

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Význam nákupu pro efektivní fungování podniku

**The Importance of Purchasing for the Efficient
Functioning of a Business**

Michaela Košťálová

Plzeň 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Význam nákupu pro efektivní fungování podniku“

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

Plzeň dne 14. 4. 2024

v. r. *Michaela Košťálová*

Zásady pro vypracování práce

1. Teoreticky vymezte problematiku nákupu v souvislosti s fungováním podniku.
2. Charakterizujte konkrétní ekonomický subjekt pro další potřeby zkoumání.
3. Na příkladu zvoleného ekonomického subjektu posuďte význam nákupu pro efektivní fungování podniku.
4. Vyvodte závěry a navrhněte možná doporučení.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Aleně Palacké za její odborné vedení a cenné rady během zpracování práce. Dále děkuji celému nákupnímu týmu z divize Carrier Transicold Beroun, zejména vedoucí nákupu Gabriele Kratochvílové a nákupčím Martině Šantorové, Jaroslavovi Jordánovi a Richardovi Černému, za jejich podporu a užitečné informace. Také bych chtěla vyjádřit vděk paní Ivaně Frühauf Vokurkové, která mi dala možnost pracovat v tomto podniku, kde jsem získala mnoho nových zkušeností, životních lekcí i přátel.

Obsah

Úvod	7
1 Nákup a jeho význam pro fungování podniku	8
1.1 Definice nákupu	8
1.2 Role a cíle nákupu	9
1.2.1 Role nákupu	9
1.2.2 Cíle nákupu	9
1.3 Organizace nákupu	12
1.3.1 Vnitřní dělba práce v nákupu	12
1.3.3 Pozice nákupu v organizační struktuře	16
1.4 Řízení nákupu	18
1.4.1 Nákupní aktivity	18
1.4.2 Nákupní proces	19
1.4.3 Hodnocení a výběr dodavatele	21
1.4.4 Hodnocení výkonu dodavatele	24
1.5 Řízení výkonnosti nákupu	25
1.6 Skladové zásoby	27
1.6.1 Dělení zásob	27
1.6.2 Řízení zásob	28
2 Představení společnosti	30
2.1 Základní údaje	31
2.2 Historie	31
2.3 Hospodářské výsledky	32
2.4 Portfolio	33
3 Nákup v divizi Carrier Transicold Beroun	36
3.1 Organizační struktura nákupního útvaru	36
3.1.1 Oddělení nákupu	36

3.1.2	Oddělení dispozic	37
3.2	Funkce a cíle nákupního útvaru	38
3.2.1	Funkce.....	38
3.2.2	Cíle.....	38
4	Řízení nákupu ve společnosti	40
4.1	Nákupní proces	40
4.1.1	Klasický nákupní proces	40
4.1.2	Projektový nákupní proces.....	41
4.2	Výběr dodavatele	42
4.2.1	Nákup od preferovaných dodavatelů	42
4.2.2	Zadávací řízení pro výběr nového dodavatele	43
4.2.3	Založení nového dodavatele do systému SAP	45
4.3	Hodnocení výkonu dodavatele.....	46
4.3.1	SOTD	46
4.3.2	Jakost dodávek.....	47
4.4	Řízení výkonnosti nákupu	48
4.5	Řízení zásob	48
5	Vybrané nákupní případy a jejich zhodnocení.....	50
5.1	Množstevní kontrakt pro model Xarios	50
5.2	Nerezová deska pro model Iceland	51
5.3	Hliníková lišta pro model Vector.....	52
6	Konkrétní opatření ke zvýšení efektivnosti nákupu	54
6.1	Doporučení na základě vybraných nákupních případů.....	54
6.2	Zavedení intenzivního používání KPI	55
6.3	Zlepšení řízení zásob v divizi CTB.....	59
6.4	Opatření pro maximalizaci efektivity nákupního oddělení.....	60
	Závěr	62

Seznam použitých zdrojů	63
Seznam tabulek	65
Seznam obrázků	66
Seznam příloh.....	67
Přílohy	
Abstrakt	
Abstract	

Úvod

Bakalářská práce "*Význam nákupu pro efektivní fungování podniku*" se zaměřuje na analýzu a optimalizaci nákupních procesů v Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o. Cílem této práce je komplexní analýza nákupních procesů v divizi Carrier Transicold Beroun (dále jen CTB) a nalezení oblastí pro zefektivnění. Navrhovaná opatření se zaměřují na optimalizaci nákupních cyklů, posílení vyjednávací pozice vůči dodavatelům a celkové zefektivnění fungování nákupního oddělení. Tato práce by měla přispět k posílení konkurenceschopnosti divize CTB a vést k dosažení růstu a prosperity. Práce se skládá ze dvou hlavních částí: teoretické a praktické.

V teoretické části je definován nákup, jeho role a cíle, popsána organizace nákupních procesů, pozice nákupního oddělení v organizační struktuře a zásady řízení nákupních aktivit. Rozbor se zaměřuje na nákupní cyklus, výběr dodavatelů a organizaci zásob.

V praktické části je představena společnost Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o., včetně historie, základních informací, struktury a hospodářských výsledků. Dále tato práce analyzuje nákupní procesy v divizi CTB. Prozkoumává cíle nákupního oddělení CTB, jeho organizační strukturu a roli v rámci divize. Detailně popisuje procesy řízení nákupu, včetně výběru a hodnocení dodavatelů, průběhu nákupního procesu a monitorování výkonnosti. Na základě analýzy konkrétních nákupních případů hodnotí efektivitu stávajících procesů. Závěrečná část práce se zaměří na návrh opatření ke zvýšení efektivity nákupního oddělení CTB. Implementace těchto opatření by měla vést k posílení konkurenceschopnosti Carrier Transicold Beroun a podporu trvalé prosperity.

1 Nákup a jeho význam pro fungování podniku

Nákupní procesy představují páteř každého podniku, ať už se jedná o výrobní firmu, obchodní společnost nebo poskytovatele služeb. Bez ohledu na specifické zaměření firmy je efektivní nákupní strategie nezbytná pro dosažení optimálních výsledků. Správně nastavené nákupní procesy vedou k optimalizaci nákladů, zajištění kvality materiálů a komponentů a budování pevných partnerských vztahů s dodavateli. Tato kapitola se hlouběji zabývá specifickými aspekty nákupu a jeho vlivem na celkovou efektivitu podniku. (Lukoszová, 2007)

1.1 Definice nákupu

Nákupní proces vnímáme jako komplexní soubor činností, které zajišťují obstarání nezbytných materiálních zdrojů pro chod podniku. Zahrnuje fáze dopravy, získávání, příjmu, distribuce a případné adaptace materiálů před jejich začleněním do výrobního procesu. Důležitou součástí je také pečlivá kontrola kvality a řešení reklamací v případě nevhodných vstupů. Díky efektivnímu nákupnímu procesu je zajištěna plynulá produkce a celková funkčnost společnosti. Celkově je nákup klíčovým prvkem ekonomiky a sociálních interakcí, který odráží různorodé potřeby a preference lidí a organizací. (Vašítková, 2007)

Podle Tomka a Vávrové (2007) lze pojem nákup chápat ze tří různých pohledů, které dohromady poskytují komplexní a hloubkový vhled do toho, jak podnik provádí své nákupní aktivity. A to jsou:

- **Nákup jako funkce** – Tato perspektiva se zaměřuje na účel nákupu a jeho konkrétní využití v rámci podniku. Zahrnuje hodnotový přínos, který nákup přináší, a jeho roli při podpoře celkového podnikového cíle.
- **Nákup jako proces** – Tato perspektiva se soustředí na samotný průběh nákupu. Důraz je kladen na efektivitu, transparentnost a správu rizik v průběhu nákupu.
- **Nákup jako organizační jednotka** – Tato perspektiva zahrnuje roli a odpovědnost jednotlivých členů nákupního týmu, hierarchii a komunikaci mezi různými odděleními. Organizační jednotka nákupu odráží, jakým způsobem je nákup integrován do celkové struktury podniku a jak spolupracuje s dalšími částmi podniku.

1.2 Role a cíle nákupu

V současné době prakticky neexistuje podnik, který by nenakupoval. Právě naopak, zvláště v případě velkých společností je patrný trend zaměřit se výhradně na strategické aktivity a delegovat výrobu dílčích komponentů organizacím, od kterých je následně nakupují. Nákupní procesy se tak staly jedním z klíčových prvků podnikové strategie. (Nenadál, 2006)

1.2.1 Role nákupu

Role nákupu se během let výrazně mění. Tradiční definice považují za základní role nákupu systematické zajištění surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly splněny veškeré požadavky kupujícího v oblasti množství, kvality, termínů, struktury a místa dodání. (Nenadál, 2006)

Podle Lukoszové (2004) jsou základní předpoklady pro plnění funkcí nákupu v podniku v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti:

- Přesné a včasné stanovení očekávané budoucí spotřeby materiálu.
- Pravidelná kontrola potenciálních zdrojů dostupných pro splnění požadavků.
- Vyjednávání a uzavírání smluv s důrazem na nákladovou efektivitu a včasné dodání.
- Pravidelná organizace zdrojů a optimalizace jejich využití.
- Zajištění efektivního fungování skladového hospodářství, procesů dodávek a manipulačních postupů.

Podle více moderního pohledu Rushton et al. (2017) může nákup v rámci společnosti naplňovat různé role, a to nejen zajišťovat suroviny a materiál, ale také například inženýrské sítě, palivo, kapitálová aktiva, firemní cestování, ubytování, a dokonce i kancelářské potřeby.

1.2.2 Cíle nákupu

Firmy v rámci svého strategického plánování definují specifické nákupní cíle, které slouží jako vodítko pro jejich aktivity v oblasti nákupu a logistiky. Tyto cíle se obvykle kombinují a hierarchizují na hlavní a vedlejší, čímž tvoří komplexní "strom nákupních cílů". Jedinečná struktura nákupních cílů pro každý podnik odráží jeho specifické potřeby, analýzy a celkovou nákupní strategii. (Vašítková, 2007)

Základní typy nákupních cílů:

- 1) **Uspokojování potřeb:** Základní motivací firem, stejně jako jednotlivců, je uspokojování potřeb a poptávky po produktech a službách.
- 2) **Optimalizace nákladů:** Snížení nákladů na pořízení se dosahuje optimalizací ceny, nákupem ve velkém množství (s ohledem na rizika skladování a kvality), hledáním alternativních dodavatelů apod.
- 3) **Zvýšení kvality:** Tato kategorie zahrnuje snahu o pořízení produktů s požadovanou kvalitou a eliminaci vad. Může se jednat i o zvyšování efektivity produktů, a to nákupem náhradních dílů nebo změnou dodavatele.
- 4) **Minimalizace rizik:** Nákupní rizika zahrnují faktory jako spolehlivost dodavatele, dodací lhůty, stabilita cen a kvalita servisu. Cílem je tato rizika minimalizovat pro zajištění plynulého chodu firmy.
- 5) **Flexibilita nákupu:** Schopnost reagovat na měnící se tržní podmínky a využívat různé nákupní možnosti je pro firmy klíčová. To vyžaduje dostatečné znalosti, finanční i personální a technické kapacity. (Vašítková, 2007)

Kromě výše uvedených základních nákupních cílů se firmy mohou řídit i cíli s širším společenským dopadem, které se dělí na dvě hlavní kategorie: **národohospodářské** a **sociálně etické**.

Národohospodářské cíle směřují k dosažení makroekonomických benefitů a posílení tuzemské ekonomiky. Tyto cíle se dále dělí na:

- **Konjunkturální:** Podpora oživení ekonomiky v období recese, například investicemi do modernizace technologií.
- **Strukturální:** Podpora hospodářského růstu v méně rozvinutých regionech nákupem produktů a služeb od lokálních dodavatelů.
- **Tuzemské:** Preferování českých dodavatelů před zahraničními, čímž se posiluje tuzemská ekonomika a snižuje závislost na dovozu.

Sociálně etické cíle se zaměřují na etické aspekty nákupního chování a podporu zodpovědného podnikání. Tyto cíle zahrnují:

- **Politické:** Podpora specifických politických agend, například dodržováním lidských práv nebo ochranou životního prostředí.

- **Světónázorové:** Zaměření na ekologicky šetrné nákupy a minimalizaci negativního dopadu na životní prostředí.
- **Interakční:** Budování pozitivních vztahů s dodavateli a zodpovědné nákupní chování, které respektuje principy fair trade.
- **Charitativní:** Preferování firem, které podporují znevýhodněné skupiny a sociálně odpovědné projekty.

Sledování těchto veřejně prospěšných nákupních cílů může firmám přinést řadu benefitů, jako je posílení firemní image, budování dobrých vztahů s veřejností a posílení konkurenceschopnosti v dlouhodobém horizontu. (Vašítková, 2007)

Nákupní cíle firem představují komplexní soubor motivací, které vedou jejich aktivity v oblasti nákupu. Analýza a kategorizace těchto cílů umožňuje firmám strategicky řídit nákupní proces a dosahovat tak požadovaných výsledků v souladu s jejich celkovou strategií a hodnotami.

Při stanovování cílů v oblasti nákupu je nutné zohlednit mnoho faktorů, které ovlivňují efektivitu a hospodárnost celého procesu. Zásadní roli hraje zajištění plynulého a dostatečného zásobování surovinami a materiálem. K tomu napomáhá implementace metod jako VMI (Vendor managed inventory) a optimalizace pořizovací lhůty. Důležitým aspektem je také zajištění vysoké kvality nakupovaných produktů a služeb, které splňují specifické požadavky. Toho lze dosáhnout zavedením systému řízení kvality dodavatelů a detailní specifikací produktů. (Rushton et al., 2017)

Podle Johnson et al. (2010) je dalším klíčovým faktorem je standardizace nakupovaných položek a procesů, která vede k zefektivnění a snižování nákladů. Zahrnuje sjednocení specifikací, zjednodušení logistiky a usnadnění spolupráce s dodavateli. Cílem v oblasti ceny není dosažení nejnižší nákupní ceny, ale spíše zajištění nejlepšího poměru ceny a hodnoty. Cena závisí na mnoha faktorech, jako je vyjednávací síla, síla dodavatele na trhu, kvalita a dostupnost produktu.

Výběr vhodného materiálu pro výrobu je komplexní proces, který si vyžaduje úzkou spolupráci mezi technickými odděleními, nákupním oddělením, výrobou a prodejem. Cílem je optimalizovat všechny aspekty, jako jsou náklady na nákup, skladování a manipulaci s materiálem, ale i efektivitu výroby. Zároveň je nutné zohlednit požadavky na konkurenceschopnost a flexibilitu podniku na trhu. Nahrazení stávajícího materiálu novým, vhodnějším, není automatickým procesem. Vyžaduje dosažení shody mezi týmy

vývoje, konstrukce, technologie, nákupu, výroby, kontroly kvality a marketingu. Všechny tyto týmy musí zohledňovat potřeby zákazníků. Je také nutné vzít v úvahu, že již mohlo být pořízeno určité množství starého materiálu a část z něj byla použita ve výrobě. Z těchto důvodů je nutné pečlivě zvážit, ekonomicky zhodnotit a naplánovat přechod na nový materiál. (Tomek & Vávrová, 2014)

Kromě výše uvedených faktorů je důležité zohlednit i další aspekty, jako je volba mezi vlastní výrobou a nákupem, způsob dopravy, hierarchie surovin a původ dodávek. Všechny tyto faktory se vzájemně prolínají a ovlivňují celkovou efektivitu nákupního procesu. Důkladná analýza a optimalizace těchto faktorů umožňuje dosáhnout strategických cílů v oblasti nákupu a zajistit tak konkurenceschopnost podniku. (Rushton et al., 2017)

1.3 Organizace nákupu

Při navrhování organizační struktury je důležité, aby funkční uspořádání odpovídalo požadovaným cílům s minimálními náklady. Efektivní nastavení nákupních činností zahrnuje propojení s ostatními podnikovými aktivitami a zahrnuje klíčové řídicí a výkonné funkce. Podniky neustále optimalizují strukturu nákupních činností, aby plnily své funkce v souladu s hlavním cílem a reagovaly na měnící se ekonomické prostředí. (Tomek & Hofman, 1999)

Lukoszová (2004) zdůrazňuje: „Při řešení organizační struktury nákupu je nutné zvolit správná rozhodnutí týkající se funkce nákupu, centralizace/decentralizace, umístění a ekonomického postavení nákupního oddělení, vnitřní dělby práce a vztahů k ostatním útvarům.“

Centralizace a decentralizace nákupních aktivit má své klady i zápory. Správná míra centralizace umožňuje efektivnější správu zásob, snižuje náklady, zlepšuje vztahy s dodavateli a posiluje kontrolu. Na druhou stranu může vést k nižší adaptabilitě, zdoluhavějším informačním tokům a nárůstu nákladů na dopravu a manipulaci. Při rozhodování o centralizaci a decentralizaci je nutné zohlednit specifické podmínky a dopady na celkové hospodářské výsledky. (Tomek & Hofman, 1999)

1.3.1 Vnitřní dělba práce v nákupu

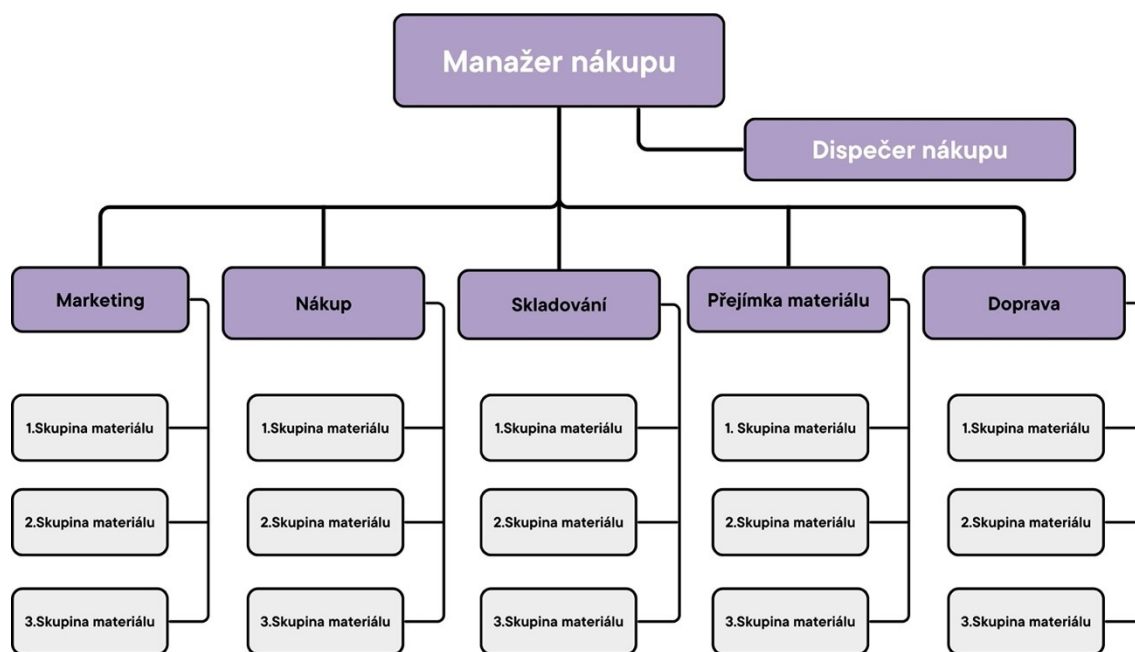
Při organizaci nákupních aktivit se obvykle využívají tři základní typy: **funkčně centralizovaný**, **funkčně decentralizovaný** a **kombinovaný** systém. Hlavní rozdíl mezi

nimi spočívá v rozložení odpovědností a pravomocí pro klíčové aktivity jako plánování, nákup a skladování.

Funkčně centralizovaný typ

V centralizovaném modelu se veškeré nákupní aktivity soustředí do jednoho centrálního oddělení. Toto oddělení má na starosti strategické plánování nákupů, vyjednávání s dodavateli, realizaci nákupů a správu zásob. Grafické znázornění tohoto modelu lze nalézt na obr. 1. Výhody tohoto typu spočívají ve vysoké odborné úrovni nákupčích, nižších nákladech na nákup díky efektivnímu vyjednávání a hromadným nákupům, snadnější implementace jednotné nákupní strategie a lepší kontrola nad nákupním procesem. Lze zde ale nalézt i některé nevýhody jako je nižší flexibilita a pomalejší reakce na změny, menší znalost specifických potřeb jednotlivých oddělení a možnost byrokracie a zdlouhavého rozhodování. (Tomek & Hofman, 1999)

Obr. 1: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupu



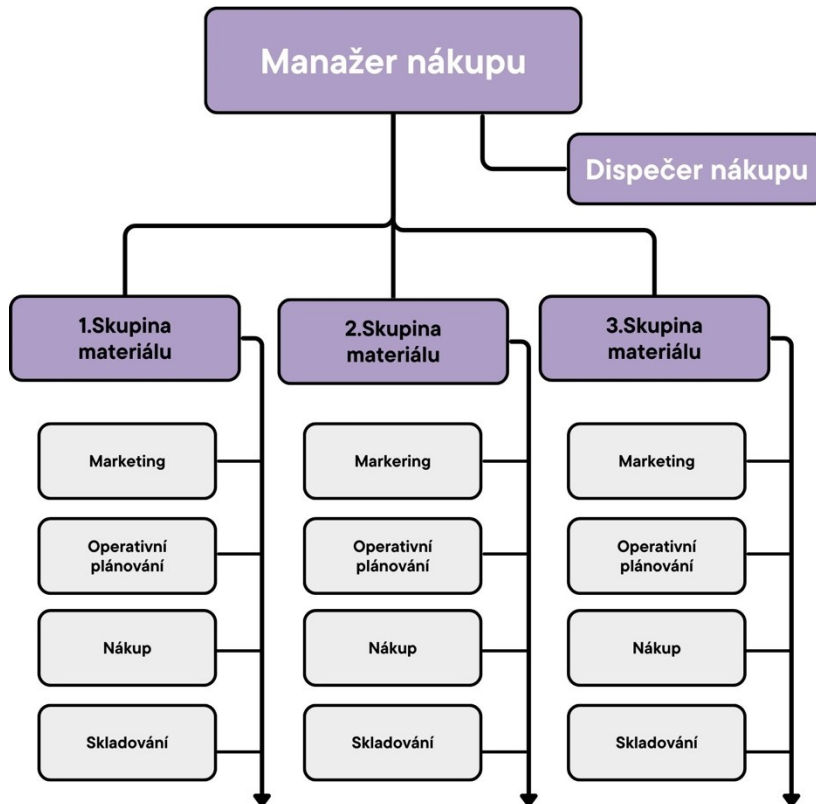
Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek a Hofman (1999)

Funkčně decentralizovaný typ

V decentralizovaném modelu se nákupní aktivity rozdělují mezi různá oddělení v rámci organizace. Například oddělení marketingu může být zodpovědné za nákup reklamy, zatímco oddělení výroby může být zodpovědné za nákup surovin. Grafické znázornění tohoto modelu je na obr. 2. Jeho výhody jsou například: Větší flexibilita a rychlejší reakce na změny, lepší znalost specifických potřeb jednotlivých oddělení, možnost zapojení expertů z dané oblasti do nákupního procesu a podpora inovací a rozvoje.

I decentralizované organizační struktury existují nevýhody: Obtížnější implementace jednotné nákupní strategie, komplikovaná koordinace mezi decentralizovanými odděleními, možnost duplicitních nákladů a neefektivního vyjednávání, nákladnější systém plánování a kontroly. (Gros & Grosová, 2006)

Obr. 2: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu

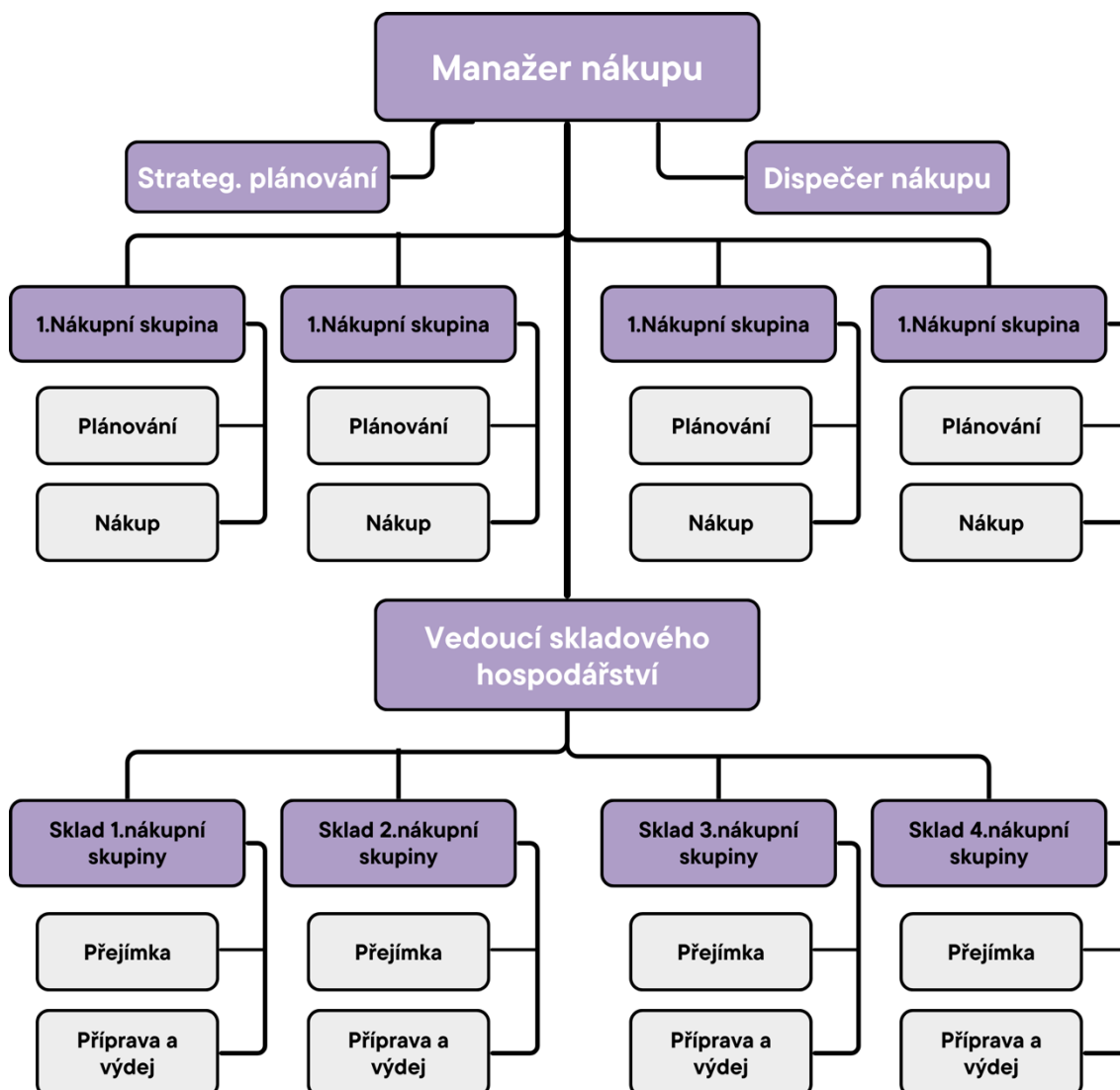


Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek a Hofman (1999)

Kombinovaný typ

Kombinovaný typ spojuje prvky centralizace a decentralizace. Centrální nákupní oddělení má na starosti strategické nákupy a koordinaci napříč celou organizací, zatímco decentralizovaná oddělení se zaměřují na operativní nákupy v rámci svého oboru. Grafické znázornění tohoto modelu je vyobrazeno na obr. 3. Za výhody modelu lze považovat snahu o eliminaci nevýhod obou výše uvedených modelů a zdůraznění jejich kladů, využívání centralizace pro strategické a koncepční plánování a decentralizaci operativních nákupních aktivit pro flexibilitu a znalost specifických potřeb. Může také vést k efektivnějšímu a hospodárnějšímu nákupnímu procesu. Mezi nevýhody kombinace decentralizace a centralizace patří náročnost implementace a koordinace struktury, nutnost jasného rozdělení odpovědností a pravomocí. Model také může být náchylný k byrokracii a zdlouhavému rozhodování, stejně jako tomu je u centralizovaného typu. (Tomek & Hofman, 1999)

Obr. 3: Kombinovaný typ organizace nákupu



Zdroj: vlastní zpracování podle Tomek a Hofman (1999)

Volba mezi centralizovanou a decentralizovanou strukturou nákupu patří mezi klíčová rozhodnutí v oblasti organizačního designu. V centralizovaném modelu řídí většinu nákupních výdajů centrální nákupní oddělení pod vedením ředitele nákupu. Naopak, decentralizovaná struktura rozděluje pravomoc k nákupním rozhodnutím a vynakládání finančních prostředků na úroveň divizí, obchodních jednotek nebo konkrétních pracovišť. Dynamické podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí a s ním i potřeby společnosti. Pokud centralizace vede k nadměrné byrokracii, omezuje odpovědnost a snižuje flexibilitu, může společnost zvážit přechod na více decentralizovaný model nákupního procesu. (Monczka et al., 2014)

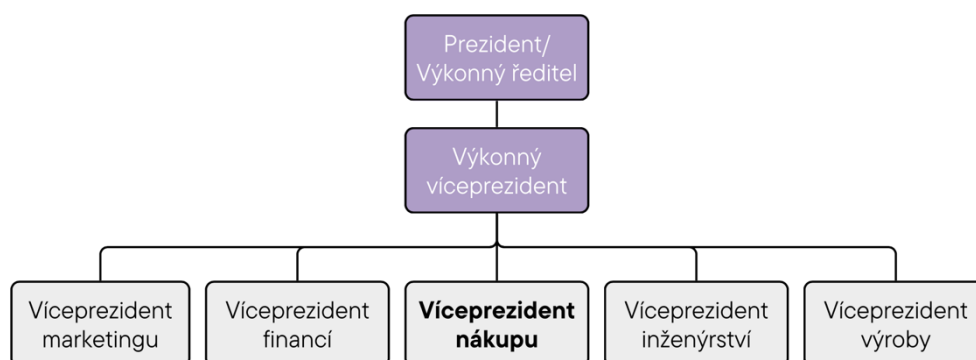
1.3.3 Pozice nákupu v organizační struktuře

Nákupní oddělení je obvykle součástí obchodního nebo obchodně-ekonomického úseku. V některých průmyslových odvětvích, jako je těžké strojírenství, stavebnictví a výroba s nízkou opakovatelností, může být nákupní oddělení integrováno do výrobního procesu. Integrace oddělení nákupu do výroby má pro společnost hned několik výhod. Integrace mezi odděleními nákupu umožňuje pružnou reakci na operativní problémy v případě změn ve výrobním programu, technologiích, časovém plánu a dalších faktorech. Také poskytuje lepší koordinaci nákupu s výrobou a efektivnější řízení materiálových toků. Nákup může existovat i v samostatné organizační formě, jako jsou nezávislé závody nebo nákupní sestavy. Takovou organizační formu ale větší České nákupní podniky obvykle nevyužívají.

Pro efektivní plnění nákupních funkcí je klíčová aktivní spolupráce s ostatními odděleními podniku. Spolupráce s odděleními přípravy logistiky, výroby, údržby, účetnictví, analýz, financí, kontroly, statistiky a obchodního technického řízení umožňuje optimalizovat informační toky a procesy, čímž se zlepšuje ekonomická a technická kvalita nákupního procesu. (Lukoszová, 2004)

Podle Monczka et al. (2014) předchozí výzkumy potvrzují, že nákupní funkce během let nabírá na významu v korporátní hierarchii. Dále tito autoři identifikovali tři možné pozice nákupního oddělení v rámci organizační hierarchie. Podle postavení nákupního oddělení, lze rozdělit typy na **vyšší**, **střední** a **nižší** postavení nákupu v organizační struktuře. Na obr. 4 je nákupní oddělení přímo podřízeno výkonnému viceprezidentovi. Tato pozice umožňuje aktivní zapojení nákupního oddělení do strategického rozhodování a řízení podniku, zajišťuje efektivní koordinaci s ostatními odděleními a posiluje vyjednávací pozici vůči dodavatelům.

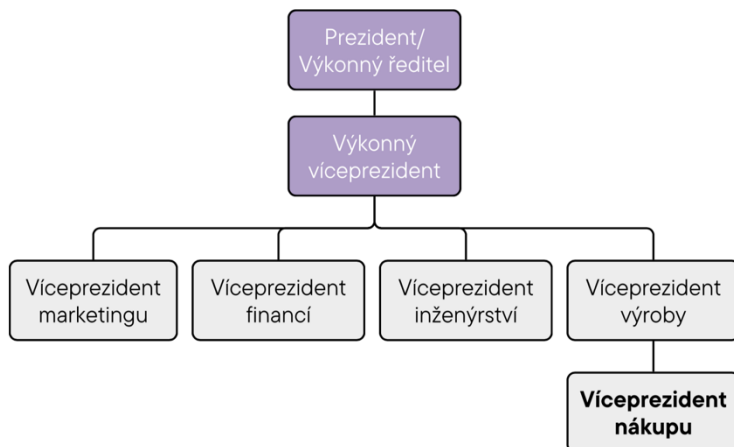
Obr. 4: Nákup jako funkce na vyšší organizační úrovni



Zdroj: vlastní zpracování podle Monczka et al. (2014)

Obr. 5 ukazuje nákupní funkci na střední úrovni, kde je nákupní oddělení podřízeno řediteli nákupu a nachází se o jednu úroveň pod výkonným viceprezidentem. Tato pozice je běžná v praxi a umožňuje nákupnímu oddělení zachovat si určitou autonomii a zároveň úzce spolupracovat s vedením společnosti.

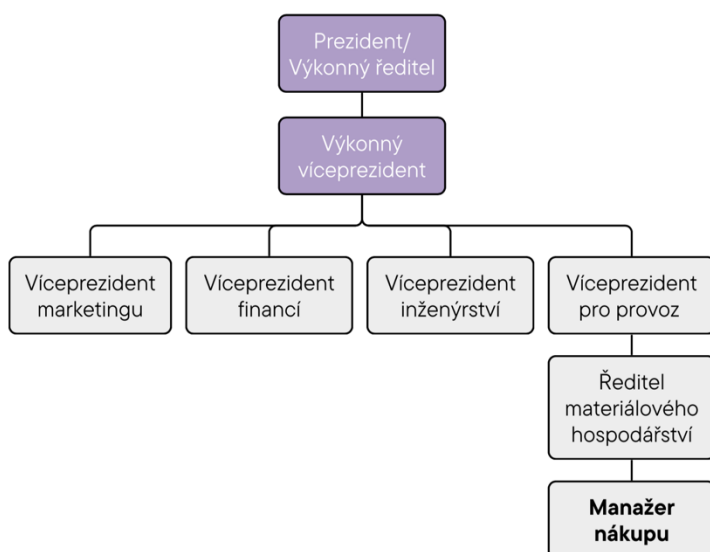
Obr. 5: Nákup jako funkce na střední organizační úrovni



Zdroj: vlastní zpracování podle Monczka et al. (2014)

Na obr. 6 je ilustrována pozice nákupu na nižší úrovni. Nákupní oddělení je umístěno dvě úrovně pod výkonným viceprezidentem a spadá pod vedení manažera nákupu. Tato pozice může omezovat vliv nákupního oddělení na strategické rozhodování, ale umožňuje mu soustředit se na operativní nákupní aktivity.

Obr. 6: Nákup jako funkce na nižší organizační úrovni



Zdroj: Vlastní zpracování podle Monczka et al. (2014)

Obecně platí, že čím výše je nákupní oddělení umístěno v organizační struktuře, tím větší roli hraje při podpoře firemních cílů. V závislosti na specifických potřebách a cílech společnosti může být ideální pozice nákupního oddělení různá. (Monczka et al., 2014)

1.4 Řízení nákupu

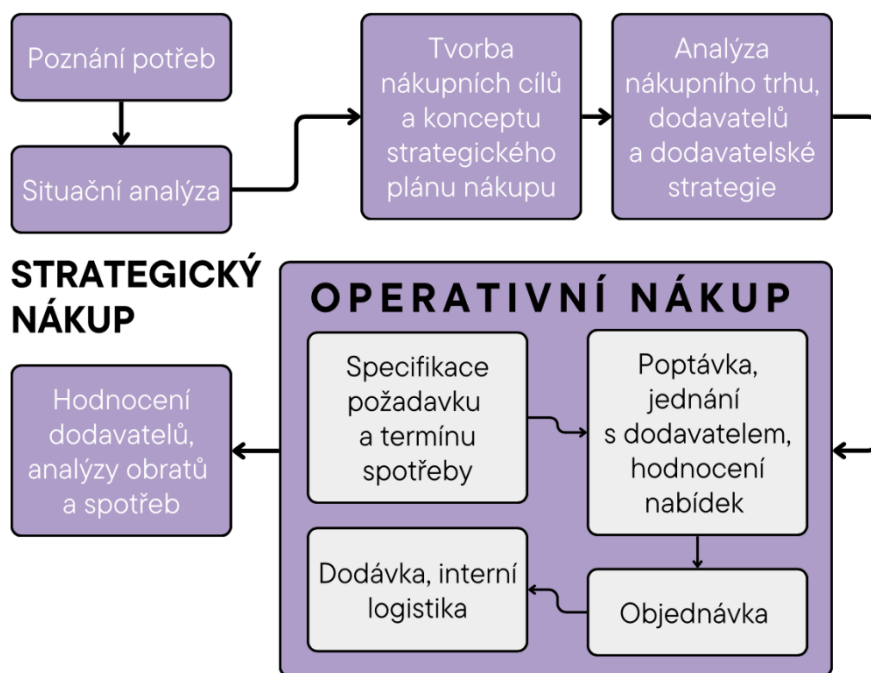
V podmínkách tržní ekonomiky je potřeba vnímat nákup ze strategického hlediska. Bez vlastní strategie nákupu se podnik dostává do vleku vnitřních a vnějších partnerů. Strategie nákupu musí být v souladu se strategií celého podniku. Jedná se tedy o střednědobé a dlouhodobé plánování. Strategie vychází z analýz stávajícího stavu nákupu a nákupních procesů a definuje oblasti, ve kterých může dojít k zefektivnění nákupu. (Tomek & Hofman, 1999)

1.4.1 Nákupní aktivity

Nákupní aktivity lze rozdělit na dva klíčové pilíře: strategické a operativní nákupní aktivity. Každý z nich hraje nezaměnitelnou roli v zajišťování plynulého chodu a konkurenceschopnosti společnosti. (Johnson et al., 2010)

Zjednodušený model nákupních aktivit na obr. 7 ilustruje rozdělení konkrétních nákupních úkolů mezi strategické a operativní sféry.

Obr. 7: Strategické a operativní nákupní aktivity



Zdroj: vlastní zpracování podle Taušl Procházková a Jelínková (2018)

Strategické nákupní aktivity se zaměřují na dlouhodobou vizi a budování strategických partnerství s dodavateli. Patří sem činnosti jako:

- Řízení vztahů s klíčovými dodavateli,
- rozvoj elektronických nákupních systémů,
- sběr a analýza tržních dat,
- vyjednávání smluv,
- správa klíčových komodit,
- monitorování rizik.

Týmy zodpovědné za strategický nákup jsou obvykle centralizované a tvoří je zkušení profesionálové s hlubokou znalostí trhu a vyjednávacími dovednostmi. Jejich cílem je zajistit co nejvýhodnější nákupní podmínky pro firmu a vybudovat dlouhodobé a prosperující vztahy s dodavateli.

Operativní nákupní aktivity se na druhou stranu zabývají každodenními úkoly a zajišťují bezproblémový chod nákupního procesu. Mezi tyto aktivity patří:

- Správa objednávek a plateb,
- využívání elektronických systémů pro nákup materiálu,
- komunikace s dodavateli,
- sledování dodávek a zásob,
- vyřizování reklamací.

Operativní nákupní týmy jsou často umístěny na provozovnách a úzce spolupracují s výrobou a dalšími odděleními. Jejich hlavním cílem je zajistit včasný a bezproblémový přísun materiálu nezbytného pro výrobu a chod firmy. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Strategický a operativní nákup se vzájemně doplňují a společně tvoří komplexní systém, který zajišťuje efektivní fungování nákupní funkce v podniku. Strategický nákup definuje dlouhodobou vizi a buduje strategická partnerství, zatímco operativní nákup se stará o každodenní chod a zajišťuje plynulý chod nákupního procesu. Oba typy aktivit jsou nezbytné pro dosažení prosperity a dlouhodobého úspěchu společnosti.

1.4.2 Nákupní proces

Nákupní proces lze chápat jako komplexní cestu, která vede od identifikace potřeby až po finální obstarání požadovaných materiálů pro chod podniku. Cílem je získat vstupy

v požadované kvalitě, za optimální cenu, včas a od spolehlivého dodavatele. (Lukoszová, 2004)

Podle autorů Gros a Grosová (2006) a Lukoszová (2004) lze nákupní proces rozdělit do několika klíčových fází:

- 1) **Zjištění a identifikace problému:** Vše začíná uvědoměním si potřeby daného materiálu či služby. V této fázi je důležité jasně specifikovat a definovat daný problém.
- 2) **Definování požadavku:** Následuje detailní specifikace potřeby, včetně druhu a množství požadovaného materiálu. Čím přesnější specifikace bude, tím lépe pro nalezení optimálního dodavatele.
- 3) **Specifikace produktu:** V této fázi se definují technické parametry a vlastnosti požadovaného produktu. Jsou to klíčové faktory pro porovnání nabídek a výběr nejvhodnějšího řešení.
- 4) **Vyhledávání dodavatele:** Nyní nastává čas najít ideálního partnera pro uspokojení dané potřeby. To zahrnuje průzkum trhu, shromažďování informací o potenciálních dodavatelích a zúžení výběru na základě předem definovaných kritérií.
- 5) **Soustředění nabídek:** Následuje oslovování vybraných dodavatelů s žádostí o jejich nabídky, které zahrnují cenu, dodací lhůty, platební podmínky a další relevantní informace. Důkladná analýza nabídek je klíčová pro další rozhodování.
- 6) **Výběr dodavatele:** Na základě porovnání nabídek a zhodnocení dodavatelů dle stanovených kritérií (cena, kvalita, spolehlivost atd.) dochází k výběru nejvhodnějšího partnera.
- 7) **Zadání objednávky a sjednání smluv:** Po výběru dodavatele následuje formální zadání objednávky, která specifikuje veškeré detaily ohledně požadovaného zboží či služby, ceny, platebních a přepravních podmínek. Smluvní ujednání chrání obě strany a zajišťuje transparentnost celého procesu.
- 8) **Kontrola dodávek:** Po doručení zboží je nezbytná důkladná kontrola z hlediska kvantity a kvality. Kontrola může být 100%, nebo se provádí na základě statistického vzorku. V případě nesrovnalostí je nutné je s dodavatelem řešit.
- 9) **Hodnocení dodavatele:** V závěrečné fázi dochází k hodnocení dodavatele na základě předem definovaných kritérií, jako je například dodržování termínů, kvalita dodávek, komunikace atd. Hodnocení slouží pro zpětnou vazbu dodavateli a pro optimalizaci nákupního procesu v budoucnu.

Nákupní proces je komplexní činnost, která vyžaduje pečlivé plánování, analýzu a strategické rozhodování. Dodržováním výše uvedených kroků a s využitím relevantních nástrojů a metod je možné dosáhnout efektivního a optimálního obstarání materiálů a služeb pro chod podniku.

1.4.3 Hodnocení a výběr dodavatele

Po stanovení nákupních cílů následuje analýza a výběr nákupního trhu, což představuje cílený výzkum s cílem získat přehled a transparentnost v oblasti nákupního trhu a jeho vztahů. Tato fáze obvykle vytváří seznam potenciálních dodavatelů, který je následně analyzován a zúžen na základě stanovených kritérií. Hodnocení dodavatelů podle těchto kritérií vede k identifikaci potenciálního okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni dodávat požadovaný materiál s ohledem na stanovené parametry, jako jsou dodací lhůty, kvalita, technologické požadavky atd. Tato fáze je klíčová pro vytvoření dodavatelské strategie. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

Kritéria výběru dodavatele

Výběr dodavatele je strategická aktivita s dalekosáhlými důsledky pro chod firmy. Proto je nezbytné k ní přistupovat zodpovědně a s definovanými kritérii, která povedou k nalezení ideálního partnera. Tato kritéria by měla být stanovena před zahájením výběrového procesu a zohledňovat specifické potřeby daného podniku.

Mezi hlavní oblasti kritérií pro výběr dodavatele patří:

- 1) **Finanční stabilita:** Dodavatel by měl disponovat stabilní finanční situací, která zaručuje jeho spolehlivost a schopnost plnit své závazky včas a v plné výši.
- 2) **Perspektivy rozvoje:** Je důležité zhodnotit potenciál růstu a inovací dodavatele. Slibný vývoj dodavatele otevírá dveře k dlouhodobé a prosperující spolupráci.
- 3) **Nabídka logistických služeb:** Dodavatel by měl disponovat efektivní logistickou sítí a zaručovat bezproblémové dodávky v požadovaném termínu a stavu.
- 4) **Výrobní možnosti:** Dodavatel musí mít dostatečné výrobní kapacity a technologie pro uspokojení požadovaného objemu a kvality produktů.
- 5) **Používaný informační systém:** Kompatibilní informační systémy usnadňují elektronickou výměnu dat a zefektivňují celou spolupráci.
- 6) **Celkové pořizovací náklady:** Cena by neměla být jediným kritériem, ale je nutné zohlednit i další faktory, jako jsou kvalita, spolehlivost a dlouhodobá hodnota.
- 7) **Platební podmínky:** Nabízené platební podmínky by měly být pro obě strany férové a transparentní.

8) **Požadovaná kvalita:** Dodávané produkty a služby by měly splňovat požadované standardy kvality a splňovat všechny specifické požadavky.

Kromě výše uvedených kritérií zdůrazňují Rushton et al. (2017) pro úspěšné navázání partnerství i další faktory jako je kulturní kompatibilita, vysoká úroveň důvěry, kompatibilní počítačové systémy, ekonomická stabilita obou stran a ochota zkoumat výhody partnerství.

Metody výběru dodavatele

Při výběru dodavatele lze využít několik metod, mezi které patří:

- **Expertní odhad** provedený týmem nebo jednotlivcem na základě odborných znalostí a zkušeností. Tato metoda se opírá o subjektivní posouzení odborníků.
- **Scoring-model** probíhající na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií. Tato metoda umožňuje systematické hodnocení dodavatelů na základě objektivních faktorů.
- **Porovnání nabídek** zaměřující se především na srovnání nabídek dodavatelů, přičemž důraz může být kladen zejména na cenovou úroveň.
- **Kombinované metody**, což je nejobvyklejší přístup v praxi, který kombinuje dříve uvedené metody. Tato metoda umožňuje zohlednit různé aspekty a poskytuje komplexnější pohled na výběr dodavatele. (Lukoszová, 2004)

Proces výběru dodavatele

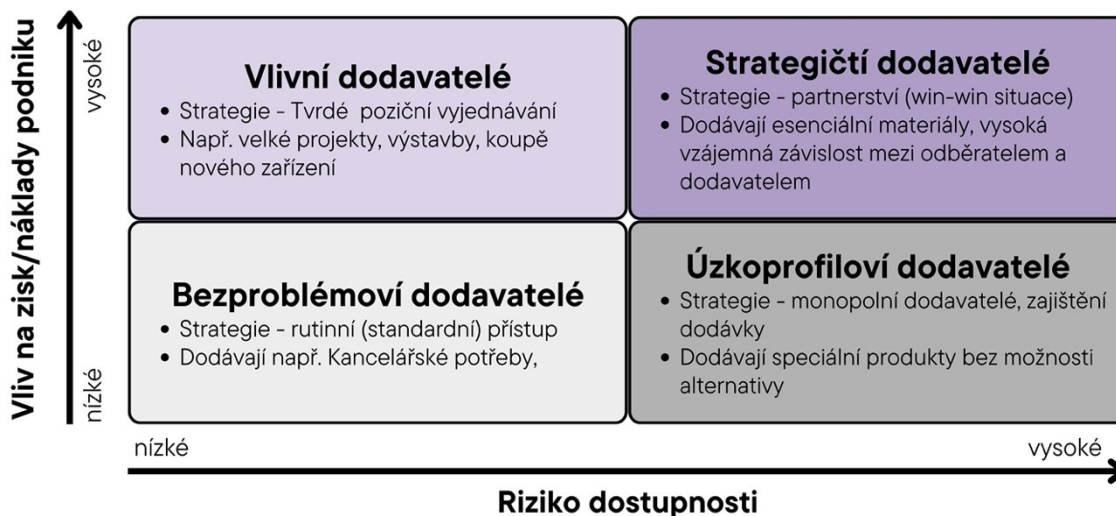
Mezi základní kroky procesu výběru dodavatele podle Monczka et al. (2014) patří:

1. Rozpoznání potřeby výběru dodavatele,
2. identifikace klíčových požadavků,
3. identifikace potenciálních zdrojů zásobování,
4. určení sourcingové strategie,
5. omezení výběru dodavatelů z kandidátů,
6. určení metod hodnocení a výběru dodavatele,
7. volba dodavatele a dosažení dohody.

Dodavatelská matice

Dodavatelská matice se ukazuje jako efektivní nástroj pro komplexní analýzu dodavatelů a následné stanovení optimální strategie spolupráce s nimi. Umožňuje systematické hodnocení klíčových partnerů a identifikaci těch, kteří pro firmu mají strategický význam. Na základě analýzy dodavatelské matice lze dále definovat specifický přístup k jednotlivým dodavatelům, jak znázorňuje obr. 8.

Obr. 8: Dodavatelská matice



Zdroj: vlastní zpracování podle Taušl Procházková a Jelínková (2018)

Matice se zaměřuje na dva klíčové faktory:

- **Vliv na zisk/náklady podniku:** Tento faktor hodnotí dopad daného dodavatele na celkový výkon podniku. Zahrnuje jak přínosy (např. vliv na kvalitu produktů, dodací lhůty), tak i náklady (např. ceny dodávaného materiálu, platební podmínky).
- **Dodavatelské riziko:** Toto kritérium zohledňuje faktory, které by mohly ohrozit zásobování firmy. Patří sem například dostupnost produktu na trhu, počet alternativních dodavatelů, náročnost změny dodavatele, dopravní náklady a další aspekty ovlivňující stabilitu dodávek.

Na základě hodnocení obou faktorů jsou dodavatelé rozděleni do čtyř kategorií. **Strategičtí dodavatelé** se vyznačují vysokým vlivem na zisk a nízkým dodavatelským rizikem. Jedná se o klíčové partnery, s nimiž je nutné budovat a prohlubovat strategické partnerství. **Důležití dodavatelé** mají vysoký vliv na zisk, ale s trochou rizika. Je nutné s nimi nadále spolupracovat, avšak s cílem snižovat závislost a diverzifikovat portfolio dodavatelů. **Nevýznamní dodavatelé** mají nízký vliv na zisk a nízké dodavatelské riziko. Spolupráce s nimi je méně kritická a lze zvážit hledání alternativních dodavatelů. **Vysoce rizikovní dodavatelé** mají už podle názvu vysoké dodavatelské riziko a nízký vliv na zisk. Spolupráce s nimi je riziková a je nutné minimalizovat závislost a aktivně hledat alternativní dodavatele.

Ke každé kategorii dodavatelů je doporučena specifická strategie, jak znázorňuje obr. 8. Díky efektivnímu využití dodavatelské matice mohou společnosti dosáhnout optimálního

nastavení dodavatelského portfolia a budovat silné a prosperující partnerství, které povede k dlouhodobé stabilitě a růstu. (Taušl Procházková & Jelínková, 2018)

1.4.4 Hodnocení výkonu dodavatele

Sledování a hodnocení výkonu dodavatelů je nezbytnou součástí efektivního nákupního procesu. Špatná výkonnost dodavatele může negativně ovlivnit jak kvalitu konečného produktu, tak i celkovou spokojenost zákazníka. (Rushton et al., 2017)

Analýzy mnoha přístupů a metod ukazují, že hodnocení dodavatelů se obvykle zaměřuje na tři klíčové oblasti:

- **Kvalita dodávek:** Zahrnuje aspekty jako míra vad, dodržování specifikací produktu a celková spokojenost s kvalitou dodávaného materiálu.
- **Termíny dodávek:** Hodnotí se včasnost dodávek, dodržování plánovaných termínů a flexibilita dodavatele při reagování na neočekávané situace.
- **Náklady:** Zahrnuje jak cenu dodávaného materiálu, tak i další náklady spojené s dodávkami, jako jsou dopravní náklady, poplatky za skladování a další.

Hodnocení výkonu dodavatelů se může provádět různými způsoby, například:

- **Koeficienty:** Vypočítávají se poměrem dosažených výsledků k očekávaným hodnotám.
- **Bodové hodnocení:** Dodavatelé jsou hodnoceni na základě předem definovaných kritérií a za každý parametr získávají body.
- **Malice:** Používají se pro komplexní hodnocení dodavatelů v různých oblastech.
- **Automatizované programy:** Moderní softwarové nástroje umožňují automatizovat sběr a analýzu dat o výkonnosti dodavatelů.

Podle Lysonse a Farringtona (2020) je vhodné pro hodnocení dodavatelů využívat klíčové ukazatele výkonnosti (KPI). Existuje mnoho různých KPI, které se dají aplikovat v závislosti na specifických potřebách firmy. Mezi základní kategorie KPI patří:

- **Kontrola kvality a procesů:** Hodnotí se systém kontroly kvality dodavatele, dodržování standardů a efektivnost procesů.
- **Komunikace s dodavatelem:** Hodnotí se rychlost a kvalita komunikace, dostupnost informací a flexibilita při řešení problémů.
- **Dodávky:** Hodnotí se včasnost dodávek, dodržování plánovaných termínů a celková spolehlivost dodavatele.
- **Správa zásob a skladování:** Hodnotí se efektivita správy zásob dodavatelem, dodržování skladovacích podmínek a minimalizace ztrát.

- **Objednávky:** Hodnotí se procesy zadávání a vyřizování objednávek, přesnost objednávek a dodržování smluvních podmínek.
- **Finanční podmínky:** Hodnotí se platební podmínky, dodržování fakturačních lhůt a celková finanční stabilita dodavatele.
- **Certifikace:** Hodnotí se certifikáty a licence, které dodavatel disponuje a které prokazují jeho spolehlivost a kvalitu.
- **Cena:** Hodnotí se celková cena dodávaného materiálu a služeb v porovnání s konkurencí. (Lysons & Farrington, 2020)

Hodnocení výkonu dodavatelů přináší firmě řadu benefitů. Získání reálné informace o výkonnosti dodavatelů umožňuje firmě lépe řídit dodavatelské portfolio a identifikovat problematické dodavatele. Informace z hodnocení mohou být využity k odhalení příležitostí ke zlepšení jako je optimalizaci procesů u dodavatele a tím zlepšení celkové spolupráce. Trendy vývoje výkonnosti dodavatelů mohou posílit důvěru odběratele v jejich schopnosti. Informace z měření přispívají k optimalizaci celkových nákladů odběratele na hmotné a informační vstupy. Pro vztahy s dodavateli je důležité i veřejné uznání. Pokud se jedná o velké korporáty a společnosti s dobře vybudovanou image, veřejné uznání nejlepších dodavatelů může přinést hodnotu oběma stranám. Výměna informací o výsledcích a trendech výkonnosti dodavatelů je součástí vzájemné komunikace a zároveň trénuje zaměstnance obou společností v oblasti sběru a vyhodnocování dat. (Lysons & Farrington, 2020)

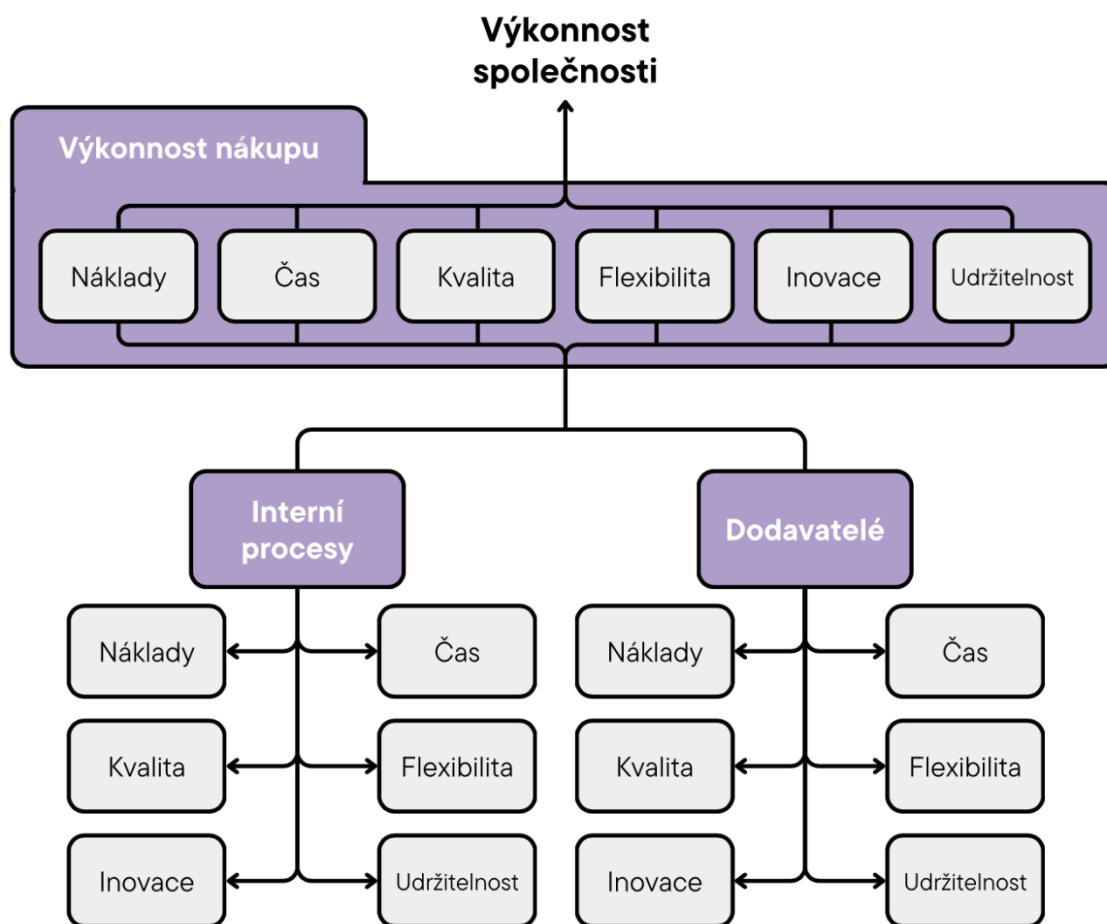
1.5 Řízení výkonnosti nákupu

Řízení výkonnosti v oblasti nákupu představuje systematický přístup k monitorování, hodnocení a zdokonalování nákupních aktivit. I přesto, že to může znít jednoduše, vytváření opatření zaměřených na řízení chování nebo aktivit směrem k požadovaným cílům je často složité. Moderní systémy měření a hodnocení nákupního výkonu poskytují různé metriky, které lze rozdělit do dvou hlavních kategorií – účelnost a účinnost. Účelnost se zaměřuje na to, jak efektivně management dosáhne předem stanovených cílů nebo standardů prostřednictvím daného postupu. Účinnost znamená vyhodnocení vztahu mezi plánovanými a skutečně vynaloženými zdroji na dosažení předem stanoveného cíle. Každé opatření musí obsahovat stanovený standard nebo cíl, který umožní posouzení a hodnocení výstupů výkonu. Pouhé prohlášení, že opatření směřují ke zlepšení kvality dodavatele, nestačí. Skutečné zlepšení vyžaduje porovnání dosažené úrovně výkonu s předem stanoveným cílem. (Monczka et al., 2014)

Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) jsou nezbytným nástrojem pro hodnocení výkonu podniku. Tyto ukazatele tvoří základní pilíř systému výkonnosti, který převádí strategické cíle společnosti na dlouhodobé cíle. Měření výkonnosti nejen podporuje procesy rozhodování, ale také usnadňuje komunikaci v nákupní organizaci, motivuje zaměstnance a umožňuje srovnávání s výkony jiných společností. Aby byl systém efektivní, je nezbytné definovat jasné a dosažitelné KPI, které budou přispívat k efektivnímu řízení výkonnosti. (Caniato et al., 2014)

Caniato et al. (2012) definovali šest klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které jsou dle jejich názoru nezbytné pro komplexní hodnocení efektivity nákupního procesu. Tyto KPI je nutné sledovat a analyzovat na třech úrovních: výkonnost nákupu, interní nákupní procesy a výkonnost dodavatelů. Ukazatele jsou znázorněny na obr. 9.

Obr. 9: KPI strom nákupu



Zdroj: vlastní zpracování podle Caniato et al. (2012)

KPI v oblasti nákupu jsou nástrojem pro sledování vnitřních trendů a interpretaci vztahů mezi různými ukazateli. V této sféře se KPI rozdělují do tří hlavních skupin:

Kvalitativní KPI sledují kvalitu dodávaného zboží, včetně parametrů jako počet vadných kusů nebo průměrná doba zpracování a dodání objednávek. **Nákladové KPI** se zaměřují na řízení nákladů, s důrazem na identifikaci a eliminaci nákladových faktorů. **Dodací KPI** určují procesy spojené s nákupem a plněním cílů, například srovnáváním množství objednaného a dodaného zboží nebo sledováním úspěšného dodání včas a jeho dopadu na celkovou prodejní cenu produktů. Tyto ukazatele jsou klíčové pro hodnocení nákupního oddělení a mohou být součástí hodnotící matice pro dodavatele. (Top 16 Procurement KPIs – The Ultimate Guide, 2021)

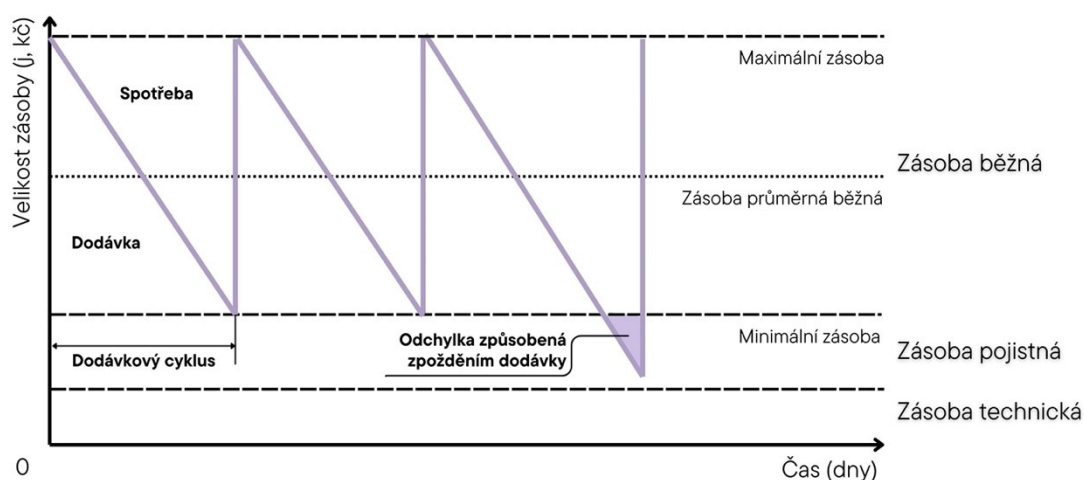
1.6 Skladové zásoby

Řízení zásob má stejné cíle jako nákupní logistika a lze ho chápat jako logistickou regulaci zásob. To předpokládá respektování toků mezi logistickým systémem podniku a trhem. Jeho hlavním cílem je udržovat zásoby v optimální velikosti a struktuře, která odpovídá potřebám podniku, a zároveň respektovat ekonomickou efektivnost. Logistická regulace zásob se zaměřuje na dvě často konfliktní oblasti: výkonnost, spojenou s rychlostí dodávek, a hospodárnost, tj. snižování nákladů na zásoby. (Lukoszová, 2004)

1.6.1 Dělení zásob

Pro efektivní operativní řízení zásob je nezbytná jejich klasifikace podle funkčních složek. Základní deterministický model teorie řízení zásob znázorňuje tuto klasifikaci v pilovém diagramu (viz obr. 10). (Lukoszová, 2004)

Obr. 10: Pilový diagram – schéma pohybu zásob



Zdroj: vlastní zpracování podle Lukoszové (2004)

Zásoby lze dle Váchala a Vochozky (2013) rozdělit podle jejich funkce následovně:

- 1) **Obratová (běžná) zásoba** slouží k pokrytí potřeb podniku mezi dvěma dodávkami v rámci dodávkového cyklu. Velikost obratové zásoby se pohybuje od maxima před dodávkou k minimu po dodávce.
- 2) **Maximální zásoba** udává nejvyšší stav zásob v době doručení nové dodávky.
- 3) **Minimální zásoba** odpovídá stavu zásob před další dodávkou, kdy je vyčerpána obratová zásoba. Minimální zásoba se skládá z pojistné a technické zásoby.
 - a) **Pojistná zásoba** vyrovnává výkyvy v dodávkách a spotřebě materiálu. Minimalizuje riziko spojené s nepravidelností dodávek a jejich kolísavým objemem.
 - b) **Technická zásoba** kryje nezbytné technologické požadavky na přípravu položek zásob před jejich využitím ve výrobním procesu.
- 4) **Sezónní zásoba** se vytváří v případech, kdy je zásobu možné doplňovat pouze v určitém období roku, nebo pokud je spotřeba sezónní, ale zásobu je nutné průběžně doplňovat po celý rok.
- 5) **Spekulativní zásoba** se udržuje za účelem dosažení mimořádného zisku z výhodného nákupu.

Pilový diagram a výše uvedená klasifikace zásob dle funkčních složek slouží jako základní nástroje pro efektivní řízení zásob v rámci operativního řízení podniku. Umožňují optimalizaci hladiny zásob, minimalizaci nákladů a plynulý chod výrobního procesu. (Váchal & Vochozka, 2013)

1.6.2 Řízení zásob

Řízení zásob se dle Synka (2006) dělí na dvě úrovně: **strategickou a operativní**.

Strategické řízení zásob určuje optimální objem finančních prostředků alokovaných na krytí zásob a zohledňuje celkové firemní cíle a dlouhodobé strategie.

Operativní řízení zásob se zaměřuje na udržování konkrétních zásob v souladu s potřebami interních spotřebitelů a usiluje o minimalizaci nákladů spojených se zásobováním.

Společnosti udržují zásoby materiálu a surovin v různé výši z důvodu rozdílného tempa a objemu dodávek od externích dodavatelů a potřeb výroby. Zásoby slouží jako jistota v případě komplikací u dodavatelů. Cílem je najít kompromis mezi zajištěním plynulé výroby a minimalizací finančních závazků spojených se zásobami. Často dochází

ke střetům mezi požadavky na dostatečný sklad materiálů a snahou o snižování nákladů na zásobování.

Problematika držení zásob

Držení zásob přináší problémy s financováním a skladováním (umístění, udržování kvality atd.). Hledání optimálního stavu zásob je neustálý proces a optimalizace jejich řízení je pro firmu klíčová. I přes snahu o dosažení ideálního stavu, kdy materiál přechází do výroby v optimální kvalitě, množství a termínu, mnoho firem bojuje s tvorbou nepotřebných nebo nízkoobratových zásob. Tyto zásoby ovlivňují faktory jako minimální objednávací množství, cenová hladina při odběru, tvorba pojistných zásob, množstevní smlouvy atd. (Synek, 2006)

Mezi výhody držení zásob patří úspory z rozsahu, ochrana před nepředvídatelnými událostmi a harmonie mezi potřebou a dodacím termínem dodavatele. Nevýhody držení zásob můžou být například zvýšená vázanost kapitálu a riziko zastarání a nepoužitelnosti zásob. (Váchal & Vochozka, 2013)

Činnosti zahrnující řízení zásob:

1. **Evidence zásob** je základní a nezbytný zdroj informací o stavu a pohybu zásob.
2. **Analýza zásob** slouží k poznávání a hodnocení stavu zásob a faktorů, které ho ovlivňují.
3. **Kontrola zásob** zajišťuje sledování hospodaření se zásobami a dodržování pravidel. Zahrnuje kontrolu likvidace nepotřebných zásob a kvality evidence a analýzy.
4. **Vlastní regulace zásob** znamená řízení zásob v užším pojetí. Sleduje a hodnotí stav a pohyb zásob na základě přijatých pravidel a zajišťuje pružnou reakci na odchylky a vývoj.

Tyto čtyři vzájemně propojené a doplňující se složky tvoří komplexní systém řízení zásob, který je pro efektivní fungování podniku nezbytný. (Lukoszová, 2004)

2 Představení společnosti

Společnost Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o. je součástí nadnárodní skupiny Carrier Group. Carrier Group je globálním lídrem v oblasti pokročilých technologií pro vytápění, ventilaci, klimatizaci a chlazení.

Carrier Group sídlí v 51 výrobních zařízeních a 39 výzkumných a vývojových centrech po celém světě a zaměstnává více než 50 000 lidí ve více než 180 zemích. V rámci společnosti Carrier jsou inovace vždy klíčovými hodnotami. Jejich centra pro vývoj a konstrukci poskytují zákazníkům vysokofunkční a efektivní produkty a služby.

Společnost Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o. má v České republice 2 výrobní závody (divize). První divize s názvem Carrier Comercial Refrigeration (dále pouze CCR) je situována v Mýtě v Plzeňském kraji, kde probíhá výroba kompletních řešení chladicích zařízení pro potravinářské prodejny všech maloobchodních i velkoobchodních formátů. Druhé výrobní zařízení s názvem Carrier Transicold Beroun (dále pouze CTB), se nachází v Berouně ve Středočeském kraji, kde se výroba specializuje na jednotky pro regulaci teploty v nákladních vozidlech a alternativní zdroje energie pro tyto jednotky. Tato bakalářská práce se bude zaměřovat na druhou, mladší, Berounskou divizi, jelikož má každá divize své vlastní oddělení nákupu. Berounský závod dodnes vystupuje pod stejným identifikačním číslem jako závod v Mýtě. To se však změní už v roce 2024, po dokončení zdlouhavého procesu účetního odštěpení těchto dvou závodů. (Carrier, 2024)

2.1 Základní údaje

V tab. 1 jsou uvedeny základní údaje společnosti Carrier Refrigeration Operation Czech republic s.r.o.

Tab. 1: Základní údaje společnosti Carrier Refrigeration Operation Czech republic s.r.o.

Základní údaje společnosti	
Datum vzniku a zápisu	17.07.1992
Sídlo	Lidická 323/18, 266 39, Beroun, Beroun-Závodí
Identifikační číslo	46350420
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">• Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona• Montáž, opravy a rekonstrukce chladících zařízení a tepelných čerpadel• Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení• Montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
Základní kapitál	250 000 000,- Kč
Členové statutárního orgánu	Alvaro Camarillo Gonzalez David Marc Francis

Zdroj: Vlastní zpracování podle Ministerstva průmyslu a obchodu (2024)

2.2 Historie

I přestože firma Carrier určuje směr moderních řešení v oblasti chlazení, má své kořeny více než sto let zpátky, a to až k prvním průkopníkům tohoto průmyslového odvětví.

V roce 1877 obdržel Carl von Linde první patent na svůj chladicí stroj, který byl prvním krokem k využití moderního chlazení ve výzkumu, průmyslu, obchodu i domácnostech.

Willis Haviland Carrier (1876–1950) byl americký technik a vynálezce, který zásadně ovlivnil moderní úpravu vzduchu vytvořením prvního klimatizačního systému. Carrier přišel s inovativním řešením, kdy proud vzduchu byl hnán kolem stočených trubek s chladnou vodou, čímž se vytvořil první základní princip klimatizačního systému. Tento systém, který byl poprvé uveden do provozu 17. července 1902, umožňoval ochlazování

vzduchu a současně odstraňoval vlhkost. Postupem času začaly tyto systémy být široce využívány v amerických továrnách, nových biografických kinech, a dokonce významných veřejných budovách, jako byl americký Kongres (1928) a Bílý dům (1929). Společnost Carrier Corporation vznikla díky Willisovi Carrierovi a stala se tak největším světovým výrobcem klimatizačních systémů. Willis Carrier byl později zařazen mezi sto nejvlivnějších osobností 20. století.

Tito inovátoři svými průlomovými objevy nejen formovali základy moderní společnosti a umožnili vznik celých průmyslových odvětví, ale také položili základy pro vznik Českých poboček koncernu Carrier Global Corporation.

V roce 1991 vznikla společnost Linde KT ČSFR jako dceřiná společnost firmy Linde AG. O pět let později, v roce 2004, se Linde Refrigeration stává součástí koncernu Carrier Global Corporation. V roce 2008 byl proces převodu dokončen a společnost byla přejmenována na "Carrier chladicí technika CZ". Rozvoj společnosti pokračoval v roce 2014, kdy byla výroba, původně se zaměřující jen na chladicí skříně, rozšířena o klimatizace. Tato výroba byla přesunuta z Itálie a velmi posílala pozici této společnosti na trhu. (Carrier, 2024)

2.3 Hospodářské výsledky

Tato část poskytuje informace o ekonomických výsledcích společnosti Carrier Czech Republic s.r.o. Je důležitá, protože v dalších kapitolách budou zmíněny nákupní případy s přerušením výroby a nárůstem nákladů, a tato část poskytuje kontext ohledně významu těchto nákladů.

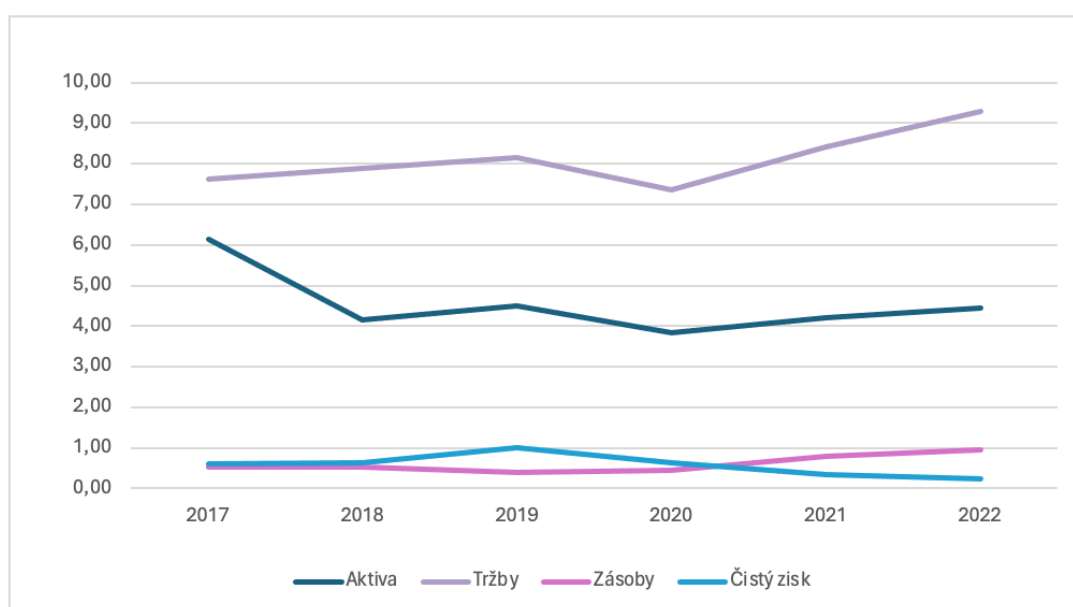
Navzdory výzvam spojeným s ekonomickou nejistotou, která v posledních letech dopadla na celosvětovou ekonomiku hlavně kvůli pandemii Covid-19, se společnosti Carrier Czech Republic s.r.o. podařilo udržet stabilní výkonnost a zachovat pozitivní finanční výsledky. Zvláště významný byl rok 2019, který pro firmu představoval vrchol z hlediska ziskovosti s dosažením čistého zisku převyšujícího 1 miliardu českých korun. Následně v roce 2020 byl zaznamenán pokles ve všech klíčových finančních ukazatelích, což přímo odráželo dopady pandemie na podnikatelské prostředí.

V dalších letech, konkrétně v letech 2021 a 2022, společnost reagovala na tyto výzvy intenzivním investováním do rozvoje a expanze výrobních kapacit. Tato strategie vedla k výraznému nárůstu tržeb, které v roce 2022 dosáhly rekordní hodnoty 9,3 miliardy korun. Přestože tento růst tržeb signalizuje obchodní úspěch, je třeba zmínit, že čistý zisk společnosti v tomto roce klesl o 48 % na 230 milionů korun. Důvodem tohoto poklesu

byly zřejmě zvýšené náklady spojené s expanzí a investicemi. Navíc byl zaznamenán i mírný nárůst celkových aktiv společnosti, konkrétně o 5,7 %, což celkovou bilanci zvyšuje na 4,44 miliardy korun.

Tato fáze investic a rozvoje, i přes krátkodobý dopad na ziskovost, ukazuje na dlouhodobější strategii společnosti směřující k posílení její pozice na trhu a přizpůsobení se měnícím tržním podmínkám. Carrier Czech Republic s.r.o. tak demonstruje svou odolnost a schopnost navigovat složitým ekonomickým prostředím s cílem zajistit udržitelný růst do budoucna. Na obr. 11 je znázorněn vývoj vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2017-2022. (Veřejný rejstřík a Sběrka listin, 2023)

Obr. 11: Výsledky vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2017-2022



V mlrd. Kč	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva	6,15	4,17	4,50	3,83	4,20	4,44
Tržby	7,64	7,89	8,15	7,36	8,42	9,30
Zásoby	0,54	0,53	0,39	0,46	0,79	0,95
Čistý zisk	0,62	0,63	1,00	0,64	0,34	0,23

Zdroj: vlastní zpracování podle Veřejného rejstříku a Sběrky listin (2024)

2.4 Portfolio

Tento oddíl stručně představuje vybrané produkty od společnosti Carrier Czech Republic s. r. o. Jejich výrobky jsou převážně zaměřeny na obchodní zákazníky (B to B), a někteří lidé si mohou těžko představit, jak tyto výrobky vypadají a jakou mají přidanou hodnotu. Společnost Carrier Czech Republic s.r.o. nabízí široké portfolio chladicích zařízení pro různé účely. Produkty jsou rozděleny do 2 hlavních divizí:

- **Commercial Refrigeration,**
- **Transicold.** (Carrier, 2024)

Carrier Commercial Refrigeration (CCR)

Tato divize se specializuje na systémový a zásuvkový chladicí nábytek, pulty a chladicí systémy pro maloobchody i velkoobchody. Tyto zařízení zajistí nejen chlazení, nízkou energetickou spotřebu, ale i atraktivní vystavení produktů.

Zástupce této skupiny výrobků je například regál **E6 MenEco**. Tento regál je určen pro moderní maloobchodníky, kteří chtějí maximalizovat zisky a zároveň šetřit náklady. Díky systému řízení vzduchu a celoskleněným dveřím nabízí až o 27 % lepší využití prostoru než předchozí modely, což zlepšuje přehlednost pro zákazníky a šetří až 55 % energie pro maloobchodníky. (Carrier, 2024)

Obr. 12: Regál E6 MenEco



Zdroj: Carrier (2024)

Carrier Transicold (CTB)

Jak už z názvu vyplývá, výrobky této divize zajišťují chlazení potravin a jiných produktů při převozu. Portfolio zahrnuje nabídku chladících jednotek pro návěsy – řada Vector, nákladní vozidla – řada Iceland a lehká užitková vozidla – řada Xarios. Společnost Carrier vyrábí také alternativní zdroje energie pro tyto chladící jednotky.

Například největší produkt z této divize – **Vector HE 19**, kombinuje elektrickou koncepci E-Drive s novými rozšířeními pro větší výkon a efektivitu. Přináší 30% úsporu paliva, je lehčí o 10 %, generuje méně hluku a vibrací a snižuje provozní náklady až o 20 %. Podporuje různé pohonné možnosti, jako je například napájecí systém od firmy AddVolt. (Carrier, 2024)

Obr. 13: Vector HE 19 eCool



Vector HE 19



AddVolt plug-in
electric system

Zdroj: Vlastní zpracování podle Carrier (2024)

3 Nákup v divizi Carrier Transicold Beroun

Tato kapitola se zaměřuje na nákupní oddělení v divizi Carrier Transicold Beroun, jeho cíle, funkce a organizační strukturu. Hlavním úkolem oddělení nákupu je zajištění potřebných komponent a součástí pro výrobu chladících zařízení, jako jsou Vector, Iceland a Xarios.

3.1 Organizační struktura nákupního útvaru

Oddělení zodpovědná za nákup jsou v hierarchii společnosti Carrier Czech Republic s.r.o. umístěna na vyšší organizační úrovni. Základní typ této struktury nejvíce připomíná funkčně centralizovanou organizační strukturu. Zjednodušený diagram organizační struktury nákupního oddělení je zobrazen na obr. 14.

Část organizační struktury společnosti Carrier Czech Republic s.r.o., která se stará o provádění nákupních procesů zahrnuje 2 skupiny pracovníků:

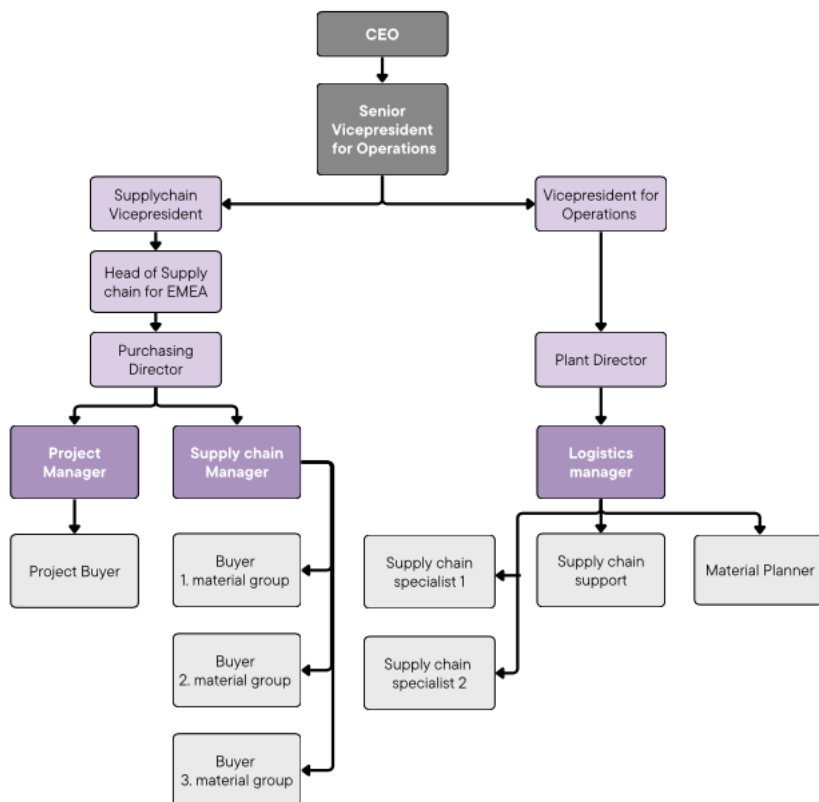
- Oddělení nákupu (Supply chain),
- oddělení dispozic (Operations).

3.1.1 Oddělení nákupu

Nákupní oddělení v divizi CTB spadá spolu s nákupním oddělením závodu Carrier Transicold Industries (CTI) ve Francii pod správu ředitele nákupu (purchasing director). Ten se přímo zodpovídá manažerovi dodavatelského řetězce pro Evropu, Blízký východ a Afriku (supply chain manager for EMEA). Pod ředitelem nákupu je v organizační struktuře projektový manažer nákupu (project manager), který má přiděleného jednoho projektového nákupčího (project buyer), a manažer dodavatelského řetězce CTB (supply chain manager CTB), který má zodpovědnost za tři nákupy. Každý z jednotlivých nákupčích se stará o svou přidělenou skupinu materiálů, jako jsou například elektronické komponenty, chemikálie, obaly, plastové díly, kovové díly, světla, dveře a skla atd.

Činnost tohoto oddělení lze charakterizovat jako strategické nákupní aktivity. Patří mezi ně hlavně řízení vztahů s klíčovými dodavateli, sběr a analýza dat o trhu, vyjednávání smluv s dodavateli, vyjednávání o slevách z ceny a dalších výhodných podmínek, správu klíčových komodit a monitorování rizik. V případě projektového manažera a projektového nákupčího je součástí náplně práce také správa nových projektů, získávání informací o nových dílech a potenciálních dodavatelích.

Obr. 14: Organizační struktura nákupního útvaru pro divizi CTB



Zdroj: Vlastní zpracování podle interní dokumentace CTB (2024)

3.1.2 Oddělení dispozic

Na rozdíl od nákupního oddělení, oddělení dispozic je v organizační struktuře divize CTB zařazeno pod ředitele tohoto závodu spolu s odděleními jako je kvalita nebo produkce. Jeho podřízeným je manažer logistiky (logistics manager), který má, kromě jiných zaměstnanců a oddělení, ve správě právě i oddělení dispozic. Samotné oddělení se skládá ze čtyř hlavních zaměstnanců. Dva z nich jsou specialisté na dodavatelský řetězec (supply chain specialist), dále sem patří pracovník na pozici podpora dodavatelského řetězce (supply chain support) a dispečer materiálu (material planner).

Aktivity oddělení lze označit jako operativní nákupní aktivity. Mezi základní činnosti dispozic se řadí správa transakcí s dodavateli a využívání automatizovaných elektronických systémů k vytváření a zasílání objednávek komodit. Ve spolupráci s kontrolním oddělením poskytuje zpětné vazby ohledně výkonnosti dodavatelů. Má také na starosti velkou část plánování budoucích spotřeb a informování dodavatelů o těchto spotřebách prostřednictvím pravidelných měsíčních předpovědí (forecastů).

3.2 Funkce a cíle nákupního útvaru

V této kapitole jsou popsány Funkce a cíle nákupního útvaru divize Carrier Trasicold Beroun a jsou porovnány s teoretickými východisky k tomuto tématu.

3.2.1 Funkce

Nákupní oddělení je důležitým útvarem v rámci celého fungování závodu CTB. Jeho hlavní funkce se shodují s těmi popsány v podkapitole Role a cíle nákupu. Většinu z těchto funkcí mají na starosti nákupčí a disponenti. Každý z těchto 2 týmů se skládá ze 4 lidí a spravuje přes 250 aktivních dodavatelů a více než 4 000 různých dílů zavedených v systému SAP.

3.2.2 Cíle

Základní cíle nákupního oddělení v CTB se velmi podobají obecným cílům, které jsou definovány v teoretické části, jako je například uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů a zlepšování kvality nákupu. Vedle těchto obecných cílů jsou také stanoveny konkrétní, krátkodobé cíle, které většinou zadává ředitel nákupu nebo ředitel závodu a sleduje jejich vývoj v portálu WorkDay. Většinou je těmito cíli pověřen manažer dodavatelského řetězce a v jejich plnění spolupracuje s manažerem logistiky a oběma jejich týmy. Cíle jsou obvykle zadávány na 1 rok, nebo na kvartál.

Pro rok 2024 má nákupní oddělení 4 hlavní cíle:

- Snižování provozních skladních zásob o 58 mil. korun do konce roku,
- snížení objemu množstevních kontraktů o 58 mil. korun do konce roku,
- úspora 5,6 mil. Kč díky zvýšení materiálové produktivity prostřednictvím projektů do konce roku,
- kontrola nepoužívaných zásob a rozhodnutí o jejich využití, prodeji nebo likvidaci.

Všechny tyto cíle stanovil ředitel nákupu. Podobná opatření byla přijata i pro jeho druhou pobočku ve Francii. Důvodem pro tyto razantní cíle je přeplnění skladů, do kterých se kvůli velkému objemu množstevních kontraktů dodává stále více materiálu a dílů. To vede k neúčelnému zadržování peněz v zásobách, které dlouho nebyly využity, a které by firma mohla investovat lépe a do jiných oblastí. Nákupní oddělení není schopné plnit stanovené cíle samostatně. K dosažení těchto cílů je nezbytná spolupráce s dalšími

odděleními v podniku jako je oddělení výroby, prodeje a dispozic, aby bylo možné efektivněji řídit zásoby.

4 Řízení nákupu ve společnosti

Řízení nákupu je důležitou oblastí pro společnost Carrier Czech Republic s.r.o. Efektivní výběr dodavatelů, jejich hodnocení a řízení nákupních procesů jsou klíčové pro úspěšné realizace jak velkých projektů, tak i rutinních zakázek. Tato kapitola se podrobně zabývá rolemi, procesy a postupy, které jsou součástí nákupního oddělení v rámci divize Carrier Transicold Beroun.

4.1 Nákupní proces

Zahájení nákupního procesu v rámci organizace je klíčové pro efektivní hospodaření s materiály a zajištění chodu podnikání. Zavedení standardizovaného postupu, jakým je nákupní požadavek, je základním krokem k jeho správnému provedení. Tento proces, podporovaný systémem SAP, umožňuje jednoduché a standardizované zadávání požadavků a následnou objednávku produktů od dodavatelů. Následující text podrobně popisuje jak klasický, tak projektový nákupní proces a jeho důležitost pro chod organizace.

4.1.1 Klasický nákupní proces

Nákupní požadavek je klíčovým nástrojem pro zadávání požadavků na nákup produktů v rámci organizace. Tento požadavek může být vytvořen různými osobami, jako je například dispečer materiálu, nebo může přijít automaticky po naplánování oddělením výroby. Pro vytvoření nákupního požadavku se využívá systém SAP, který umožňuje jednoduché a standardizované zadávání požadavků. Pokud žadatel sám vybere dodavatele, musí k nákupnímu požadavku přiložit 1-3 srovnávací nabídky, podle hodnoty nákupu.

Existuje několik forem nákupního požadavku, jako je například požadavek na doplnění zásob generovaný nákupním systémem, rozpočet nebo změnové řízení. Každý nákupní požadavek musí obsahovat jasnou specifikaci požadovaných produktů, včetně názvu, technické specifikace a množství. Před zahájením procesu zadání zakázky je nutné, aby byl nákupní požadavek schválen, s výjimkou drobných nákupů na odvrácení havárie ohrožující výrobu.

Schválení nákupního požadavku probíhá elektronicky prostřednictvím workflow v SAP, v souladu s nastavenými úrovněmi pro schvalování. Po schválení jsou nákupní požadavky doručeny nákupčím, kteří je dále zpracovávají a vytvářejí z nich objednávky.

Tyto objednávky jsou pak zaslány dodavatelům, přičemž žadatel je vždy informován o odeslání objednávky. Poté žadatel zajistí příjem objednávky v systému SAP.

Pokud se jedná o rutinní a opakované objednávky materiálu, systém SAP automaticky generuje nákupní požadavek v případě nedostatku na skladě. Tyto požadavky jsou pak průběžně zpracovávány disponenty, kteří jsou odpovědní za uspokojení požadavků vystavením objednávek na vybrané produkty. Disponenti zajišťují, že nákupní požadavky jsou řádně uspokojeny a produkty jsou objednány včas a ve správném množství. Tento druh nákupního procesu se řadí spíše do operativního nákupu.

4.1.2 Projektový nákupní proces

Pokud jde o nákup související s novým projektem, postupuje se obdobně jako v klasickém nákupním procesu, avšak s několika dalšími přípravnými kroky. Nový projekt může zahrnovat například výrobu nového produktu nebo častěji změnu určitého dílu. Tento typ nákupního procesu obvykle začíná tzv. změnovým řízením.

Celý proces začíná vytvořením výrobních dokumentů pro nový produkt. Tato dokumentace je zpracována oddělením konstrukce, které na základě těchto dokumentů vytvoří komplexní projekt. Během této fáze oddělení identifikuje potřebné materiály pro výrobu a klasifikuje je podle technologických požadavků. Některé materiály může společnost vyrobit sama, zatímco jiné bude muset nakoupit.

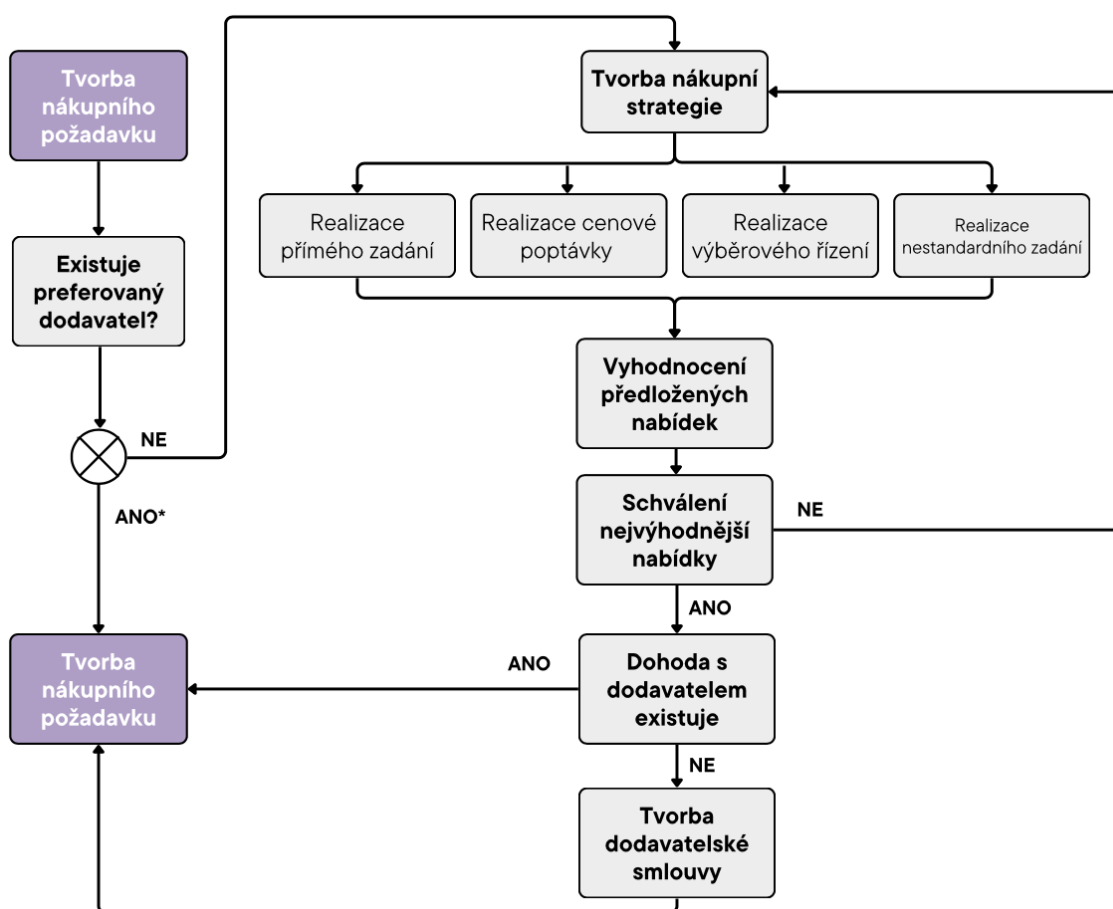
Výsledkem práce oddělení konstrukce jsou výkresy potřebných dílů a informace o jejich specifikacích, jako je množství, které je třeba zakoupit. Projektový nákupčí je pak odpovědný za vyhledání zdrojů pro nové díly a výběr dodavatelů, kteří budou tyto díly dodávat. Po výběru dodavatelů nákupčí požádá o detailní informace o dílech, jako je cena, váha, doba dodání, původ dílu a minimální objednávací množství. Tyto informace jsou poté zadány do systému SAP nákupním oddělením. Před provedením první objednávky jsou záznamy o dílech dále zpracovány oddělením dispozic a oddělením kvality. Po dokončení tohoto procesu jsou díly automaticky spojeny s požadavky, které byly definovány v úvodní fázi projektu oddělením konstrukce.

Následně lze díly nakupovat podle potřeb, a to obdobným způsobem jako v běžném nákupním procesu. Tento proces zajišťuje efektivní a hladký průběh nákupu potřebných materiálů pro nový projekt.

4.2 Výběr dodavatele

Nákupčí prioritně uspokojují požadavky nákupu tím, že nakupují produkty od preferovaných dodavatelů, kteří jsou již zavedeni v systému SAP společnosti Carrier Czech Republic s.r.o. Pokud není dodavatel registrován v systému SAP, musí nákupčí zajistit nákup produktů prostřednictvím zadávacího řízení. Celý zjednodušený proces výběru dodavatele je přehledně vyobrazen v procesním kompasu společnosti Carrier Czech Republic s.r.o. na obr. 15.

Obr. 15: Procesní kompas



Zdroj: Vlastní zpracování podle interní dokumentace CTB (2024)

4.2.1 Nákup od preferovaných dodavatelů

Nákup u preferovaného dodavatele lze uskutečnit jednoduchým vydáním objednávky v případě, že s dodavatelem existuje smlouva. Pokud je k dispozici pouze jeden preferovaný dodavatel a má smlouvu nebo ceník na požadovaný materiál, objednávka může být provedena bez nutnosti zadávat výběrové řízení. Pokud je k dispozici více preferovaných dodavatelů a jsou z České republiky, může nákupčí samostatně

rozhodnout, kterého z dodavatelů zvolí. Pokud by výběr zahrnoval i dodavatele mimo Českou republiku, musí nákupčí své rozhodnutí konzultovat s odpovědným oblastním manažerem nákupu (EMEA).

Kritéria pro konečný výběr preferovaného dodavatele jsou určována aktuální situací a potřebami společnosti a zahrnují faktory jako je cena, minimální objednávkové množství, dodací lhůta, dostupnost na skladě, cena dopravy a další. Pokud preferovaný dodavatel nemá stanovené ceny pro dané zboží nebo služby a hodnota objednávky nepřesahuje 500 tis. korun, je třeba přiložit k objednávce alespoň jednu konkurenční cenovou nabídku. V případě, že hodnota objednávky přesáhne 500 tis. korun, je zapotřebí předložit alespoň tři konkurenční cenové nabídky a informovat o tomto procesu finančního ředitele společnosti. Dokonce i odmítnutí nabídky ze strany dodavatele je považováno za konkurenční nabídku. Samotný výběr konečného dodavatele je v kompetenci nákupčího, který se rozhoduje na základě kritérií jako je cena, dodací a platební podmínky a předchozí zkušenosti s daným dodavatelem. Může být preferován dodavatel, který nenabídl nejnižší cenu, pokud splňuje ostatní kritéria lépe.

4.2.2 Zadávací řízení pro výběr nového dodavatele

Před spuštěním procesu zadávacího řízení nákupčí určí strategii zadávacího řízení: typ, kritéria hodnocení, počet dodavatelů, časový plán a smluvní zajištění. Je-li to možné, tato strategie by měla být písemně zdokumentována, zvláště v případě větších nebo netradičních zakázek. Pokud hodnota zakázky nepřesahuje 50 mil. korun, schvaluje nákupní strategii manažer dodavatelského řetězce. Pro zakázky přesahující tuto částku je nutné schválení finančním ředitelem společnosti. Všechna zadávací řízení s hodnotou přesahující 500 tis. korun musí být zaznamenána v evidenci zadávacích řízení a musí o nich být informován manažer dodavatelského řetězce a vedoucí příslušného závodu. Existuje několik druhů zadávacích řízení, přičemž každé má odlišné podmínky a průběh. Tab. 2 uvádí finanční závazky a minimální počet oslovených dodavatelů pro jednotlivé druhy zadávacího řízení.

Tab. 2: Druhy zadávacího řízení

Výše finančního závazku (Kč)	Název druhu zadávacího řízení	Minimální počet oslovených dodavatelů
0 tis. – 500 tis.	Přímé zadání	1
500 tis. – 50 mil.	Cenová poptávka	3
Více jak 50. mil.	Výběrové řízení	3
-	Nestandardní zadání	-

Zdroj: Vlastní zpracování podle interní dokumentace CTB (2024)

Přímé zadání

Nákupčí může zadat zakázku bez formálních kroků vedoucích k výběru dodavatele, který zajistí plnění zakázky. Při zadávání zakázky je nákupčí povinen postupovat tak, aby dosáhl maximální ekonomické efektivity při získávání požadovaných produktů. Tento proces, nazvaný přímé zadání, se skládá z několika klíčových kroků. Začíná získáním nabídek od potenciálních dodavatelů. Následuje hodnocení těchto nabídek a výběr nejvhodnější varianty. Poté je vybraná nabídka schválena, a následuje iniciace auditu u dodavatele, který je prováděn oddělením kvality. Součástí tohoto procesu je také vzorkování, kdy nákupčí zajistí vzorky od dodavatele a oddělení kvality provádí kontrolu. Po úspěšném vyhodnocení se uzavírá dodavatelská smlouva nebo závazná nabídka. Poté nákupčí vystavuje objednávku na základě smlouvy, nabídky nebo ceníku. Nakonec jsou platební podmínky stanoveny dohodou s dodavatelem. Celý proces přímého zadání umožňuje rychlé a efektivní zajištění potřebných produktů či služeb pro společnost.

Cenová poptávka

Nákupčí při zadávání zakázky formou cenové poptávky vyzve minimálně tři potenciální zájemce k předložení nabídky na produkty specifikované v žádosti. Počet oslovených zájemců je pečlivě vybrán tak, aby zajistil dostatečnou konkurenci a soutěžní prostředí. Proces cenové poptávky zahrnuje několik klíčových kroků. Začíná tvorbou žádosti o předložení nabídky, která je následně odeslána vybraným uchazečům. Poté následuje příjem nabídek a jejich hodnocení. Na základě tohoto hodnocení je vybrána nejvhodnější nabídka, která je poté schválena. Uchazeči jsou informováni o výsledku hodnocení a proces pokračuje jednáním ohledně uzavření smlouvy. Důležitou součástí tohoto procesu je také realizace auditu u dodavatele a vzorkování nabízených produktů, uzavření smlouvy a vytvoření objednávky, stejně jako u předchozího druhu zadávacího řízení.

Výběrové řízení

Proces výběrového řízení je podobný průběhu cenové poptávky, avšak s určitými rozdíly. Hlavním rozdílem je důkladnější kontrola celého procesu prostřednictvím komise a vyšší počet kroků při hodnocení nabídek a finálním výběru dodavatele. Zadávací řízení formou výběrového řízení se skládá z několika hlavních fází, které zahrnují tvorbu žádosti o předložení nabídky a zadávací dokumentace. Dále je nezbytné jmenování komise pro otevírání obálek a hodnocení nabídek, která je odpovědná za celý proces. Poté je žádost o předložení nabídky a zadávací dokumentace odeslána potenciálním uchazečům, jejichž nabídky jsou následně přijímány. Komise poté provádí otevření obálek s nabídkami a jejich důkladné posouzení a hodnocení. V některých případech může být vyžadováno testování vzorků nabízených produktů. Na základě tohoto hodnocení je vybrána nejvhodnější nabídka, která je schválena. Následně jsou výsledky posouzení a hodnocení nabídek oznámeny všem uchazečům. Po této fázi může následovat kontrakční jednání a realizace auditu u vybraného dodavatele, spolu s vzorkováním nabízených produktů. Nakonec je uzavřena dodavatelská smlouva, vystavena objednávka a dohodnuty platební podmínky s vybraným dodavatelem, podobně jako u předchozích druhů zadávacích řízení.

Nestandardní zadání

Nákupčí provádí zadávací řízení podle postupů stanovených v písemné nákupní strategii. Použití nestandardního postupu není stanoveno hodnotou obchodního případu a může být uplatněno pouze výjimečně, pokud standardní postupy nedostačují nebo nejsou vhodné pro daný případ.

4.2.3 Založení nového dodavatele do systému SAP

Pokud se nákupčí rozhodne použít nového dodavatele k získání potřebného materiálu, musí nejprve založit nový dodavatelský účet v systému SAP. To zahrnuje přidělení unikátního dodavatelského čísla, které bude použito pro vystavení objednávky. Prvním krokem v tomto procesu je získání potřebných informací od nového dodavatele, jako je jeho oficiální název, identifikační a daňové číslo, adresa, kontaktní údaje a bankovní informace. Nákupčí musí také žádat o oficiální dokumenty, které potvrzují tyto informace.

Protože nákupčí nemá přímo oprávnění měnit údaje dodavatelů v systému SAP, musí vyplnit formulář s názvem "New supplier request form" (Formulář pro založení nového dodavatele) a založit požadavek na vytvoření nového dodavatele na portálu IT Service.

Tento požadavek je následně zpracován pracovníky portálu, schválen manažerem dodavatelského řetězce a asistentem kontrolora. V dalším kroku jsou bankovní údaje telefonicky ověřeny s příslušnou osobou v dodavatelské firmě. Pokud je požadavek kompletní, je dokončen a nový dodavatelský účet je vytvořen včetně čísla dodavatele.

Tento proces umožňuje nákupčímu vystavit objednávku na nově vytvořené číslo dodavatele a tím propojit objednávku s příslušným dodavatelem. Obdobným způsobem mohou nákupčí provádět i změny v existujících účtech dodavatelů, včetně jejich blokování nebo odblokování.

Aby se zajistila právní ochrana a předešlo se nejednoznačností ve vztazích s dodavateli, je nákupčí povinen pravidelně spolupracovat s dodavateli na dohodách o obchodních podmínkách. Je důležité, aby tyto podmínky byly uzavřeny s co možná největším počtem dodavatelů a aby byly jasně pochopeny, čímž se eliminují jakékoli nejasnosti týkající se jejich obsahu. Základní přehled obchodních podmínek lze nalézt v příloze A.

4.3 Hodnocení výkonu dodavatele

Ve společnosti Carrier Czech Republic s.r.o. má vždy hodnocení dodavatelů na starosti oddělení nákupu ve spolupráci s oddělením kvality. Sledují dvě hlavní kritéria, a to je *včasné plnění dodávek* (Supplier on time delivery – SOTD) a *kvalita dodaných materiálů*.

4.3.1 SOTD

Supplier on Time Delivery, nebo SOTD, je metrika používaná k měření efektivity dodavatelského řetězce, která porovnává skutečný termín dodání s tím požadovaným. Tento KPI ukazuje, zda dodavatel splňuje své cíle v souvislosti s příslibenými dodacími lhůtami, a je zásadní pro měření výkonu dodavatele. Měření míry včasného dodání odhaluje, jak efektivní je dodavatel. Pokles míry včasného dodání je problém jak pro CTB, tak pro logistické operace dodavatele. Dokonce i jediná zpožděná dodávka může mít dominový efekt a způsobit zpoždění výroby a dodacích lhůt pro zákazníky CTB.

Data pro ukazatel SOTD jako je skutečný a smluvený termín dodání se shromažďují v systému SAP. Systém SAP obsahuje nástroje pro zpracování těchto dat, nejsou ale dostatečně komplexní, aby vytvořily ucelenou a bezchybnou analýzu. Nástroj chybně vyhodnocuje SOTD v případech jako např.:

- Dodavatel doručí dodávku více než 2 dny před očekávaným termínem,
- očekávané termíny dodání nejsou opraveny podle potvrzenek od dodavatele,

- objednávka je rozvržena na více dodávek.

Pokud je tedy chce pracovník zpracovat tak, aby z nich vyčetl nějaké výsledky, musí je zdlouhavě formátovat a provést korekci v programu MS Excel. Z tohoto důvodu v současné době nejsou tato data nákupem nijak vyhodnocována, ačkoliv pro SOTD mají stanovený cíl. Pro splnění cíle by každý rok od posuzovaného dodavatele mělo být dodáno 98 % dodávek včas. Nákupní útvar momentálně používá tyto data pouze nárazově v případech potřeby pro konkrétní dodávky, nebo při jednání s dodavatelem, který je v této oblasti vysoce problémový.

4.3.2 Jakost dodávek

Pro hodnocení dodavatelů je velmi klíčové znát i kvalitu, ve které dodávají nakupované díly a materiály. S každým dodavatelem CTB by měl nákupčí podepsat obchodní podmínky, ve kterých jsou specifikovány i nároky na kvalitu. Každý dodavatel by měl splňovat následující specifické mezinárodní normy:

- ISO9001:2000 (jakostní standard),
- QS9000 (automobilový standard pro zlepšování a standardizaci procesů),
- ISO/TS 16949:2000 (automobilový standard pro zlepšování kvality a bezpečnosti),
- AS9100 (aerospace standard).

V Obchodních podmínkách jsou specifikována i další kritéria pro kvalitu, která jsou definována v příloze B. Oddělení kvality má za úkol ověřovat stav a kvalitu dodávaných materiálů. Pro každý typ dílu existují specifická kritéria kvality, která se mohou týkat různých faktorů, jako jsou odchylky v rozměrech, poškrábání, nedostatečné těsnění, deformace nebo nerovnoměrné zbarvení. Díly z každé dodávky jsou podrobeny náhodné kontrole, a také je kontrolují operátoři výroby, kteří s nimi pracují. Pokud díly neprojdou kontrolou kvality, jsou označeny jako zmetky, není možné je použít ve výrobě a je nutné je reklamovat u dodavatele. Jsou odděleny od zbytku dílů a vráceny zpět dodavateli. Někteří dodavatelé automaticky zasílají náhradní díly po nahlášení počtu zmetků, zatímco jiní vyžadují podrobnou analýzu zmetků před výměnou. To může způsobit zpoždění ve výrobě, zejména pokud se jedná o velké množství důležitých dílů. Kvalitářskou odchylku je možné vyjádřit jako poměr počtu zmetků k celkovému počtu dodaných dílů za určité období. Standardní požadavek na kvalitářskou odchylku u jednotlivých dodavatelů je maximálně 500 PPM (díků na milion) zmetků ročně. Nákupní oddělení

využívá tyto informace při jednání s dodavateli a řešení akutních problémů týkajících se kvality. Nicméně není zavedený žádný systém pravidelného reportování jakosti dodávek dodavatelům.

4.4 Řízení výkonnosti nákupu

Jak již bylo dříve uvedeno v podkapitole Funkce a cíle nákupu, ředitel nákupu a ředitel závodu stanovují specifické cíle pro celý závod. Řízení výkonnosti nákupu je v rukou manažera dodavatelského řetězce. Jeho úkolem v tomto procesu je rozdělit hlavní cíle na menší, dílčí cíle a ty přidělit jednotlivým nákupčím. Každý nákupčí obdrží 4-5 cílů, které odpovídají jeho specializaci nebo se týkají dodavatelů a projektů, které spravuje. Tyto individuální cíle by měly směřovat k úspěšnému dosažení celozávodních cílů.

Většina cílů pro jednotlivé nákupčí v roce 2024 se soustředí na snížení objemu skladových zásob a množství uzavřených kontraktů. Nákupčí jsou povinni rušit stávající množstevní kontrakty a vyjednávat s dodavateli nové ceny a obchodní podmínky. Další důležité cíle se týkají projektů „Schedule A“ a „Schedule B“ zaměřených na materiálovou produktivitu. Většina těchto projektů se zabývá změnami ve výrobě konkrétních dílů, které mají za cíl snížit náklady.

Cíle jsou nákupčím přidělovány prostřednictvím portálu WorkDay, kde lze sledovat pokrok plnění úkolů a vyhodnocovat, na kolik procent byly cíle splněny. Pro revizi cílů může být exportována tabulka z portálu WorkDay. Příklad takové tabulky je přiložen v příloze C.

4.5 Řízení zásob

Řízení skladových zásob ve společnosti Carrier Czech Republic s.r.o. je klíčovou součástí procesu *plánování prodeje, zásob a operací* (Sales, Inventory and Operations Planning – SIOP). SIOP je aktivní proces, kdy se operační plán společnosti pravidelně aktualizuje každý měsíc. Tyto plány zohledňují odhady prodeje a marketingu, dostupné zdroje z výroby, inženýrství, nákupu a financí a směřují k dosažení cílů divize CTB. Plánování se provádí na úrovni divize CTB a konzultuje se s divizí CCR v Mýtě a CTI ve Francii, aby byla zajištěna dostupnost potřebných zdrojů. Schválené plány určují podrobné plány pro jednotlivá oddělení, které se každý měsíc upravují podle aktuální situace na trhu a v rámci společnosti.

Například, po každém setkání SIOP, oddělení dispozic posílá předpovědi (forecasts) všem dodavatelům. Po schůzi SIOP jsou upraveny a naplánovány budoucí spotřeby materiálu v systému SAP, což poskytuje nejvíce relevantní obraz budoucích potřeb. Každý dodavatel obdrží přehledný plán na příštích 12 měsících, který detailně ukazuje, jaké díly bude CTB objednávat. Dodavatelé mohou reagovat na předpověď a lépe rozplánovat objednávky ve spolupráci s nákupčími a disponenty.

Řízení skladových zásob probíhá také na denní bázi podle přijatých zakázek divize CTB. Poté, co je zakázka přijata, je zadána do výroby oddělením plánování výroby. Díly a materiály potřebné k jejímu vyhotovení jsou zadány do systému SAP. Během noci systém provede MRB proces (material requirements planning proces), který vyhodnocuje dostupnost materiálů na skladě a identifikuje, které materiály jsou na minimální úrovni s ohledem na dodací lhůtu. Na základě tohoto vyhodnocení jsou automaticky vytvářeny požadavky na přeskladnění. Požadavky jsou následně uspokojovány prostřednictvím dodávek ze skladových zásob. Následující den disponenti dostanou informaci o případném nedostatku materiálů a vytvoří objednávky dle potřeby.

V roce 2024 je nákupní oddělení zaměřeno na snižování objemu zásob, ale podle měsíčních cílů je tento cíl pozadu o 5 mil. korun již v prvních dvou měsících roku. Podle rozhovoru s manažerem dodavatelského řetězce je cíl snížení zásob o 58 mil. korun nesplnitelný.

5 Vybrané nákupní případy a jejich zhodnocení

V této kapitole jsou popsány konkrétní nákupní případy a projekty, které byly v určitých aspektech problémové. V nich lze najít zajímavé poznatky a poučení, jak zlepšit efektivitu nákupního procesu a tím i celé divize CTB. Tyto situace byly analyzovány na základě rozhovorů s jednotlivými pracovníky z oddělení nákupu.

5.1 Množstevní kontrakt pro model Xarios

Dodavatel A pochází z Nizozemska a vyrábí speciální kabely a elektronické konektory na míru. Pro společnost Carrier Czech Republic s.r.o. tato firma dodává mimo jiné i **jistič s přepínačem**. Na tento díl byl vytvořen množstevní kontrakt, který se obnovoval každé 3 měsíce. V množstevním kontraktu bylo stanovené množství, které dodavatel závazně musí vyrobit a odběratel ho poté musí objednat a za toto pokročilé plánování dodavatel většinou poskytuje slevu z ceny. V tomto případě cena při realizaci 3měsíčních množstevních kontraktů činila 169,19 euro za kus.

V září 2022 dodavatel předložil nákupčímu nabídku na 12měsíční kontrakt, ke kterému ale nepodal detailní informace jako například jakou slevu z ceny by to pro společnost přineslo. Nákupčí tedy na nabídku odpověděl požadavkem o více informací a dále se záležitostí nezabýval. V říjnu 2022 a v lednu 2023 poslal nákupčí další 3měsíční kontrakty, na které byly navázané i objednávky. V únoru 2023 se dodavatel konečně ozval s detailní nabídkou kontraktu na 12 měsíců, ve které nabízel 3% slevu ze současné ceny jističe. Tento kontrakt by při předpokládané spotřebě 1744 kusů přinesl úsporu 9 417,44 euro. Nákupčí tento kontrakt přijal a nastavil jeho počátek na duben 2023, tak aby navazoval na poslední 3měsíční kontrakt. V březnu 2023, byly dodavateli zaslány objednávky navazující na předchozí kontrakt z ledna. Dodavatel ale oznámil, že nemá požadované díly, ani materiál na jejich výrobu, a že nový kontrakt a s ním i výroba tohoto dílu začínají až v dubnu toho roku. Tímto nedodržením předchozích 3měsíčních kontraktů ze strany dodavatele byl způsoben deficit dílu na skladě a prostoj výroby jednoho z důležitých modelů – Xarios. Jelikož dodavatel úplně zastavil výrobu dílu v období nepřijatých kontraktů, deficit dílu by zastavil výrobu v závodě CTB na celý jeden měsíc. Pro vyrovnání tohoto deficitu musely být tyto díly nakoupeny od náhradního dodavatele za vyšší cenu (182,5 euro za kus).

Zhodnocení

Nový 12měsíční kontrakt sice přinesl roční úsporu ve výši 9417,44 euro, ale nákup měsíční zásoby dražšího dílu pro nahrazení deficitu stál společnost 3 365,37 euro. Tato skutečnost ponížila úsporu z nového kontraktu o více než třetinu.

Pokud je na situaci pohlíženo z pohledu směrnice správných nákupních postupů a obchodních podmínek, lze vinu přisuzovat nákupčímu. Na každý kontrakt nebo objednávku by totiž mělo být ze strany dodavatele odpovězeno tzv. potvrzenkou. Do doby, než dodavatel kontrakt nebo objednávku potvrdí, dá se dokument považovat za neplatný. Je ale bohužel běžná praxe, že pokud se jedná o opakované objednávky nebo kontrakty, dodavatelé žádné potvrzenky nepošílají a potvrdí výrobu pouze zprávou v e-mailu, nebo jako v tomto případě, nijak. Vždy se ale dodavatelé ozvou, pokud na zasláný kontrakt nechtějí přistoupit, nebo objednávku nechtějí přijmout, což se v tomto případě naopak nestalo. Z právního hlediska by tedy byl na vině nákupčí, z morálního hlediska lze vinit dodavatele, to ale bohužel k vymáhání náhrady za deficit ve výrobě a nutnosti nákupu za vyšší cenu, nikterak nepomáhá.

5.2 Nerezová deska pro model Iceland

Společnost **B** je důležitým dodavatelem kovových součástí pro společnost Carrier Czech Republic s.r.o, jako jsou rámy, víka, desky a další. Jednou z těchto součástí je **nerezová deska pro model Iceland**. Pro tento díl byl zahájen projekt, který se zaměřoval na zvýšení produktivity materiálu. Projekt měl tři hlavní cíle:

1. Snížení nákladů na nákup nové verze neobarveného dílu o 5 %, místo původních, které byly barvené.
2. Přidání komponentu pro zlepšení funkčnosti dílu v konečném výrobku Iceland.
3. Výběr nového dodavatele, protože stávající dodavatel nebyl schopen dodat díly splňující první dva body.

Projekt byl zahájen v září 2022. V první fázi byly vytvořeny výkresy a dokumentace k novému dílu. Náklady na tento díl byly odhadovány na méně než 1 mil. korun, a proto byla zahájena cenová poptávka u 3 dodavatelů. Finálním vybraným dodavatelem byla česká firma **C**, která již dříve dodávala jiné díly pro výrobu. Nová verze dílu byla zavedena do systému SAP, byla nastavena a schválena oddělením nákupu i dispozic. Avšak, během procesu vzorkování a kontroly kvality se ukázalo, že absence barvy na nerezovém povrchu dílu způsobuje značné poškrábání, čímž se díl stává nepoužitelným. Jelikož díl nemůže být použit v nebarvené verzi, nelze k němu ani přidat zmiňovaný

komponent, jelikož ten nemůže být při výrobě barven. Po roce vyjednávání s dodavatelem a oddělením kvality byl tedy projekt ukončen neúspěchem.

Před finálním ukončením projektu však oddělení plánování výroby v systému SAP aktivovalo novou verzi dílu a stará verze byla zablokována. Výsledkem bylo, že veškeré plánované spotřeby byly převedeny na novou verzi dílu a starou verzi již nebylo možné přes systém SAP objednat. Dopady na výrobu byly částečně zmírněny díky zásobě staré verze dílu, avšak pro její použití do výroby bylo nutné provést kontrolu a přeskladnění na nové číslo dílu. Tato situace způsobila problémy při výrobě modelu Iceland a vedla k navýšení nákladů na projekt, který nakonec nepřinesl žádný užitek.

Zhodnocení

Nedostatečné zohlednění rizika poškození nerezového povrchu bez barvy spolu s chybou v systému SAP, která zablokovala objednávání staré verze dílu, vedlo k nedostatku zásob této staré verze. Projekt nakonec nepřinesl žádný užitek, pouze způsobil navýšení nákladů. Zhodnocení ukazuje, že projekt byl špatně naplánován a proveden, nedostatečně se zohlednily technické aspekty a rizika, a chyby v systému SAP přinesly další komplikace. Komunikace mezi odděleními mohla být také efektivnější.

5.3 Hliníková lišta pro model Vector

Společnost **D** je významným dodavatelem kovových dílů pro divizi CTB, včetně **hliníkové lišty s fólií pro model Vector**. Tato lišta je pro Francouzskou divizi CTI jiným dodavatelem vyráběna bez fólie a je o 25 % levnější. Na základě této informace zadal ředitel nákupu nákupnímu oddělení CTB projekt na změnu specifikace dílu s cílem snížit náklady. Dodavatel D souhlasil se změnou specifikace dílu. Výroba lišty bez fólie však pro něj byla nová a vyžadovala důkladné testování vzorků, aby se zajistila jejich konzistentní kvalita. Oddělení nákupu si nejprve vyžádalo 20 vzorků lišty bez fólie pro testování. Tyto vzorky prošly kontrolou bez problému. Do procesu se poté zapojilo oddělení kvality, které potřebovalo vytvořit katalog monitorující poškrábání materiálu a dalších vlastností lišty. Pro tento účel si oddělení kvality vyžádalo 300 vzorků. Z 300 vzorků pro testování kvality jich 210 (70 %) neprošlo kontrolou. Problém nebyl v očekávaném poškrábání, ale v prasklinách v ohybech lišt, které se objevily už při dodání od dodavatele. I přes praskliny proběhlo testování poškrábání a u všech 300 kusů byly v tomto ohledu výsledky v rámci normy. Praskliny však znemožňovaly použití lišt ve výrobě. Dodavatel odmítl reklamaci vadných lišt, a to i po předložení expertního posudku, který prokázal, že praskliny nezpůsobila manipulace s lištami v CTB.

Odpověděl na požadavek tím, že praskliny způsobilo odstranění fólie při výrobě, kterou požadovalo CTB. Požadoval proto úhradu za celou dodávku 300 kusů lišt v hodnotě 14 000 euro.

Zhodnocení

Průměrná roční spotřeba lišt ve výrobě CTB je 1000 kusů. Plánovaná úspora na jednom díle byla 21,44 euro, celkem 21 440 euro ročně. Projekt změny specifikace dílu ale v roce 2023 nepřinesl plánovanou úsporu, ale spíše náklady ve výši 14 000 euro za vadné vzorky. Změna specifikace dílu s cílem ušetřit náklady se ukázala jako problematická. Chybou bylo objednat výrobu 300 vzorků pro testování bez dostatečného posouzení rizik. Za dodání vadných vzorků by měl nést zodpovědnost dodavatel.

6 Konkrétní opatření ke zvýšení efektivnosti nákupu

Tato kapitola představuje doporučení změn a nových postupů, které organizace může implementovat k optimalizaci svých nákupních procesů a dosažení lepších obchodních výsledků.

6.1 Doporučení na základě vybraných nákupních případů

Nákupní tým v divizi CTB se potýká s několika specifickými situacemi, které vyžadují konkrétní doporučení pro zlepšení nákupních procesů.

První situace týkající se **jističe s přepínačem** vyžaduje implementaci striktního dodržování směrnice nákupních postupů a obchodních podmínek. To zahrnuje vyžadování potvrzení od dodavatele pro každý kontrakt nebo objednávku a jasné definování a evidenci těchto potvrzení. Dále je nutné zlepšit komunikaci s dodavateli prostřednictvím aktivního vyjasňování nejasností a pravidelných schůzek a hodnocení dodavatelů. K tomu lze přidat implementaci systému pro sledování dodavatelských rizik, což zahrnuje identifikaci a hodnocení rizik spojených s dodavateli a včasnou reakci na hrozící problémy.

Druhá situace týkající se **nerezové desky pro model Iceland** vyžaduje zlepšení procesu vývoje a testování produktů. To znamená lepší koordinaci mezi odděleními nákupu, vývoje a kvality, důkladnější testování prototypů a vzorků před zavedením do výroby a zohlednění všech relevantních faktorů, včetně životnosti a odolnosti produktu. Dále je vhodné zavést systém pro hodnocení projektů, což zahrnuje pravidelné sledování a vyhodnocování průběhu projektů a možnost včasného ukončení neúspěšných projektů. Třetí situace týkající se **hliníkové lišty pro model Vector** vyžaduje důkladnější analýzu a plánování změn. To znamená zvážení všech relevantních faktorů, včetně technických specifikací, kvality, nákladů a rizik, a podrobné testování vzorků a analýzu jejich vlastností. Důležité je také zlepšení komunikace s dodavateli prostřednictvím jasné definice požadavků a specifikací a pravidelného informování dodavatele o průběhu projektu a řešení problémů. K tomu lze přidat zavedení systému pro reklamace a řešení sporů, který zajišťuje jasný a transparentní proces pro reklamaci vadných produktů a možnost mimosoudního řešení sporů.

Kromě konkrétních situací jsou doporučeny další obecná opatření pro zlepšení nákupních procesů v divizi CTB. Patří sem implementace komplexního systému pro hodnocení dodavatelů na základě klíčových kritérií, pravidelné školení a vzdělávání nákupních

pracovníků a průběžné zlepšování jejich dovedností v oblasti nákupu a dodavatelského řetězce.

Celkově by implementace těchto doporučení měla vést ke zlepšení efektivity a transparentnosti nákupních procesů v divizi CTB. Zlepší se komunikace s dodavateli, sníží se rizika alepší se celková nákladová efektivita nákupního procesu.

6.2 Zavedení intenzivního používání KPI

V rámci nákupního procesu dochází k opakujícím se problémům ve formě nedostatečného hodnocení dodavatelů. To se negativně projevuje na efektivitě nákupu a vede k nesprávným strategickým rozhodnutím při výběru dodavatelů pro nové projekty. Pro řešení této problematiky se navrhuje zavedení intenzivnějšího využívání klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které umožní podrobnější hodnocení dodavatelů a usnadní výběr optimálních partnerů pro budoucí spolupráci.

Ukazatel včasného plnění dodávek (SOTD) představuje klíčový KPI, jelikož umožňuje identifikovat chyby v dodavatelském procesu a zároveň přispívá k celkové efektivitě nákupu. Zaměření ukazatele SOTD je sledování míry chybovosti dodavatelů z hlediska tří kritérií:

- Chyby v množství dodávaného materiálu
- Chyby v kvalitě dodávaného materiálu
- Chyby v termínech dodávek

Díky ukazateli SOTD bude mít nákupní oddělení možnost získávat informace o kvalitě dodávaných materiálů a identifikovat dodavatele s vysokou mírou chybovosti v daných oblastech. Tento ukazatel také nabízí možnost včas reagovat na problémy s dodavateli a řešit je díky zavedení systému pro zaznamenávání chyb a jejich následné analýze. Důležité je, aby disponenti zaznamenávali veškeré problémy s dodávkami v rámci rutinních objednávek. Tyto informace budou sloužit pro analýzu oddělením nákupu a kvality a pro výběr dodavatelů pro nové projekty. Dodavatelé s nízkou mírou SOTD musí být analyzováni s cílem zjistit důvody chyb a navrhnout opatření pro zlepšení. Analýza chyb a jejich následná implementace opatření vedou ke zlepšení procesů a k celkovému zvýšení úspěšnosti plnění dodávek.

Disponenti budou sledovat a zaznamenávat počet chybně plněných dodávek do účetního systému. Zde bude možnost výběru důvodu chyby ze tří stanovených kritérií.

Ukazatel SOTD bude sloužit vedení společnosti, zejména manažerovi nákupu a jeho týmu, pro rychlé zjištění míry včasného a bezchybného plnění dodávek. Také umožní optimalizaci výběru dodavatelů, minimalizaci nákladů na nákup, zvýšení efektivity nákupního procesu a dosažení celkové spokojenosti s dodávanými materiály a službami. Zavedení KPI ukazatele včasného plnění dodávek (SOTD) do nákupního procesu přispěje k efektivnějšímu hodnocení dodavatelů, optimalizaci výběru partnerů a dosažení celkové spokojenosti s dodávanými materiály a službami.

Ukazatel SOTD se vypočítá jako poměr počtu správně a včasně plněných dodávek k celkovému počtu dodávek od daného dodavatele za určité časové období.

$$SOTD = \frac{X}{Y} * 100$$

Kde: SOTD... procentní počet dodávek, které byly dodány ve správném čase, množství a kvalitě.

X... počet přijatých dodávek k určitému datu

Y... počet plánovaných dodávek k určitému datu (Carrier, 2024)

Aktuální verze systému SAP, kterou Carrier Czech Republic s. r. o. využívá, neumožňuje efektivní vyhodnocování ukazatele SOTD. Pro provedení analýzy dat je potřeba exportovat výchozí informace ze systému a poté hodnotu SOTD dopočítat v aplikaci excel, kde lze i graficky zobrazit procentuální úspěšnost dodávek ve srovnání s plánem. Díky tomu je možné vizualizovat, kolik dodávek bylo uskutečněno včas a v požadovaném množství a kvalitě.

V tab. 3 jsou znázorněny výsledky takové analýzy ukazatele SOTD provedené pro 4 dodavatele, kteří již byli zmiňováni v kapitole s vybranými nákupními případy. Hodnocení ukazatele SOTD pro čtyři dodavatele ukazuje, že dodavatel D má průměrný výsledek 0,972, což je nejvyšší z celého srovnání. Tento dodavatel má sezónní výkyvy s nízkým SOTD v prosinci (0,977). Dodavatel C má průměrný SOTD 0,981, druhý nejvyšší výsledek, s nízkým výsledkem v prosinci (0,975). Dodavatel B dosahuje průměrného SOTD 0,974 a třetí nejvyšší průměr z této skupiny, ale s sezónními výkyvy v březnu (0,9636) a prosinci (0,969). Dodavatel A má průměrný výsledek 0,972 a čtvrtý nejvyšší výsledek, s nízkým SOTD v březnu (0,6496).

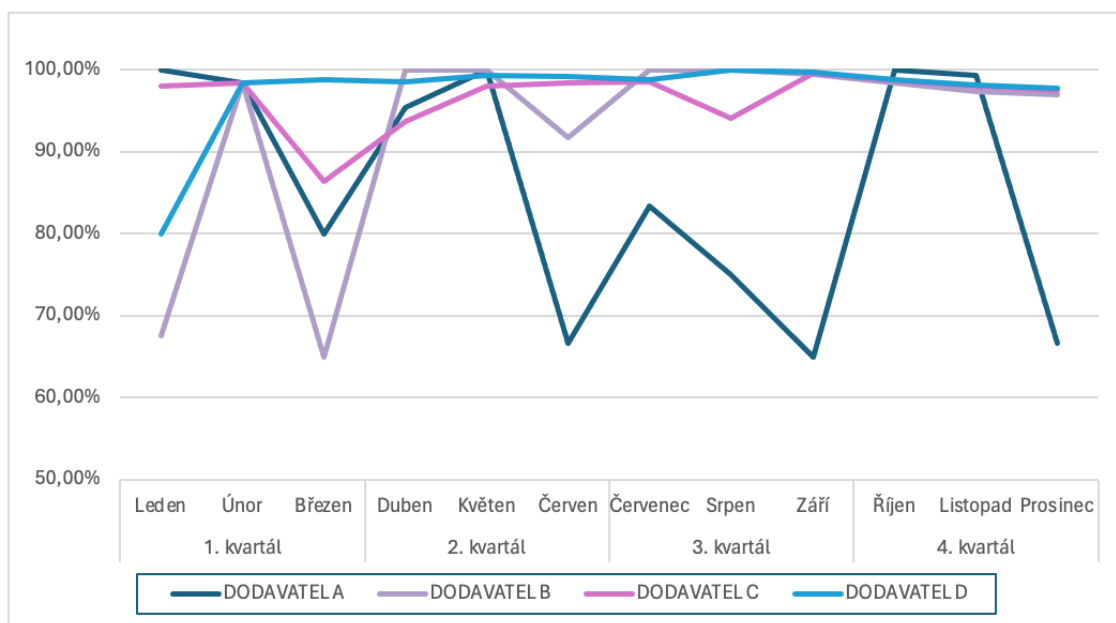
Tab. 3: Výpočet ukazatele SOTD pro 4 vybrané dodavatele v roce 2023

		DODAVATEL			
MĚSÍC		A	B	C	D
1. kvartál	Leden	100,00%	67,52%	98,02%	80,00%
	Únor	98,46%	98,46%	98,46%	98,46%
	Březen	80,00%	64,97%	86,36%	98,84%
2. kvartál	Duben	95,44%	100,00%	93,75%	98,48%
	Květen	100,00%	100,00%	98,00%	99,36%
	Červen	66,67%	91,67%	98,41%	99,24%
3. kvartál	Červenec	83,33%	100,00%	98,46%	98,76%
	Srpen	75,00%	100,00%	94,12%	100,00%
	Září	64,97%	99,41%	99,60%	99,75%
4. kvartál	Říjen	100,00%	98,40%	98,60%	98,80%
	Listopad	99,36%	97,40%	98,00%	98,20%
	Prosinec	66,67%	96,90%	97,50%	97,70%
PRŮMĚR		85,82%	92,89%	96,61%	97,30%

Zdroj: Vlastní zpracování podle interní dokumentace CTB (2024)

Následuje obr. 16, na kterém jsou tato data znázorněna graficky, pro lepší přehlednost.

Obr. 16: Grafické znázornění ukazatele SOTD pro 4 vybrané dodavatele v roce 2023



Zdroj: Vlastní zpracování podle interní dokumentace CTB (2024)

Závěr hodnocení je takový, že všichni čtyři dodavatelé dosahují vysoké míry úspěšnosti dodávek podle ukazatele SOTD. Nejlepší výsledky mají C a D s mírně nadprůměrným SOTD, zatímco u dodavatele B jsou hodnoty mírně nižší, ale i tak dosahuje dobrých výsledků. Průměrný roční výsledek SOTD u dodavatele A je dostačující, vyskytuje se zde ale vysoká měsíční variabilita. Dodavatel A měl pro standardy Carrier Czech Republic s.r.o. velmi nízké výsledky v měsících červnu, září a prosinci. Důležité je sledovat tyto sezónní výkyvy, které se projevují i u ostatních sledovaných dodavatelů v prosinci a březnu.

Z hlediska doporučení je vhodné, aby nákupní oddělení pracovalo s těmito dodavateli na minimalizaci sezónních výkyvů SOTD, což zajistí maximální spolehlivost dodávek po celý rok. Je také doporučeno pravidelně sledovat ukazatel SOTD a rychle reagovat na případné problémy s dodávkami. Porovnávání SOTD s benchmarky v odvětví může být užitečné pro další zlepšení. Je důležité mít na paměti, že SOTD je jen jeden z mnoha faktorů při hodnocení dodavatele, a proto je nezbytné zvážit i další aspekty jako cena, kvalita produktů a zákaznický servis.

Současný způsob hodnocení dodavatelů, znázorněný v tabulce, je sice zvládnutelný pro 4 vybrané dodavatele, ale pro komplexní hodnocení všech více než 250 dodavatelů divize CTB by byl příliš zdlouhavý a neefektivní. Implementace takového procesu by vyžadovala dedikovaného pracovníka a vedla by k značným nákladům pro firmu.

Naštěstí společnost Carrier Czech Republic s.r.o. plánuje na podzim 2024 aktualizaci stávajícího účetního systému SAP na novou verzi SAP4HANA. Tato modernizace otevírá široké možnosti pro optimalizaci správy dodavatelského řetězce, včetně automatizace hodnocení dodavatelů.

Klíčové moduly SAP4HANA pro hodnocení dodavatelů:

- **Supplier Relationship Management (Řízení vztahů s dodavateli):** Umožňuje sledování a analýzu výkonnosti dodavatelů v klíčových oblastech, jako je spolehlivost, kvalita a dodací termíny.
- **Supplier Evaluation (Hodnocení dodavatele):** Definiuje a monitoruje KPI dodavatelů, čímž usnadňuje strategické rozhodování o výběru a spolupráci s nimi.
- **Quality Management (Řízení kvality):** Eviduje a analyzuje chyby v kvalitě dodávek, čímž umožňuje identifikovat problematické dodavatele.
- **Materials Management (Řízení materiálů):** Sleduje objednávky a dodávky od dodavatelů, zaznamenává chyby v množství, cenách a termínech dodání a slouží tak k hodnocení dodavatelské spolehlivosti.

Reporty a dashboardy pro přehledný monitoring:

SAP4HANA nabízí širokou škálu reportů a dashboardů, které umožňují sledovat vývoj míry včasného plnění dodávek v čase, identifikovat dodavatele s nejvyšší mírou chybovosti a generovat vizualizace trendů a vývoje spolehlivosti dodavatelů.

Management oddělení nákupu by měl pravidelně monitorovat reporty a využívat je pro efektivní hodnocení výkonu dodavatelů a strategické plánování v oblasti nákupu a plánování dodavatelského řetězce. Kritickým a problémovým dodavatelům lze reporty zasílat pro informování o jejich slabinách a prevenci opakování chyb.

Optimální frekvence hodnocení závisí na specifických požadavcích a procesech organizace. Obecně se doporučuje provádět kontroly jednou za čtvrtletí. Pro klíčové a kritické dodavatele může být vhodné provádět kontroly častěji, například jednou měsíčně.

Při stanovení frekvence je důležité zvážit časové a finanční náklady.

Díky SAP4HANA se hodnocení dodavatelů stane automatizovaným procesem, který přispěje k celkové efektivitě a optimalizaci nákupních procesů v Carrier Czech Republic s.r.o.

6.3 Zlepšení řízení zásob v divizi CTB

Implementace komplexnějšího systému kontroly dostupnosti materiálu je klíčovým krokem pro zlepšení efektivity v divizi CTB. Tento systém by měl brát v úvahu zakázky naplánované na následující 3 dny, skladové zásoby a dostupnost materiálu u dodavatelů. Cílem je včasné rozpoznání potenciálních nedostatků materiálu, což předchází zpožděním ve výrobě. Díky tomu může manažer nákupu nebo jeho podřízení proaktivně řešit případné problémy a zajistit hladký průběh výroby.

Příklad komplexnějšího systému kontroly dostupnosti materiálu, který se využívá v divizi Carrier v Mýtě, by mohl být inspirací pro implementaci podobného systému v divizi CTB v Berouně. Tento systém by mohl být integrován do systému SAP a automaticky by vyhodnocoval dostupnost materiálu pro všechny zakázky naplánované na následující 3 dny. V případě nedostatku materiálu by systém automaticky upozornil disponenty, kteří by mohli včas reagovat a zajistit plynulý průběh výroby.

Dalším krokem je zavedení systému automatického vyhodnocování a plánování, který využívá algoritmy k optimalizaci úrovně zásob. Tento systém automatizuje proces vytváření objednávek a požadavků na přeskladnění, což snižuje manuální práci a zvyšuje efektivitu řízení zásob.

Lepší spolupráce s dodavateli je také klíčová. Pravidelné sdílení informací o predikované spotřebě sice v CTB již probíhá. Ale tyto předpovědi jsou měsíčně posílány pouze na zhruba 1/2 aktivních dodavatelů, z nichž je ročně potvrzuje průměrně pouze 32 % dodavatelů. Je doporučeno zavedení revize těchto pravidelných předpovědí do obchodních podmínek. Obchodní podmínky musí přijmout každý dodavatel, a tím by i souhlasil s měsíční revizí a schvalováním pravidelných předpovědí. Tím by se dosahovalo vyšší společné optimalizace dodavatelského řetězce a minimalizace zásob.

Dále je doporučeno implementovat systém pro sledování a analýzu KPI zásob, jako je obrat zásob, úroveň zásob a náklady na skladování. Pravidelné školení a vzdělávání pracovníků v oblasti řízení zásob je také důležité pro dosažení cílů v oblasti snižování zásob.

Implementace výše uvedených doporučení povede ke zlepšení efektivity a transparentnosti řízení zásob v divizi CTB. Sníží se riziko zpoždění ve výrobě, optimalizují se náklady na skladování alepší se celková logistická operace.

6.4 Opatření pro maximalizaci efektivity nákupního oddělení

V divizi CTB se nákupní tým momentálně potýká s přehlcením prací. Pouze 3 nákupčí, 1 projektový nákupčí a vedoucí nákupu mají na starosti více než 4 000 druhů materiálů a více než 250 aktivních dodavatelů. Tato situace vyvolává potřebu efektivnějšího řešení, které by snížilo zátěž na stávajících členech týmu a zlepšilo celkovou výkonnost nákupního procesu.

Jedním z možných doporučení je rozšíření týmu o dalšího nákupčího. Tento krok je považován za nejjasnější a nejrozšířenější způsob, jak zmírnit pracovní zatížení současných členů týmu. Nový nákupčí by mohl převzít zodpovědnost za specifickou materiálovou skupinu, čímž by se uvolnil čas a energie ostatním nákupčím. Je však důležité pečlivě zvážit rozdělení zodpovědnosti a materiálových skupin mezi nákupčí, aby se zajistila efektivní spolupráce a vyvážení zátěže.

Dalším možným řešením je přijetí asistentky nákupu. Asistentka by mohla nákupčím pomáhat s administrativními a rutinními úkoly, jako je zadávání dat, příprava reportů a komunikace s dodavateli. Tímto způsobem by se opět uvolnil čas nákupčím, aby se mohli soustředit na strategické úkoly, jako je vyjednávání s dodavateli, analýza trhu a hledání úspor.

Implementace technologických nástrojů je dalším důležitým krokem. Existuje řada nástrojů pro automatizaci a zefektivnění nákupních procesů, jako jsou systémy pro

elektronické zadávání zakázek (e-Tendering), systémy pro správu dodavatelů (SRM) nebo výše zmiňovaný SAP4HANA. Integrace těchto nástrojů by mohla nákupčím ušetřit čas a práci.

Outsourcing specifických úkolů je také možností. Některé úkoly, jako je vyhledávání dodavatelů, analýza trhu nebo vyjednávání o cenách, by mohly být outsourcovány externím firmám. Tím by se opět uvolnil čas nákupčím, aby se mohli soustředit na klíčové úkoly.

Při výběru vhodného řešení je důležité zvážit několik faktorů. Rozšíření týmu nebo přijetí asistentky nákupu znamená nárůst nákladů, což je důležité brát v úvahu v rámci rozpočtu firmy. Důležité je také zvážit potřebné dovednosti a zkušenosti nového člena týmu. Kromě toho je nutné zajistit, aby stávající nákupčí byli motivováni a spokojeni se svou prací.

Závěrem lze konstatovat, že neexistuje univerzální řešení pro rozšíření nákupního týmu. Nejlepší řešení závisí na specifických potřebách a cílech firmy CTB. Je klíčové pečlivě zvážit všechny možnosti a vybrat takové řešení, které bude nejefektivnější a zároveň dostupné pro firmu v dané situaci.

Závěr

Cílem této práce bylo posoudit nákupní proces ve společnosti Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o. na základě teoretických poznatků a konkrétních nákupních případů oddělení nákupu v divizi Carrier Transicold Beroun. Dále měla práce navrhnout opatření pro zvýšení efektivity tohoto nákupního procesu.

V teoretické části práce byly představeny klíčové pojmy a souvislosti, které poskytly důležitý teoretický základ pro celkové porozumění problematice nákupu ve firmě. Praktická část navázala na tuto teorii a začala představením společnosti Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o. Následně se práce zaměřila na fungování a organizaci nákupního útvaru, s důrazem na oddělení nákupu v divizi CTB a jeho roli. Byl popsán také samotný proces řízení nákupu.

Praktická část dále analyzovala konkrétní nákupní případy, které byly konfrontovány s teoretickými poznatky a směnicemi firmy. Ukázalo se, že některé nákupní případy odhalily nedostatky, jež vyžadují zefektivnění nákupního procesu. Například v případě množstevního kontraktu u dodavatele A nedošlo k důkladné komunikaci mezi dodavatelem a nákupčím, což vedlo k problémům s časem a náklady. Stejně tak v případě projektu na změnu nerezové desky pro model Iceland. Špatná komunikace mezi oddělením kvality a dalšími odděleními zvýšila náklady na nákup a přidělala práci s přeskládáním materiálů. Dalším problémem byl projekt na odstranění fólie z hliníkové lišty pro model Vector, kde pokus o změnu dodavatele přinesl dodatečné náklady.

V závěrečné kapitole práce byla navržena opatření pro zlepšení nákupního procesu. Jedno z nich se zaměřuje na implementaci KPI míry včasného plnění dodávek, které umožní systematické sledování dodávek a jejich chybovosti. Dále je navržena lepší optimalizace zásob, nástroje pro hodnocení dodavatelů po implementaci nového účetního systému a rozšíření nákupního oddělení o nového nákupčího či asistentku, pro odlehčení tlaku na nákupčí a vyšší efektivitu práce.

Výsledky práce byly prezentovány managementu oddělení nákupu v divizi CTB, který zvažuje implementaci navržených opatření. Celkově lze říci, že cíl práce, kterým bylo zvýšení efektivity nákupního procesu ve společnosti Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o., byl splněn.

Seznam použitých zdrojů

- Arnold, J. R. T., Chapman, S. N., & Clive, L. M. (2014). *Introduction to Materials Management* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Caniato, F., Luzzini, D., & Ronchi, S. (2012). Purchasing performance management systems: an empirical investigation. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, (25), 616-635. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.743686>
- Carrier Czech Republic s.r.o. (n. d.). *O nás*. Carrier Company. Dostupné 30. 3. 2024 z <https://www.carrier.com/commercial-refrigeration/cs/cz/about/history/>
- Carrier Czech Republic s.r.o. (n. d.). *Výrobky*. Carrier Company. Dostupné 30. 3. 2024 z <https://www.carrier.com/truck-trailer/cs/cz/products/cz-truck-trailer/trailer/>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Management: Strategy, Planning and Operation* (5th ed.). Pearson Education.
- Gros, I., & Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Vysoká škola chemickotechnologická.
- Johnson, F., Leenders, M., & Flynn, A. (2010). *Purchasing and Supply Management: The McGraw-hill/Irwin Series Operations and Decisions Sciences* (14th ed.). McGrawHill.
- Lukoszová, X. (2004). *Nákup a jeho řízení*. Computer Press.
- Lysons, K., & Farrington, B. (2020). *Procurement and Supply Chain Management* (10th ed.). Pearson Education Limited.
- Ministerstvo průmyslu a obchodu (2024). *Údaje z veřejné části živnostenského rejstříku Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o.* Dostupné 30. 3. 2024 z <https://www.rzp.cz/verejne-udaje/cs/udaje/vyber-subjektu;ico=46350420;roleSubjektu=P/subjekt;ssarzp=Ad8cb6cc321b4f2d7649182f42ce9436a6e12c7a87af907487ad149e65bc266b5184c>
- Monczka, R., Handfield, R., Giunipero, L., & Patterson, J. (2014). *Purchasing and Supply Chain Management* (6. ed.). Cengage Learning, Boston, Mass.
- Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2017). *The handbook of logistics and distribution management* (Sixth edition). Kogan Page.
- SAP SE. (2024). *SAP Supplier Relationship Management*. Dostupné 18. 3. 2024, z https://help.sap.com/docs/SAP_SUPPLIER_RELATIONSHIP_MANAGEMENT/5cd86364e18a49c6a01a79557b61416a/20714440f1aa44dea38e0ae55eb49f16.html

- SCMDOJO (2021). *Top 16 Procurement KPIs – The Ultimate Guide*. Dostupné 20. 11. 2023 z: <https://www.scmdojo.com/procurement-kpis-the-ultimate-guide/>.
- Synek, M., et al. (2006). *Podniková ekonomika*. (4. přepracované a doplněné vydání). Praha: C. H. Beck.
- Taušl Procházková, P., & Jelínková, E. (2018). *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Grada Publishing.
- Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada
- Tomek, J., & Hofman, J. (1999). *Moderní řízení nákupu podniku*. Management Press.
- Vašítková, M. (2007). *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě
- Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada
- Veřejný rejstřík a Sběrka listin. (2023). *Výpis z obchodního rejstříku*. Dostupné 20. 11. 2023 z <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=578476>

Seznam tabulek

Tab. 1: Základní údaje společnosti Carrier Refrigeration Operation Czech republic s.r.o.	31
Tab. 2: Druhy zadávacího řízení.....	44
Tab. 3: Výpočet ukazatele SOTD pro 4 vybrané dodavatele v roce 2023.....	57

Seznam obrázků

Obr. 1: Funkčně centralizovaný typ organizace nákupu.....	13
Obr. 2: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupu.....	14
Obr. 3: Kombinovaný typ organizace nákupu	15
Obr. 4: Nákup jako funkce na vyšší organizační úrovni.....	16
Obr. 5: Nákup jako funkce na střední organizační úrovni.....	17
Obr. 6: Nákup jako funkce na nižší organizační úrovni	17
Obr. 7: Strategické a operativní nákupní aktivity	18
Obr. 8: Dodavatelská matice.....	23
Obr. 9: KPI strom nákupu.....	26
Obr. 11: Výsledky vybraných ekonomických ukazatelů v letech 2017-2022	33
Obr. 12: Regál E6 MenEco.....	34
Obr. 13: Vector HE 19 eCool	35
Obr. 14: Organizační struktura nákupního útvaru pro divizi CTB.....	37
Obr. 15: Procesní kompas.....	42

Seznam příloh

Příloha A: Obecné obchodní podmínky

Obchodní podmínky Carrier

Bez ohledu na jakékoliv odlišné ustanovení Smlouvy se strany dohodly na následujícím:

- 1.** Uživatel je dále oprávněn ukončit Smlouvu s okamžitou účinností zasláním oznámení s uvedením důvodu ukončení Provozovateli služeb také v případě, že: (i) Provozovatel poruší svou podstatnou povinnost plynoucí ze Smlouvy, včetně porušení závazků týkajících se závazků na dodržování práva a etických kodexů a závazků vyplývajících z Kodexu chování dodavatele; nebo (ii) Provozovatel nebo některý z jejich ředitelů, manažerů nebo zaměstnanců se z nějakého důvodu stane personou non-grata v jurisdikci, kde jsou práce prováděny nebo vůči jakékoliv státní instituci/organizaci či státnímu úředníkovi; nebo (iii) je Provozovatel v nedobrovolné likvidaci, je vůči Provozovateli zahájeno insolvenční řízení, Provozovatel usiluje o souhlas s reorganizací nebo podobnou úlevu nebo podléhá povinnému řízení; a / nebo, (iv) Provozovatel odmítne spolupracovat s Uživatelem v rámci jakéhokoliv auditu nebo vyšetřování prováděnými v souladu se Smlouvou; s tím, že v takovém případě je Uživatel zproštěn povinnosti k úhradě dalších plateb Provozovateli.
- 2.** Provozovatel není oprávněn bez souhlasu Uživatele převést/postoupit/subkontraktovat na třetí stranu jakékoli právo či povinnost vyplývající z této Smlouvy. Tento souhlas nebude bezdůvodně odmítán ani odkládán v případě, že Provozovatel zamýšlí Smlouvu převést na svou spřízněnou osobu. V opačném případě se takové ujednání/převod/postoupení považuje za neplatné, neúčinné a bez právních účinků.
- 3.** Obě strany se dohodly, že při plnění předmětu Smlouvy budou jednat v souladu se všemi platnými zákony, předpisy, pravidly a pokyny, včetně, ale nikoliv výlučně, těch, které se týkají úplatkářství a vývozu, zpětného vývozu nebo převodu zboží, softwaru a technologií a Etického kodexu a Kodexu chování dodavatele společnosti Carrier, které jsou známy oběma stranám a které jsou k dispozici na <https://www.corporate.carrier.com/corporate-responsibility/governance/ethics-compliance/>. Porušení závazku vyplývajícího z tohoto článku jakoukoliv smluvní stranou bude považováno za hrubé porušení Smlouvy umožňující druhé straně, aby Smlouvu okamžitě ukončila písemným oznámením zasláným straně, která Smlouvu porušila, aniž by byly dotčeny jiné opravné prostředky, které mohou být oprávněně straně k dispozici.
- 4.** Vztah mezi Uživatelem a Provozovatelem je vztahem nezávislých dodavatelů a ne vztahem zástupce a objednatele nebo právních zástupců. Žádná ze smluvních stran se nebude prezentovat jako agent, zástupce nebo partner na druhé smluvní straně, ani provádět žádné kroky, které by mohly vést k tomu, že třetí strany nabude dojmu, že má pravomoc uzavírat smlouvy a vstupovat do závazků jménem druhé strany.
- 5.** Uživatel je oprávněn po včasné oznámení provádět kontroly a audit klíčových finančních dat v kancelářích Provozovatele za účelem zajištění, že plnění předmětu Smlouvy je v souladu s platnými právními předpisy / předpisy týkajícími se etického podnikání.

Příloha B: Obchodní podmínky – kvalita

5. QUALITY.

5.1 Manufacturing Quality System Certifications. SUPPLIER shall have its manufacturing quality system in accordance with one of the following international specifications:

- ISO9001:2000
- QS9000
- ISO/TS 16949:2000
- AS9100

5.2 Quality Audits. CARRIER or its agents may perform periodic quality audits and SUPPLIER shall cooperate as required in the inspection and testing of Products, components, equipment and quality systems. CARRIER does not intend to inspect or test upon receipt any Products received from SUPPLIER, except for obvious shipping damages. SUPPLIER's certification, process, test and/or inspection data must be presented upon request and retained by SUPPLIER for a mutually agreeable period after delivery of Products.

5.3 Production Part Approval. Full written approval by Carrier must be obtained by the SUPPLIER prior to the first production shipment of Product in the following situations:

- A new part or Product;
- Correction of a discrepancy on a previously submitted Product;
- Product modified by an engineering change to design records, specifications, or materials on an approved Product Change Authorization (PCA);
- Use of another construction or material than was used in the previously approved Product;
- Production from new or modified tools (except perishable tools), dies, molds or patterns, (including additional or replacement tooling);
- Production following refurbishment or rearrangement of existing tooling or equipment;
- Production from tooling and equipment transferred to a different plant location or from an additional plant location;
- Change of source for subcontracted parts or components, materials or services that affect form, fit, function, durability or performance requirements of the Product;
- Product re-released after the tooling has been inactive for volume production for twelve (12) months or more;
- If a subcontractor takes any of the steps outlined above;
- Following a customer request to suspend shipment due to a supplier quality concern.

5.4 Product Support. SUPPLIER will provide necessary and sufficient product engineering, service engineering and application engineering to design, support, and maintain the Products sold to CARRIER. SUPPLIER will provide customer service to the CARRIER Sites and their customers as required, including diagnostic support and trouble-shooting assistance. Travel expenses will be charged by supplier at the conditions attached (Attachment ...) In the case, supplier proves upcoming failures basically not under his area of responsibility, labour costs will be charged as well, according to the conditions attached (Attachment...) At no cost to CARRIER, SUPPLIER will make available to CARRIER all technical information (so called 'C6 Handbook') about the Products (in German, English and French),. When engineering or design changes are made to the Product, revised Technical Information shall be forwarded. All original and revised Technical Information shall be delivered in CD -ROM version to each CARRIER Site listed on Attachment A at least ten (10) days prior to the first delivery date of the Product.

5.5 Quality Performance. For the first year SUPPLIER shall maintain a defect level (per million parts) at or below 500 PPM. Subsequent Year: SUPPLIER will deliver a year on year PPM level improvement that is in line with the Quality level improvement targets to be mutually agreed upon.

Failure to attain or maintain (on a ninety day rolling average) such PPM requirements will place the SUPPLIER into a ninety-day probation period and require SUPPLIER to submit an improvement plan. If improvement does not occur during the probation period, 3rd -party source inspections will be required for authorization to ship material. The cost of the inspection will be handled directly between SUPPLIER and an inspection company selected by CARRIER. The inspection company will bill SUPPLIER for time and travel when source inspection is required. SUPPLIER will be required to perform root-cause analysis with respect to SUPPLIER's failure to provide products or services in accordance with the terms of the Agreement.

Příloha C: Příklad tabulky pro kontrolu výkonnosti nákupního oddělení

Title: Kaizen business process V2 Team Name: Team 1		Task List				Takt Time: 16.2.2024 Date:	
#	Observations/Waste I.D./Opportunities	Impact	Action to be taken	Priority	Owner	When Due	% Complete
1			Renegotiating MOQ and LT with 2 suppliers	H	Disponent 1	19.2.24	0 25 50 75 100
2			Renegotiating MOQ and LT with 2 suppliers	H	Disponent 2	19.2.24	0 25 50 75 100
3	Operational Stock	Jan 2024 - Dec 2024 Reduction by 2.5M\$	Renegotiating MOQ and LT with 2 suppliers	H	Disponent 3	19.2.24	0 25 50 75 100
4			Renegotiating MOQ and LT with 2 suppliers	H	Disponent 4	19.2.24	0 25 50 75 100
5							0 25 50 75 100
6			Meeting with X in order to understand logistics agreement can be accepted by Supplier	H	Buyer 3	WK10	0 25 50 75 100
7			Meeting with X to agree on forecasts, logistics agreement, and to decrease opened qty		Project Buyer	End of Feb	0 25 50 75 100
8	Contracted QTY	Jan2024-Dec2024 Reeducation by 2.5M\$	Calculation of Agreements already done with suppliers in order to see reduction	H	Logistics manager Supply chain manager	5 avril 2024	0 25 50 75 100
9			Set up New LT for X	H	Buyer 1	1 avril 2024	0 25 50 75 100
10			Set up in SAP new LT for X		Buyer 2	1 avril 2024	0 25 50 75 100
11			Review E&O stock to understand what level can be sold, used or scrapped	H	Purchasing director Supply chain manager	21.02.2024	0 25 50 75 100
12	E&O, Not turning Stock		Agree with Financial Dept on level and frequency of utilising E&O material	H	Logistics manager Production Planning manager	28.02.2024	0 25 50 75 100
13			Review not turning stock to understand what level can be sold, used or scrapped	H	Purchasing director Supply chain manager	13.03.2024	

Abstrakt

Košťálová, M. (2024). *Význam nákupu pro efektivní fungování podniku* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: nákup, nákupní proces, nákupní projekt, hodnocení dodavatele, KPI

Cílem této bakalářské práce je zhodnotit nákupní proces společnosti Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s. r. o. za použití analýzy konkrétních nákupních případů oddělení nákupu a navrhnout možná opatření pro zvýšení efektivity tohoto procesu. V teoretické části práce jsou představeny klíčové pojmy a koncepty týkající se organizace a řízení nákupu v podniku. Praktická část práce se soustředí na seznámení se samotnou společností, fungováním a organizací nákupního útvaru, procesem řízení nákupu a také řízením zásob. Analyzují se konkrétní nákupní postupy a případy, což vede k identifikaci nedostatků v nákupním procesu, které způsobují zvýšení nákladů a prostoje ve výrobním procesu. V závěrečné části práce jsou navržena opatření s cílem zefektivnit nákupní proces. Tato opatření se zaměřují na zlepšení spolupráce s dodavateli, zvýšení míry včasného plnění dodávek, optimalizaci zásob a zlepšení efektivity práce samotného nákupního oddělení. Tato opatření mají pomoci eliminovat identifikované nedostatky a přispět k celkové efektivitě a hospodárnosti nákupního procesu ve společnosti Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s. r. o.

Abstract

Košťálová, M. (2024). *Význam nákupu pro efektivní fungování podniku* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: Purchase, Purchasing process, Procurement project, Supplier evaluation, KPI.

The aim of this bachelor thesis is to evaluate the purchasing process of Carrier Refrigeration Operation s. r. o. using an analysis of specific purchasing cases of the purchasing department and to propose possible measures to increase the efficiency of this process. The theoretical part of the thesis presents key concepts and concepts related to the organization and management of purchasing in a company. The practical part of the thesis focuses on getting acquainted with the company itself, the functioning and organization of the purchasing department, the purchasing management process and inventory management. Specific purchasing procedures and cases are analysed, which leads to the identification of shortcomings in the purchasing process that cause increased costs and downtime in the production process. In the concluding part of the thesis, measures are proposed to streamline the purchasing process. These measures focus on improving cooperation with suppliers, increasing the rate of on-time order fulfillment, optimizing inventory and improving the efficiency of the purchasing department itself. These measures should help to eliminate the identified shortcomings and contribute to the overall efficiency and economy of the purchasing process in Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s. r. o.