

# **Analýza nákupní a prodejní logistiky ve firmě**

Jiří Šafanda

---

Bakalářská práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří ŠAFANDA**  
Osobní číslo: **L09877**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza nákupní a prodejní logistiky ve firmě**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracování teoretických podkladů problematiky nákupu a prodeje ve firmě
2. Analýza metod nákupní a prodejní logistiky firmy
3. Optimalizace nákupu a prodeje firmy – zavedení opatření k realizaci

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] **TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.** Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Ekon, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

[2] **Lukoszová, X.** Nákup a jeho řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

[3] **PERNICA, P.** Logistika pro 21. století. 1. vyd. Praha: 2005. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Zdeněk Málek, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012

  
prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je navrhnout a nalézt pozitivní změny v oblasti nákupu, zejména výběru dodavatele a v oblasti prodeje. Navrhované změny mají klást důraz na efektivní výběr dodavatelů, zlepšení prodejní situace a především zlepšení získávání klíčových zákazníků a péče o ně. Teoretická část poukazuje na základní pojmy v souvislosti s nákupní a prodejní logistiky. Analytická část se zaměřuje na optimalizaci jednotlivých činností nákupu a prodeje ve společnosti Honeywell, spol. s r.o. – Brno o. z., divize Environmental a k problematice je navrženo několik způsobů zlepšení současné situace ve společnosti.

Klíčová slova: logistika, nákup, prodejní strategie, dodavatelé, modely řízení nákupu, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

The object of this work is to suggest and found positive changes in purchase, in particular to selection of the supplier and sales. The proposed changes have put emphasis on the effective selection of suppliers, improving sales, improving the situation and the acquisition of key customers and care for them. The theoretical part shows the basic concepts relating to purchase and sales logistics. The analytical part focuses on optimizing the individual activities of purchase and sales at Honeywell, et al. with r.o. - Brno oz, Environmental Division, and the issue is suggested several ways to improve the current situation in society.

Keywords: logistics, purchase, sales strategy, suppliers, purchasing management models, SWOT analysis.

## UTB ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení

5

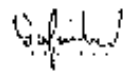
## Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univertzním informačním systému dostupná k praveočnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajetí práce.

## Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 11. 5. 2021

  
podpis studenta

**Poděkování**

Tímto chci poděkovat vedoucímu bakalářské práce, Ing. Zdeňku Málkovi, Ph.D., za jeho pomoc a čas strávený při realizaci bakalářské práce. Mé poděkování patří i mé sestře Bc. Janě Šafandové za trpělivost, poskytnutí veškerých materiálů pro realizaci a taktéž pomoc při vytváření bakalářské práce.

**OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 LOGISTIKA A ÚVOD DO PROBLEMATIKY.....</b>	<b>12</b>
1.1 POJEM LOGISTIKA .....	12
1.2 HISTORIE LOGISTIKY .....	12
1.3 HLAVNÍ CÍLE LOGISTIKY .....	13
1.3.1 LOGISTICKÉ SLUŽBY .....	13
1.3.2 LOGISTICKÉ NÁKLADY.....	14
1.3.3 OPTIMALIZACE LOGISTICKÝCH VÝKONŮ.....	15
1.3.4 KONFLIKT CÍLŮ.....	15
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ LOGISTIKU .....	16
1.5 NÁKUPNÍ LOGISTIKA .....	16
1.5.1 FUNKCE A ÚKOLY NÁKUPU .....	17
1.5.2 OBJEKTY A FORMY NÁKUPU .....	18
1.5.3 ORGANIZACE A ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ.....	20
1.5.4 VÝBĚR DODAVATELE .....	22
1.5.5 KONTROLA NÁKUPU .....	23
1.6 PRODEJNÍ LOGISTIKA .....	25
1.6.1 PŘEDMĚT A OBSAH PRODEJE.....	25
1.6.2 TVORBA STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ PRODEJE .....	26
1.6.3 VOLBA PRODEJNÍCH KANÁLŮ .....	27
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>29</b>
<b>2 CHARAKTERISTIKA A POPIS PODNIKU .....</b>	<b>30</b>
2.1 HONEYWELL V ČESKÉ REPUBLICE.....	31
2.2 FUNKCE A ÚLOHA NÁKUPU V PODNIKU .....	32
2.3 ZPŮSOB NÁKUPU .....	35
2.4 KONTROLA NÁKUPU .....	36
2.5 VÝBĚR DODAVATELE.....	36
2.6 FUNKCE A ÚLOHA PRODEJE .....	38
2.7 DISTRIBUČNÍ KANÁL A PRODEJNÍ ODDĚLENÍ DIVIZE ENVIRONMENTAL.....	39
<b>3 SWOT ANALÝZA HONEYWELL SPOL. S R.O. –BRNO DIVIZE ENVIRONMENTAL.....</b>	<b>41</b>

---

<b>4 ANALÝZA SOUČASNÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....</b>	<b>45</b>
4.1 KRITÉRIA SOUČASNÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ DIVIZE ENVIRONMENTAL.....	47
<b>5 ANALÝZA PRODEJNÍ STRATEGIE .....</b>	<b>51</b>
<b>6 ANALÝZA ODBĚRATELŮ SPOLEČNOSTI HONEYWELL.....</b>	<b>55</b>
<b>7 NÁVRH ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY SOUČASNÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>69</b>



## ÚVOD

Pro bakalářskou práci bylo zvoleno téma Nákupní a prodejní logistika ve firmě. Logistické aktivity v podniku jsou rozsáhlými, moderními činnostmi, které tvoří větší část podnikových aktivit. Zejména výrobní podniky si často neuvědomují, že kvalitní služby spojené s logistikou výrazně přispívají k zefektivnění produkce, růstu celkové konkurenceschopnosti podniku a zlepšení konečného hospodářského výsledku. Díky vztahům s dodavateli dochází k propojování vnějšího tržního prostředí s vnitropodnikovým. Výběr a způsob hodnocení potencionálních a i stálých dodavatelů bývá důležitou a hlavně klíčovou činností výrobního podniku k dosažení zvoleného cíle. Dříve se nákupní oddělení zabývalo pouze obstaráváním potřeb pro výrobu, nakupováním co nejlevněji a tímto jejich snaha skončila. V současné době se v nákupních odděleních klade důraz na maximální zapojení do strategické oblasti podniku. V souvislosti s těmito změnami se nahrazuje i přístup k dodavatelům. V současnosti nelze chápat dodavatele, jako někoho, kdo Vám pouze „dodá“ materiál, ale doporučuje se přistupovat k dodavatelům, jako k dlouhodobým partnerům, kteří se podílejí na celkovém zisku podniku.

Bakalářská práce je zaměřena na způsob hodnocení a výběr dodavatelů, protože tímto způsobem si výrobní podnik dokáže ověřit schopnost a spolupráci s konkrétními dodavateli. Výsledky mohou sloužit k rozvíjení nebo ukončení spolupráce. Prodejní strategie bude realizována v části analytické, která by měla poukazovat na výsledky hospodaření divize Environmental, spolu s jejími náklady na výrobu a tržby z jejich prodeje. V souvislosti s prodejem výrobků, se analytická část zaměří na strukturu dodavatelů, jež tvoří veškeré zákazníky divize Environmental.

Cílem bakalářské práce je seznámit se s činnostmi spojenými s nákupem materiálu a činnostmi spojenými s prodejem výrobků v daném podniku a navrhnout a nalézt pozitivní změny v oblasti optimalizace nákupu, zejména výběru dodavatele a v oblasti prodeje. Navrhované změny mají klást důraz na efektivní výběr dodavatelů, zlepšení prodejní situace a především zlepšení získávání klíčových zákazníků a péče o ně.

Teoretická část poukáže na základní pojmy v souvislosti s nákupní a výrobní logistikou a pomocí odborné literatury se je pokusím vysvětlit. Poznatky z teoretické části se následně uplatní v praktické části, kterou vypracuji ve společnosti Honeywell, spol. s r.o. – Brno o. z., spadající pod divizi Automation and Control Solutions (ACS), divize Environmental.

Použité metody při vytváření bakalářské práce je metoda studie dokumentace. Daná metoda podrobně rozebírá veškeré dokumenty, které jsou k dispozici a metoda srovnávání, která poukazuje na rozdílnost získaných informací a informací všeobecných. Použité metody jsou také metoda analýzy a dedukce. Dané metody byly použity při vytváření všech analýz v bakalářské práci.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 LOGISTIKA A ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Logistika v dnešní době hýbe mnoha firmami a dá se říci, že je vědou, jak řídit a kontrolovat tok materiálu, informací, energie a ostatních zdrojů k zákazníkovi. Podniky ve vyspělém tržním prostředí se formují do tzv. magického trojúhelníku, neboť jejich celková úspěšnost na trhu závisí na úspěšnosti, s jakou řeší zvýšení kvality, snížení nákladů a zvýšení pružnosti. [5]

### 1.1 Pojem logistika

Slovo logistika má v mnoha publikacích, týkajících se tohoto problému stále více definic, které upřesňují, co tento pojem znamená. Avšak v podstatě kořeny všech těchto definic, které mají zájem o tento pojem, jsou si podobné.

V logistice jde vlastně o to, aby konkrétní věc byla v požadovaném množství a kvalitě dodána na konkrétní místo a to s minimálními náklady. [5]

Logistiku považuje Schulte za *"integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli."* [6]

*„ Logistika je staré slovo, které postupně nabývalo různých významů. Pojem logos staří filozofové označovali tvořivost, vše pronikající božskou silou (podle Herakleita „Světový Rozum“). V teologii raného křesťanství tato síla zaujala zprostředkující postavení mezi Bohem (Spasitelem) a člověkem (světem), Kristus je Slovo Boží, Logos. Klíčový význam logu pro křesťanské a tím i pro evropské myšlení netřeba rozvádět, připomeneme-li úvod Janova evangelia: „Na počátku bylo Slovo, Slovo bylo u Boha, Bůh byl to Slovo. Všechno povstalo skrze ně... V něm byl život, a život byl světlo lidí.“ [4]*

### 1.2 Historie logistiky

Pojem logistika je poměrně rozšířený, ale náplň tohoto pojmu byla často proměnlivá. Logistika pochází již od dávné doby, která se nazývala starověk až do doby současné a můžeme také říci do doby budoucí. V minulosti se tento pojem nesl v souvislosti s organizací zásobování vojsk, avšak dodnes tomu není jinak.

Při válkách, kde do boje vyrážely armády, čítající několik desítek tisíc bojovníků, nebyla na prvním místě pouze výzbroj nebo taktika, ale potřeby těchto lidí, například jídlo, voda. A právě ti, co dokázali vyřešit tento závažný problém, často odcházeli s vítězstvím. [4]

V dnešní vojenské logistice nejde jen o to - zajistit, aby muly přinesly víc, než samy sežerou, jak kdysi prohlásil generál McArthur, zatímco Nato přijalo definici: „*Logistika je nauka o plánování, provádění přesunu a o technickém zabezpečení sil*“ [4]

Po druhé světové válce se logistika rozšířila i do sektoru civilního, pod označením **hospodářská logistika**, která s sebou nese řadu aplikací, jako podniková logistika a jiné. Tento pojem byl zformulován ve Spojených státech amerických v 60 letech.

Lidé si začali uvědomovat výhodu logistiky a začali ji uplatňovat v podnicích. Postupně se rozvíjely systémy pro řízení zásob a plánování jak výroby, tak i distribuce. Byl to důležitý mezník pro rozvoj této vědní disciplíny. V Evropě se začíná prosazovat vlastní logistika až v průběhu 80. let a to především s materiálovými a informačními toky, které podmiňují jejich reálnost. Postupem času se k těmto tokům přidává i související tok peněžních prostředků mezi kupujícími a prodávajícími. [5]

Logistika se tak stává důležitým spolutvůrcem strategie, jež se zaměřuje na umístování zdrojů. Zkoordinované, synchronizované a celkově optimalizované uskutečňování procesů v hodnototvorných řetězcích, je v rukou supply chain managementu. [5]

### 1.3 Hlavní cíle logistiky

*„Cílem každé logistické činnosti je optimalizace logistických výkonů s jejími komponentami, logistickými službami a logistickými náklady. Definiční součástí logistiky je její zaměření na požadavky trhu. Z těchto důvodů představují logistické výkony vždy marketingové nástroje a jako takové je i posuzovat.“* [6]

#### 1.3.1 Logistické služby

Zákazník vnímá logistické výkony ve formě logistických služeb. Prvky těchto služeb jsou dodací čas, dodací spolehlivost, dodací pružnost a dodací kvalita. [6]

„**Dodací čas** vyjadřuje dobu, která uplyne od předání objednávky zákazníkem až po okamžik dostupnosti zboží u zákazníka. Kratší dodací lhůty umožňují zákazníkovi udržovat nižší stavy zásob a krátkodobější dispozici“.

**Dodací spolehlivost** vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou bude dodací lhůta dodržena. Nejsou-li dodací lhůty přesně dodržovány, mohou u zákazníků být příčinou poruchy podnikových procesů, a tím vyvolávat zvýšení nákladů“.

**Dodací flexibilita** vyjadřuje schopnost expedičního systému pružně reagovat na požadavky a přání zákazníků. Patří sem především modalita udělování zakázek, jako např. odběrní množství, časový okamžik předání zakázky, způsob předání zakázky, dále dodací modalita (druh balení, dopravní varianty, možnost dodávky na výzvu) a konečně informace, které má zákazník k dispozici o dodacích podmínkách, stavu zakázky a vyřizování stížností v případě závadné expedice“.

**Dodací kvalita** vyjadřuje dodací přesnost podle způsobu a množství, jakož i podle stavu dodávky“. [6]

### 1.3.2 Logistické náklady

Druhá součást logistického výkonu tvoří logistické náklady, které můžeme rozdělit do pěti nákladových bloků: [6]

„**Náklady na řízení** zahrnují náklady na dílčí funkce plánování výrobních programů, dispoziční činnosti, řízení výroby atd.“

**Náklady na zásoby** vznikají udržováním zásob a vázáním mj. kapitálových nákladů pro financování zásob, různých druhů pojištění, znehodnocení a ztrát.“

**Náklady na skladování** se skládají z fixní složky určené na udržování skladových kapacit v pohotovosti a složky nákladů na prováděné uskladňovací a vyskladňovací procesy.“

**K nákladům na dopravu** patří náklady na vnitropodnikovou a mimopodnikovou dopravu. Také zde je třeba rozlišovat složku pohotovostních nákladů (např. vidlicové zvedací vozíky) a složku závislou na objemu (např. spotřeba energie u dopravních zařízení). Kromě toho zde existuje rovněž určitý podíl dopravních nákladů, skrytých v nákladech na nákupní činnost, který je dodavateli uhrazen za poskytnutou dopravu od něho k odběrateli.“

**Pod náklady na manipulaci** se chápou všechny náklady na balení, manipulační operace a komisionářskou činnost. Také zde je možno rozlišovat složku pohotovostních nákladů

(např. na konzervační zařízení) a složku manipulačních nákladů závislou na objemu (např. obalový materiál, konzervační látky, etikety).“ [6]

### 1.3.3 Optimalizace logistických výkonů

**„K dosažení optimalizace logistických výkonů se nabízejí dvě základní cesty:**

- Sledování optimálního stupně logistických služeb.
- Sledování žádoucího stupně logistických služeb při minimalizaci logistických nákladů, nutných na jeho dosažení.“ [6]

Pro zajištění účinného řízení logistických výkonů je nezbytné definovat pro každé místo určení materiálu a součástí odpovídající stupeň logistických služeb. Tím se dosáhne za cíl sladění pořadí vyčíslených hodnot s pořadím nejučinnějších hodnot optimalizace, protože hmotné toky probíhají od míst, ve kterých produkty představují vysokou tvorbu hodnot, k místům s nižší tvorbou hodnot. [6]

### 1.3.4 Konflikt cílů

Rozptyl logistických činností směřuje k izolované optimalizaci dílčích cílů jednotlivých úseků a oblastí v podniku. Např. vývoj někdy usiluje o to, aby realizoval u výrobků vždy jen tu nejmodernější technickou úroveň. Ve výrobní části to vede k četným technickým změnám a velké mnohotvárnosti typů a součástí. Úsek odbytu si klade za cíl prodat co možná nejvíce, a proto napomáhá k vysokým stavům zásob hotových výrobků, aby mohl ihned uspokojit všechny požadavky zákazníků. S tím je však spojeno zvýšení nákladů na vázaný kapitál a skladování, což je v protikladu s vymezenými cíli úseku financování a controllingu. [6]

## 1.4 Faktory ovlivňující logistiku

Při plánování logistických koncepcí a jejich implementací platí, že je důležité uvažovat o těch rámcových podmínkách, které ovlivňují, popř. ohraničují volné operační pole pro jednání a rozhodování. V zásadě se nacházejí v pěti problémových oblastech:

1. **Požadavky trhu a situace na trhu** – o jak velký trh jde, konkurence.
2. **Výrobní program** – velikost sortimentu, kvalita výrobků.
3. **Způsob dopravy** – jak a čím přepravovat dané výrobky.
4. **Technologické určující faktory.**
5. **Právní rámcové podmínky logistiky.**

Velice často se uvádí vztah logistiky a marketingu. Málodko však uvádí, že marketing je faktor, který také ovlivňuje logistiku. V současné době se však stále propojují mezi jeden celek a tím se vytváří mnohem větší podmínky pro vstup podniku na trh. [6]

## 1.5 Nákupní logistika

Každé podnikání je v podstatě nákup a prodej jako základ směny vedoucí k uspokojení potřeb jedince. Směnu můžeme chápat jako akt získávání žádoucího produktu od někoho nabídnutím něčeho jiného na oplátku.

P. Kotler uvádí, že k tomu, aby mohla být směna proveditelná, musí být splněno pět základních podmínek.

1. Směny se musí účastnit alespoň dvě strany.
2. Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.
3. Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.
4. Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.
5. Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.

V případě, že jsou splněny podmínky, dochází ke směně jako procesu, jejímž výsledkem je dohoda. V okamžiku, kdy je dosaženo dohody, hovoříme o tom, že se uskutečňuje transakce. Transakce je tedy základní jednotkou směny. Jednou ze stran transakce je kupující, který provádí nákup. Tímto kupujícím je na spotřebních trzích konečný spotřebitel, na trzích organizací je jím podnik, který je na straně nákupu zpravidla reprezentován nákupčím.



Nákupem se rozumí jedna ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. [3]

Baily a kol., rozlišuje vývoj nákupu na etapy: 1. před 30 lety, 2. před 15 lety, 3. dnes a 4. v budoucnu. Každý úsek je něčím odlišný. Před 30 lety byl nákup chápán pouze jako obstarávání zásob za co nejnižší cenu. Neprobíhal téměř žádný kontakt mezi nákupčím a dodavatelem. O patnáct let později došlo k tomu, že kromě nejnižší ceny se nákupčí postupně zaměřoval i na faktor kvality a termínu dodání. Dnešní přístup opět prodělal několik změn. Proces nákupu již má pro podnik přinášet strategické výhody. Také interakce mezi nákupčím a dodavatelem probíhá na vyšší úrovni. Vidíme zde snahu o utužování vzájemných vztahů. Do budoucna by se pojetí nákupu mělo posunout z roviny snižování nákladů do roviny zvyšování hodnot pro společnost. Společně s tím by se měl nákup zaměřit pouze na potřeby zákazníka. [1]

### 1.5.1 Funkce a úkoly nákupu

Jednou ze základních funkcí útvaru nákupu v podniku je dokonale zabezpečit předpokládaný průběh základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky (dále jen „materiálem“), a to vše v dostatečném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Díky splnění této důležité funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti můžeme předpokládat:

- Co nejpřesněji a na čas zajistit budoucí předpokládané potřeby materiálu.
- Zajistit a zvolit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb.
- Zcela úplně a včas diskutovat a uzavírat smlouvy o ekonomicky adekvátních dodávkách, současně sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i v případě odchylky v dodávkách.
- Sledovat a dohlížet na stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití.
- Realizovat operativní zásahy v možném ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb.
- Systematicky se starat o zajištění vhodné kvality nakupovaných materiálů.
- Zajistit aktivní servisní realizaci přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby, atd. [13]

**Mezi základní úlohy nákupu patří:**

1. Strategické řízení nákupu,
2. Operativní řízení nákupu,
3. Materiálový tok (logistika),
4. Likvidace materiálu.

**1. Strategické řízení nákupu**

Zahrnuje účast na tvorbě nákupní strategie podniku ve fázi vývoje, technické přípravy nových a moderních výrobků a technologie výroby. Také zahrnuje jak dlouhodobý průzkum, tak dlouhodobou strategii nákupních a obchodních vztahů a strategické řízení zásob. [13]

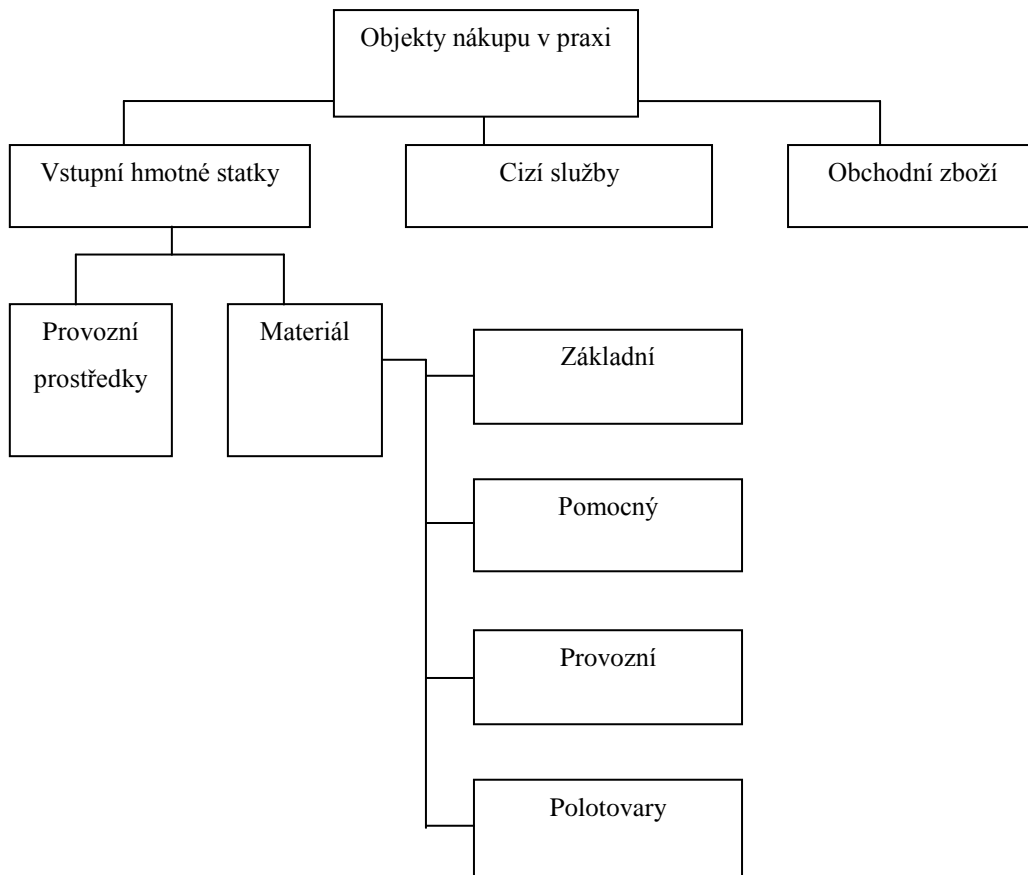
**2. Operativní řízení nákupu**

Zahrnuje plán nákupu, který vyjadřuje hmotné a finanční vazby k dodavatelům, vnitřní vazby vč. rozhodnutí o dodavateli a o podmínkách dodávek. Evidence objednávek, záznamy o jejich plnění, evidenci komunikace s dodavateli a také sledování objednávek a komunikace na výroby a další činnosti plánu podniku. Neméně důležitá je vazba plánu nákupu na plán nákladů a tedy na finanční plán. Také je zde zahrnuto řízení zásob, jakož to i příprava a vybavení objednávek v případech ohrožení plnění nebo nutných změn a kontrola a likvidace faktur, zajištění souhlasu s úhradou se také zahrnuje do operativního řízení nákupu. [13]

**1.5.2 Objekty a formy nákupu**

Ekonomická teorie obecně předpokládá, že pro výrobu jsou důležité tři hlavní vstupy, kterými jsou půda, práce, kapitál, které můžeme v souladu s funkcí opatřování označit jako všeobecné objekty opatřování.

V případě vymezení objektů, které nákup v podniku prakticky zabezpečují, je důležité objekty zúžit následujícím způsobem: [3]



Obr. 1 Objekty nákupu v praxi [3]

V průmyslových podnicích rozeznáváme sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků, mezi které patří:

1. **Suroviny** (dřevo, uhlí, zemědělské plodiny) jsou výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu.
2. **Procesní základní materiály, meziprodukty** (plasty, sklo, žezivo, stavební materiál) jsou výrobky, které potřebují další formy zpracování pro finální podobu.
3. **Doplňkový režijní materiál** (kancelářské prostředky).
4. **Komponenty, díly, polotovary, které jsou obvykle plně hotovy nebo určeny pro přímou montáž.**
5. **Zařízení** (stroje, počítače) jsou zboží investičního charakteru.
6. **Systémy** (informační systémy, výrobní linky)

7. **Služby** (různé druhy propagace, doprava, výzkum, opravy) **jsou aktivity nehmotné povahy, které většinou jen nepřímo přispívají k vytvoření finálních výrobků.** [3]

Podle Synka se rozlišuje nákup následovně:

**První nákup** – podnik nakupuje určitý materiál poprvé,

**Opakovaný nákup** – nákup se uskutečňuje opakovaně na základě předchozích zkušeností, takže lze využít údaje a poznatky o minulém průběhu nákupního procesu,

**Modifikovaný nákup** – odběratel požaduje určité změny ve specifikaci výrobků či cenových, platebních a dodacích podmínkách, nebo dochází přímo ke změně dodavatele [7]

### 1.5.3 Organizace a řízení nákupních činností

Při řešení problematiky organizace a řízení nákupu v podniku je prioritní zaměření na hledání a přijímání správných rozhodnutí. Zaměřují se především na pojetí funkce nákupu, míry a forem centralizace a decentralizace, umístění a ekonomického uspořádání útvaru v organizační struktuře podniku, dělby práce v podniku, řešení vztahu k ostatním vnitropodnikovým útvarům, stejně tak i forem, metod a postupů při uskutečňování řídicích a prováděcích aktivit. [8]

Otázky spojené s managementem nákupu a zásob jsou spojené s každým podnikem, bez ohledu na to, jaký má obor působnosti – výroby, obchodu či služeb, ale i bez ohledu na to, zda jde o organizaci hospodářskou či neziskovou.

Nákup představuje proces, jenž zahrnuje činnosti prováděné na nákupním trhu, které mají za úkol zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro interní zákazníky ve výrobě, výzkumu, procesech i ve správě. Je potřebné mít nástroje, na základě kterých je možné analyzovat potřeby, jejich specifikaci, hledat potřebného dodavatele, hodnotit je, samozřejmě s cílem vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů s dodavatelem. Na straně druhé jsou zde úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy, tj. plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, tj. provádění materiálové dispozice.

V neposlední řadě je to účast na příjmu materiálu na pozici vstupu do firmy a na jeho uskladnění. [10]

**Úkoly nákupu lze shrnout takto:**

- definice potřeb,
- stanovení velikosti a termínů potřeby,
- hledání potencionálních dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování potřeby.

Jestliže firma v dnešní době přijímá téměř bezpodmínečně tržní orientaci a požadavky na zvyšování konkurenční schopnosti na straně prodeje, musí nutně přijmout i otázku uplatnění těchto principů také na straně nákupu. [10]

Marketing rozlišuje při hodnocení různé typy trhů, mimo jiné trh spotřebitelů, který představuje doménu marketingu, jelikož zahrnuje tržní vztahy mezi výrobcí, zprostředkovateli odbytu, obchodníky a konečnými spotřebiteli. A jako druhý je trh výrobců, kde dochází k transakcím, jež nezahrnují konečného spotřebitele, ale právě jednotlivé výrobce.

Zatímco se marketing věnuje i zde prodejním vztahům, je také důležité na těchto trzích sledovat i pohled z odlišné strany, to znamená ze strany nákupce. Důvodem je vznik jiných přístupů k nákupnímu chování, než je tomu na trzích spotřebitelských. Zdůrazňuje se zde pojem nákupní marketing, který byl uveden do naší odborné literatury v roce 1996 [Pramen: Tomek – Tomek 1996]. V rámci získávání konkurenční výhody je i nákup zodpovědný za respektování podnikatelských kritérií, jakožto ekonomických (náklady, zásoby atd.), ekologických, sociálních, technických apod. Je zde na mysli řada opatření, která zcela mění orientaci nákupu, tak jak je dosud mnohde chápáno jako pasivní opatřování v rámci vzniklých potřeb. Je nezbytné, aby se jednalo o aktivní nákup, který má spoluúčasť na volbě materiálu ohledně přípravy výroby. Také se rozumí, že musí plnit své funkce vůči svému podniku tak, že svým interním odběratelům zabezpečí kompletní materiálový servis, včetně přípravy a zajištění materiálu na místo spotřeby, spolupráci při hledání nejlepšího využití materiálu pro daný účel a při hledání způsobů ekonomické přeměny materiálu a využití druhotných zdrojů a odpadu. [10]

„ Proces nákupního chování je nutno analyzovat, tzn. všechny informačně zpracované procesy prošetřit před nákupem, během něho a po nákupu. Jen tak je možné poznat faktory, které určují nákupní rozhodnutí a současně tedy představují cíle ovlivňujících opatření.“ [11]

#### 1.5.4 Výběr dodavatele

„V podniku se na rozhodování o dodavateli a vůbec na nákupním rozhodování nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. V zahraniční literatuře se mluví o tzv. nákupním centru, do kterého se zahrnují všechny osoby a organizace (skupiny), které se podílejí na rozhodovacím procesu, mající stejné zájmy a nesoucí stejná rizika rozhodnutí. Jsou to zaměstnanci firmy, kteří plní jednu ze **šesti rolí** v rozhodovacím procesu“: [8]

- **Uživatelé** – to jsou vlastně pracovníci, kteří mají přímo zájem používat daný výrobek či službu po zakoupení.

- **Ovlivňovatelé** – lidé, kteří ovlivňují rozhodnutí o koupi a také napomáhají určit vlastnosti daného výrobku.

- **Rozhodovatelé** – lidé, kteří rozhodují o specifikaci výrobku, také o dodavateli i podmínkách nákupu.

- **Schvalovatelé** – převážně manažeři, kteří posuzují a schvalují konečné rozhodnutí rozhodovatelů.

- **Nákupci** – Lidé, mající pravomoc vybrat a jednat s dodavateli o podmínkách nákupu. Nákupci se také podílejí na definování požadavků na vlastnosti a další parametry nakupovaných výrobků podle právních a technických norem. [8]

Jako šestý účastník tohoto nákupního procesu, který má funkci „**strážných-dohlížitelů**“, má za úkol ochránit ostatní účastníky procesu před nežádoucími vlivy a zabezpečovat také rozhodování.

Všech šest členů nákupního týmu posuzují návrhy, např. všechny možné dodavatele, posoudí kritéria a zúží množinu potenciálních dodavatelů, kteří přicházejí v úvahu. Při vybírání a rozhodování existuje nebezpečí návyků, kterými jsou neformální přátelský vztah

s dodavatelem, existují také příliš rychlá, ukvapená rozhodnutí z většího souboru možných dodavatelů, nebo se zvažují jen omezené parametry nákupu a úzké pojetí efektivity. [8]

V praxi se používá relativně stálá struktura pravidel výběru dodavatele při nákupu vstupů, cena zůstává jedním z významných kritérií konečného výběru dodavatelů. [9]

Je důležité rozlišovat dva typy dodavatelů:

- A. **typ konzervativní** – jeho prioritou je spolehlivost a dodávání stejného sortimentu několik let.
- B. **typ inovační** – je na rozdíl od typu konzervativního nakloněn ke změně jak výrobku, tak technologie výroby. Problém zde pouze vytváří menší stabilita a počáteční vzájemné vztahy.

Důležité při vlastním rozhodování budoucího dodavatele se doporučuje zvažovat určité znaky, kterými jsou schopnost dodání co do množství a provedení, cena, slevy, přírůžky, úroveň služeb a servisu, technické schopnosti a další kritéria, pro které je možno rozhodovat pouze ve vztahu k určitému výrobku a konkrétní tržní situaci (konkurenci).

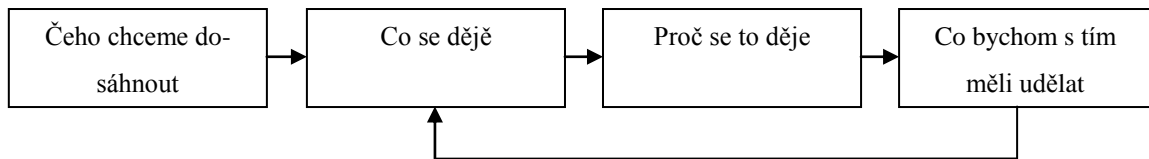
Než přistoupíme ke konečnému rozhodnutí, není na škodu opakovaně projednat přesněji závažná kritéria.

Odběrateli se doporučuje, aby se za určitý čas podíval na vzájemnou spolupráci s dodavatelem právě „očima dodavatele“. Je důležité si položit otázku, co dodavatel očekává od vzájemné spolupráce. K hlavním očekáváním patří např.: lepší využití kapacit, zlepšení pověsti, prodej výrobků, snaha snížit zásoby hotových výrobků atd. [8]

### 1.5.5 Kontrola nákupu

Kontrola je jedna z nejdůležitějších manažerských činností, která se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. „ Účelem je získat jistotu, že plán je úspěšně realizován, a skrze zjišťování odchylek od plánu vytvořit předpoklad pro uskutečnění nápravných opatření k odstranění skutečných nebo potencionálních nežádoucích odchylek“. [3]

Tato činnost přímo souvisí s plánováním.



Obr. 2 Kontrola plnění

*Pramen: Kotler, P., Marketing Management, 1992, str.765 [3]*

### **Kontrolní činnost je vyjádřena ve třech krocích:**

1. Stanovení daných standardů.
2. Měření vykonané práce vzhledem k daným standardům.
3. Korekce odchylek od standardů a plánů.

Efektivní kontrolování je činnost, zaměřující se na faktory, které jsou významné z hlediska hodnocení vykonané práce k danému plánu. Uskutečňuje se zejména v oblasti sortimentu, zásob, nákupního informačního systému ale také například v dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Pro kontrolní činnost se používají logistické ukazatele, kterými jsou strukturální a rámcové ukazatele, které vyjadřují např. počet nákupních míst, počet dodavatelů, celkové náklady atd. Také ukazatele produktivity, které vyjadřují počet zásilek na hodinu pracovníka, stupeň využití zařízení na vykládání. Nedílnou součástí je také ukazatel hospodárnosti, který vyjadřuje náklady opatřovací na danou objednávku, ale také náklady příjmu na danou zásilku. A jako poslední ukazatel je ukazatel jakosti, jenž představuje např. počet vadných dodávek a zdržených dodávek.

Jedna z posledních a důležitých fází kontrolního procesu je tzv. korekce odchylek. Vedení společnosti může tuto korekci provádět různými způsoby. Jeden z možných druhů je předělat plány a modifikace cíle, ale také příjem nových zaměstnanců a pečlivé přeškolení podřízených. Neméně důležité je také zlepšení a zkvalitnění vedení. [3]



## 1.6 Prodejní logistika

Při vzniku této činnosti je zapotřebí, aby jeden subjekt (např. zemědělský, či výrobní podnik) přenechal dalšímu subjektu za finanční nebo věcnou hodnotu své statky. Jedná se o výrobky, nebo statky. [13]

*„V každé společnosti založené na dělbě práce vystává nutnost završit výrobní proces dovedením výrobku (služeb) ke spotřebiteli. Jedině tak může být dosaženo cíle podnikání. Toto dovršení podnikového reprodukčního procesu, zaměřeného na uspokojování cizích potřeb, nazýváme odbytem (prodejem)“.* [13]

### 1.6.1 Předmět a obsah prodeje

Prodejní činnost musí zařídit, aby to, co se vyrobí, bylo k dispozici v místě poptávky. A to vše vždy bez ohledu na dobu výroby, množství výroby a odpovídající potřebě. Prodej výrobků, či služeb musí být v souladu s platnými zákonnými úpravami, kterými jsou obchodní zákoník, ale také celní, devizové a jiné zákony.

Předmět a obsah prodeje vymezuje tzv. teorie prodeje, která studuje a zároveň učí jak tyto náležitosti využívat v praktické činnosti podniku. Zatím neexistuje jednoznačná teorie prodeje. Jedny z nejvíce používaných teorií prodeje jsou:

- Funkcionální teorie prodeje.
- Nástrojová teorie prodeje.

**Funkcionální teorie** prodeje vzniká ze základních funkcí, úkolů prodeje. Zaměřuje se na věcné stránky odbytového procesu a bývá označována jako prodejní (odbytová) logistika. Mezi ty základní funkce prodeje patří:

- Funkce prostorová – dodání produktu na místo spotřeby.
- Funkce časová – dodání produktu (zboží) v přesném čase.
- Funkce kvantitativní – dodání produktu (zboží) v požadovaném množství.
- Funkce kvalitativní – dodání produktu (zboží) v požadované kvalitě.
- Funkce komunikační – je to poslední funkce prodeje a znamená předávání informací mezi odběratelem a dodavatelem.

**Nástrojová teorie** prodeje vychází z toho, že využívání nástrojů prodeje určuje výsledek prodeje. Napomáhá uplatnění nástrojů prodeje k ovlivnění výsledku prodeje. Tato teorie má název marketing a nástroje, s kterými pracuje, se nazývají marketingové nástroje prodejní politiky – marketingový mix. [13]

### 1.6.2 Tvorba strategie a plánování prodeje

Tvorba strategie a plánování prodeje jsou jedny z nejdůležitějších činností prodeje. Strategie prodeje je vytvářena společně s marketingovou strategií firmy. [13]

*„Strategie prodeje vychází ze znalostí silných a slabých stránek firmy, ze znalostí trhů, konkurenceschopnosti podniku, koupěschopné poptávky, chování spotřebitelů, z plánu vrcholového vedení firmy na dosažení určitého obrátu či zisku apod. Strategie musí vycházet z orientace firmy na potřeby zákazníka, z úsilí získat jistou výhodu před konkurenty (např. ve způsobu distribuce, apod.). Strategie se zabývá řadou problémů, jako je např. způsob vstupu na trh, volba propagační politiky, jaké služby budou poskytovány při prodeji (např. odvoz do domu, objednávky podle katalogů pod.), jaké distribuční cesty budou použity (velkoobchod, přímý prodej apod.).“ [13]*

Plán prodeje patří mezi základní podklady pro vytváření finančního plánu podniku.

*„ Vychází ze sortimentní struktury výrobního programu, z předpokládaných cen, z pozice výrobku na trhu, z toho v jakém stadiu cyklu životnosti se nachází apod., navíc jsou vypracovány velmi podrobné dílčí plány pro jednotlivé segmenty trhu (segmentaci trhu rozumíme jeho rozdělení na menší podobné části, které spojují zákazníky s jistými charakteristickými vlastnostmi).“ [13]*

V plánu prodeje jsou vytvářeny cíle, ale také různé faktory a rizika, které by mohly tyto cíle ohrozit. Také jsou plánovány budoucí trhy a dosažení určitého podílu na těchto trzích, různé druhy propagace a časový harmonogram prodeje. Mezi základní části tohoto plánu jsou plán nákladů a plán tržeb. Důkladná analýza prodeje patří mezi nezbytnou podmínkou ke stanovení reálného plánu prodeje.

Také mezi nezbytnou podmínku patří analýza nákladů podle jednotlivých druhů a členů útvarů prodeje. Je třeba analyzovat následující náklady:

- **Mzdové náklady**, které tvoří základ mzdy a % podíl na výnosech či bonus (firma také musí odvádět zdravotní a sociální pojištění), také o efektivnosti prodeje

vyjadřuje počet odpracovaných hodin a jejich porovnání právě se mzdovými náklady.

- **Dopravní náklady** (jedná se o služební dopravu, městskou dopravu apod.),
- **Náklady na telefon, poštovné, fax, kancelářské potřeby,**
- **Různá další nespécifikované náklady.** [13]

*„Prodej neustále nabývá na významu, ale jeho úkolem již není jenom zboží předat zákazníkovi, ale také seznamovat zákazníka se zbožím, poradit, který z nabízených výrobků nejlépe uspokojí jeho potřeby, informovat jej, jak využít všech funkcí výrobku a jak o výrobek pečovat apod.“* [13]

### 1.6.3 Volba prodejních kanálů

Hlavním smyslem činnosti prodeje je dostat produkt od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Tuto aktivitu lze dosáhnout buď přímým, či nepřímým prodejním kanálem nebo jejich kombinací.

U přímého prodejního kanálu je myšleno realizovat činnost prodeje bez externích mezičlánků. Zástupci firmy, ať se jedná o prodejní oddělení nebo o obchodní zástupce komunikují přímo s konečným zákazníkem. Přímé jsou také vlastní dodávky výrobků nebo služeb. Mezi příklady této činnosti můžeme uvést zakázkovou výrobu, kadeřnické služby, či myšlenku vybudovat vlastní obchod, obchodní síť apod.

Nepřímé prodejní kanály využívají specializované organizace, které nabízejí služby spojené s odbytem zboží. Jedná se o zprostředkování různých druhů prodeje např. komisní prodej či odkoupení zboží za účelem dalšího prodeje ve vlastní obchodní síti. I zde v rozhodnutí o mezičlánku je důležité zvážit řadu skutečností, jedná se o výši provize, obchodní marže, platební podmínky, image apod.

**Určení vhodného teritoria pro vývoz** – znalost situace na trhu na předpokládaném teritoriu v zahraničí a dobrá orientace mezi konkurencí.

**Určení předmětu vývozu** – jde o produkci, o kterou bude v daném místě zájem, musí také podléhat příslušným legislativním a technickým požadavkům. Požadavkem může být obal, návod apod. v jazyce dané země, kam má být produkce vyvážena.

**Logistické požadavky** – jaký druh přepravy zboží použít, určení prodejních a servisních kanálů, zvyklosti v dodacích podmínkách požadavků na přepravní obaly apod.

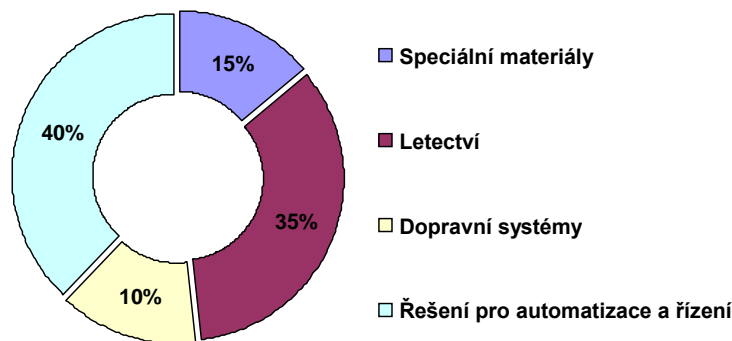
**Cenová hladina** – je důležitá znalost tržní ceny v dané vývozní oblasti, také znalost platebních podmínek, je také důležité zakalkulovat vyvolané náklady s dodávkou zboží – jako je pojistné, dopravné, skladovací náklady apod. [12]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 2 CHARAKTERISTIKA A POPIS PODNIKU

Mezinárodní skupina Honeywell je předním světovým výrobcem v oblasti mnoha-odvětvové technologie a dodavatelem řady vyspělých technologií, představuje moderní celosvětově působící společnost se sídlem v USA. Zaměstnává téměř 130 000 pracovníků po celém světě a vytváří obrat více než 33 miliard USD. Společnost se zabývá širokým spektrem podnikatelských aktivit, jejichž základní rozdělení je následující:

- Oblast letecké techniky (AERO),
- Oblast automatizace řízení technologických procesů (ACS),
- Oblast dopravních systémů pro automobilový průmysl (TS),
- Oblast speciálních materiálů (SM).



Obr. 3 Aktivity společnosti Honeywell, zdroj: [vlastní]

Honeywell zaměstnává více než 19.000 inženýrů a vědců na perfektní úrovni. Honeywell má nepolevující zájem o kvality dodávek, hodnoty a techniky do všeho, co vykonává. Má také schopnost se neustále zlepšovat, dosahuje dvou protichůdných úkolů najednou, kterými jsou produktivita a růst.

## 2.1 Honeywell v České republice

Společnost Honeywell se v České republice prezentuje jako jedna z vedoucích společností v oblasti řízení budov, služeb spojených s letectvím a významných průmyslových procesů. Produkty firmy Honeywell poznamenávají každodenní život lidí a činí jej bezpečnějším, pohodlnějším a produktivnějším. Honeywell jako jedna z nadnárodních korporací umístil do České republiky také své vývojové centrum.

V České republice působí společnost Honeywell spol. s r.o., která je zapsána pod identifikačním číslem 18627757 ve vložce 2938, oddíl C obchodního rejstříku vedeného rejstříkovým soudem v Praze, od 16. července 1991. Struktura společnosti je tvořena pražskou centrálou a třemi samostatnými organizačními jednotkami (odštěpnými závody) se sídlem v Brně.

Bakalářská práce bude zaměřena na **Honeywell Brno o.z.**, jež vyrábí termoregulační a řídicí ventily a další komponenty kontrolních technologií, avšak organizační struktura v Brně je tvořena i dalšími odštěpnými závody, kterými jsou:

### **Security Products o.z.**

- obchodní zastoupení pro distribuci technologie pro zabezpečovací systémy;

**HTS CZ o.z. (dříve Global Design Center o.z.)** které představuje celosvětově významné pracoviště aplikovaného vývoje a inženýrských činností pro široké spektrum výrobků prodávaných skupinou podniků Honeywell.

**Honeywell, spol. s r.o. – Brno o. z.**, spadající pod divizi **Automation and Control Solutions (ACS)**. Společnost produkuje výrobky a řešení pro řízení tepelné pohody doma, komfortu kanceláře a technologických procesů automatizačních prostředků. Všechny výrobky, dodávané společností Honeywell, poskytují nejvyšší přesnost, výkonnost a jednoduchost při jejich nasazování a údržbě. Díky rozsáhlým zkušenostem všech pracovníků společnost Honeywell nabízí profesionální řešení ve všech oblastech průmyslu. To vše je podpořeno nejnovějšími technologiemi, jejichž vývoj probíhá rovněž v České republice ve výše zmíněném odštěpném závodě HTS CZ. Výrobní závod Brno o.z., zabývající se výrobou prvků pro systémy elektronické ochrany, výrobou termoregulačních a řídicích ventilů a dalších komponentů výrobních technologií. V současné době zaměstnává přes 800 zaměstnanců, kteří ovládají znalosti napříč výrobními obory, přičemž v brněnském regionu kombinují znalosti pracovníků vývoje a pracovníků ve výrobě k vyvinutí další generace produktů pro spalování a regulaci. Tento závod disponuje nejmodernějšími výrobními postupy

a procesy, ovládá procesy kontroly, tzv. štíhlé výrobní postupy a vizualizaci řízení. Svým působením v brněnském regionu pomáhá zvyšovat úroveň výzkumu a vývoje, vysokých škol a ostatních výrobních společností.



*Obr. 4 Honeywell Brno o.z., zdroj: [vlastní]*

Honeywell Brno o.z. se specializuje na výrobu produktů pro topenářský průmysl a produkty Ignition Control. Honeywell Brno o.z. je rozdělen do tří divizí – CCE, CCV a ENVIRONMENTAL.

**CCE** – řídicí elektronika, elektronické ovládací desky,

**CCV** – spalovací regulační ventily, plynové ventily, termoregulátory,

**ENVIRONMENTAL** – divize životního prostředí, která vyrábí termostatické ventily, podlahové topení, hlavice na topení. Zaměřuje se na výrobu produktů, které jsou v souladu s životním prostředím. Právě na divizi Environmental je zaměřena bakalářská práce.

## **2.2 Funkce a úloha nákupu v podniku**

Nákup materiálu v divizi Environmental v podniku Honeywell Brno o.z. je rozdělen do dvou okruhů. Jedním z těchto okruhů nákupu je tzv. Planning nebo-li plánování. Tento okruh tvoří skupina plannerů (plánovači). Jsou to osoby, jenž se svými dlouholetými zkušenostmi se významně podílí na nákupu materiálu. Tento nákupní okruh Planning se rozděluje do dvou sekcí. Jedna z těchto dvou sekcí je materiální planning a druhá je výrobní planning.



### Výrobní plánování

Plánovači v této sekci nákupu plánují, co se bude ve výrobním závodě vyrábět. Plánovači se nestarají o to, zda potřebný materiál je připraven či ne. Pouze sestavují týdenní tzv. built plán, což je týdenní výhled, co by se mělo vyrábět a plánují to den dopředu pro výrobní linky, aby přesně věděly, co budou každý den vyrábět. Jedná se o zakázky na základě objednávek, ale také od plánování forecastů (předpovědí) od zákazníků.

### Materiální plánování

V této sekci plánovači nakupují materiál na plánovanou výrobu na základě předpovědi zákazníků. Plánovači také poptávají a nakupují materiál na výrobu, která je mimo předpověď a zároveň si zajišťují dopravu od externích dopravců dle dopravních podmínek.

Materiální plánovač si objednává vlastní dopravu dvěma nejvíce používanými způsoby. Jedním z těchto způsobů zajištění dopravy je **EXW (Ex Works)** – ze závodu (ujednané místo). Zboží je odvezeno kupujícím přímo ze závodu prodávajícího, kupující za něj dále zodpovídá. Honeywell má úmluvu s dopravní společností, že společnost Honeywell ručí za materiál při převzetí od dodavatele až po předání do Honeywellu, materiál je levnější, ale Honeywell platí za dopravu. Pod tento způsob dopravy spadají určité druhy zásilek. DHL – v případě vyzvedávání malých zásilek. Cargo Partners – standardní doprava palet, Premium Fright – urgentní doprava palet. TNT – rychlá a levná doprava, malé zásilky, boxy. Druhý z těchto způsobů zajištění dopravy je **DAP (Delivered at place)** – s dodáním na místo (ujednané místo určení). Dodavatel si zjišťuje dopravu sám, Honeywell přebírá zboží až ve svém závodě, dodavatel ručí za zboží až do převzetí skladníkem ve skladě, cena tohoto materiálu je vyšší, protože je v něm již zohledněna cena dopravy.

Druhý z těchto okruhů nákupu pro divizi Environmental tvoří tzv. **Sourcing**. Jedná se o druhou část nákupu, kde pracovníci v této sekci mají na starost dodavatele. Plánují a realizují podstatné věci s dodavateli, uzavírají smlouvy s dodavateli. Starají se o nákup materiálu určitou dobu dopředu. S mnoha dodavateli realizují nákup a dodání materiálu i 2 a více let dopředu. Také uzavírají kontrakty, což je smlouva s dodavatelem o výrobě např. 10 000 kusů materiálu, jenž se může čerpat i několik let. Kontrakt obsahuje předem dané podmínky. Na divizi Environmental se jedná o 2 osoby na místě výrobních plánovačů, kteří

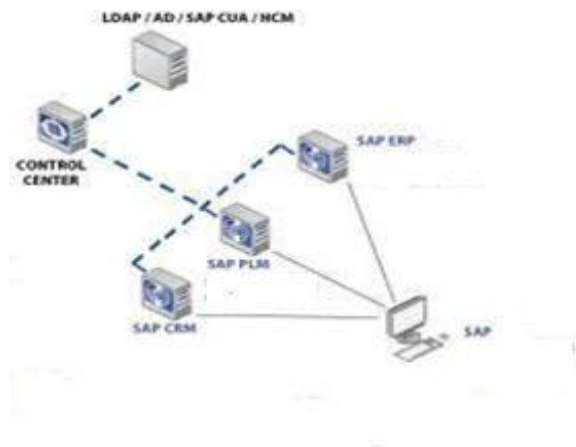
dávají podnět k nákupu, 1 osoba na místě materiálního plánovače a 2 osoby na místě sourcing buyers (nákupčích).

### Systém SAP

Zlepšení výkonu podniku vyžaduje efektivní řízení dodavatelského řetězce - dělat správné produkty správným způsobem a dát je k dispozici v případě potřeby.

Efektivní řízení dodavatelského řetězce (SCM) vyžaduje integrované informace mezi spuštěním dodavatelského řetězce a řízením dodavatelských a distribučních procesů. Systém SAP vytváří robustní, obousměrnou integraci odkazu na ERP systém s cílem synchronizovat podnikové systémy podniku, jako je zadání objednávky a daňové účetnictví.

Následující výhody jsou realizovány prostřednictvím integrace ERP a SCM systému Honeywell. Jedná se o lepší plánování a finanční analýzy, které vykazují stav zásob výrobků. Zlepšuje kvalitu distribuce a vylepšuje spokojenost zákazníků. Zvyšuje viditelnost klíčových obchodních cílů, kterými jsou nadměrné zásoby, využití kapacit a jiné.



Obr. 5 Systém SAP, zdroj: [vlastní]

Veškeré objednávky jsou vedeny v systému SAP. Pracovník objednávky uvolňuje 2x týdně. Materiální plánovač musí také zohledňovat určitý nákup požadovaného materiálu dodavatelským (lead timem) a také potřebným časem na výrobu výrobků v Honeywellu.

Honeywell používá na plánování materiálu program, který se nazývá MASTER FILE, jehož součástí je hlavní soubor známý jako DEMAND. Ten se každé pondělí stahuje aktuálně ze SAP systému a vykazuje se v souboru aktuální spotřeba plánovaného materiálu.

VMI – (vendom material inventory). Pracovník Sourcingu má také na starosti ujednání podmínek s dodavateli, kterými jsou např. Carlo technology, Zálesí a.s. a jiné, aby dodavatel uchoval objednaný materiál ve své moci ve skladu a jakmile Honeywell spotřebuje určitý počet materiálu ze skladu, tak dodavatel má na starost danou hladinu materiálu na skladě znovu vyrovnat, tak aby byl materiál znovu k dispozici.

Jiný druh skladu pro materiál je sklad konsolidační. Sklad Queherberk se nachází ve Šlapanicích u Brna. Konsolidační sklad vlastní dodavatel Honeywellu. Zejména se jedná o dodavatele Arusberg a Kemper. Dodavatelé dováží materiál na konsolidační sklad a udržují zde také potřebnou hladinu materiálu. Honeywell objednává materiál na základě kanban karet a závázka je 2x denně.

### 2.3 Způsob nákupu

Způsob nákupu materiálu v sekci společnosti Honeywell se rozděluje do dvou okruhů. Jedním z těchto okruhů nákupu je direct. Direct nákup znamená přímý nákup výrobního či nevýrobního materiálu. Mezi nevýrobní materiál patří různé pomocné věci, komponenty k výrobě. Mohou to být různé druhy silikonů na mazání, pěny do beden, bedny, vratné palety a jiné. **Přímý nákup znamená nákup materiálu, který je přímo nezbytný pro výrobu. V úseku Environmental se zejména jedná o plastové hlavice, kovová těla, plastové kryty.**

**Druhý z těchto okruhů nákupu je indirect nákup neboli nákup nepřímý, zabývající se nákupem materiálů, jenž není přímo použitelný na vyráběné zboží.** Obecně nepřímé materiály jsou spotřební předměty, jako jsou papír, pera, tonery a předměty použité při výrobě ale nejsou součástí konečného výrobku. Zahrnují osobní náklady a další náklady s pořízením související, ale je možné je ovládat nebo minimalizovat s cílem udržet výrobní náklady na minimu. Pracovník odpovědný za nákup nepřímých materiálů obvykle sleduje tyto nákupy v průběhu účetního období a snaží se je udržet v souladu s úrovní v poměru k výrobě.

## 2.4 Kontrola nákupu

Kontrola nákupu v divizi Environmental v podniku Honeywell Brno o.z., je tvořena dohledem nad činností sekcí planning a sourcing. Tyto dvě sekce nákupu se navzájem kontrolují a doplňují. Existuje zde i tzv. Commodity buyer (nákupčí zboží), který na nákup v této divizi dohlíží a také jej kontroluje společně se SIOP team leaderem. Avšak veškerý nákup je hlídán systémem SAP, který nám okamžitě ukazuje přehled vyráběných, nakoupených i naplánovaných výrobků pro výrobu. Pokud se ovšem stane nějaká chyba při nákupu materiálu, tak se jedná s největší pravděpodobností o chybu jednotlivce.

## 2.5 Výběr dodavatele

Společnost Honeywell Brno o.z., vybírá své dodavatele na základě srovnání všech 3 strategií:

**OTTR** - on time to requirement / schopnost dodávat na požadovaný termín /. V Honeywellu se jedná o to, že požaduje po svých dodavatelích, aby dodávaly požadovaný materiál v intervalu 3 dny před ujednaným termínem nebo 1 den po požadovaném termínu. Ze všech měsíčních dodávek musí dodavatel splňovat alespoň minimálně 95% úspěšnost dodávek v daném termínu.

**WALT** - weighted arithmetic lead time / vážený aritmetický lead time (vázané peníze) /. Znamená to, kolik vázaných peněz máme v danou dobu určitému dodavateli hradit. Jde vlastně o udržení peněz. Dodavatel, který má nižší lead time je pro Honeywell více vyhovující. Honeywell nedisponuje vázanými penězi.

**APT** - average payment terms / průměrné platební podmínky /. Podniku Honeywell jde o to, aby mohl co nejdéle prodlužovat data splatnosti neuhrazených faktur. Jde o to, že Honeywell do doby, než splatí dané faktury, může disponovat volnými prostředky, které může použít. Ve většině případů se jedná o 75 pracovních dnů.

Své dodavatele si Honeywell zvolí podle těchto strategií, ale také dle kvality poskytování služeb a dle finančního auditu. To znamená finanční situaci dodavatele, jestli disponují mnoha prostředky a jestli jsou krytí a také samozřejmě cenou – což je jeden z hlavních ukazatelů. Podle těchto kritérií si Honeywell určí dodavatele z širokého spektra podniků a srovná jejich schopnost, co nejvíce se ztotožnit dle těchto kritérií. Pokud se ovšem stane, že

žádný z možných dodavatelů nesplňuje dané normy, tak nastává situace, kdy Honeywell provede u všech dodavatelů procesní audit. Procesní audit znamená, že Honeywell posílá do dané firmy svého procesního zaměstnance, který si projde všechny oddělení včetně výroby, skladů a jiných prostorů. A podle rozhodnutí procesního zaměstnance se zvolí nejvíce vhodný dodavatel.

Pro divizi Environmental jsou jedni z největších dodavatelů podniky jako Arnsberg Metallwerk, Kemper, Carclo Technical plastics, Brawo Spa, Migal, Egelhof. Podle názvů se jedná hlavně o podniky, které sídlí v Německu. Konkrétní dodavatelé dodávají do divize Enviromental nejvíce materiálu jak po stránce kvantity, tak financí.

**Arnsberg Metallwerk** je jeden z největších dodavatelů. Má tradici více než 100 let výroby armatur a soustružených dílů. Arnsberg Metallwerk je v současnosti uznávaný, všestranný dodavatel ve všech odvětvích průmyslu, např. pro topení, potrubí a jiné. Dodavatel disponuje vysoce automatizovaným a ekonomickým soustružením, ze kterých pochází přesné díly červené a žluté mosazi. Do společnosti Honeywell dodávají soustruhy až do průměru 36 mm, automatické jednovřetenové soustruhy až do průměru 65 mm a vačkové hřídele až do průměru 42 mm.

**Kemper** vyvíjí, vyrábí a dodává sanitární armatury pro instalace pitné vody v nejvyšší jakosti. Tyto výrobky, které jsou zhotovené z materiálů, jako jsou červený bronz a ušlechtilá ocel, požívají vynikající pověsti na evropském trhu. Do Honeywellu firma Kemper dodává systémové ventily s pevně integrovaným lisovaným přípojem z červeného bronzu a ušlechtilé oceli.

**Carclo Technical Plastics - Brno, s.r.o.** je další z hlavních dodavatelů Honeywell, divizi Environmental. Hlavní činností firmy je výroba plastových výrobků a pryžových výrobků. Vstřikování, potisk a montáž plastových výlisků převážně pro náročné potřeby automobilového, elektrotechnického, zdravotnického a jiného průmyslu. Carlo Technical Plastics dodává do Honeywellu různé druhy plastových a pryžových výrobků, které jsou nezbytné pro výrobu v divizi Environmental.

## 2.6 Funkce a úloha prodeje

Honeywell Brno o.z., divize Environmental se specializuje na výrobu prvků pro systémy elektronické ochrany, výrobu termoregulačních, termostatických a řídicích ventilů, podlahového topení, hlavic na topení, regulátorů na topení, trubky ke kotlům a dalších komponentů výrobních technologií.

Výroba těchto komponentů je zaměřena na dvě skupiny odběratelů. Jedna z těchto skupin odběratelů jsou tzv. Waters – pojem znamená vodovodní potrubí a ostatní pomocné komponenty k tomu sloužící. Cíloví zákazníci jsou v tomto případě města, domy, firmy. Druhá skupina odběratelů jsou tzv. Homes – jsou to koncoví uživatelé. Jedná se o rodiny, domácnosti, které využívají právě regulátory na topení, trubky ke kotlům a jiné komponenty. Součástí této skupiny je i výroba velkých přetlakových ventilů pro městské kotle apod. Jedná se o kovová těla s určitou plastovou hlavicí nebo složité kovové trubky s přetlakovou výpustí.

Strategie prodeje v divizi Environmental je taková, že Honeywell dodává své výrobky velkým společnostem, které se specializují na výrobu a montáž velkých kotlů a topenářství. Jedná se o velké společnosti např. Bosch, Buderus, Flowcon.

**Bosch** patří mezi jednu z největších společností, která odebrala již mnoho let výrobky od společnosti Honeywell. Na českém území je společnost Robert Bosch aktivní od konce 19. století. Na českém trhu si Bosch vybudoval nezaměnitelný image významného výrobce a investora a jeho výrobky se od automobilové techniky přes elektrické nářadí a domácí spotřebiče až po tepelnou a průmyslovou techniku úspěšně zabydlely nejen v českých domácnostech, ale i automobilech, servisech a průmyslových podnicích.

Honeywell své výrobky dodává do oblasti spotřebního zboží, které tvoří druhou největší podnikovou oblast společnosti Bosch s celosvětovým obratem 12,5 miliardy euro v roce 2011.

Společnost **Buderus tepelná technika Praha, spol. s r.o.**, založená v roce 1993 je také jeden z největších odběratelů společnosti Honeywell. V současné době nabízí značka Buderus na českém trhu litinové a ocelové kotle s výkony od 4,8 kW do 19,2 MW; kotle pro rodinné domky, průtokové i kondenzační kotle v provedení turbo i s odvodem spalin do komína. Honeywell se specializuje na dodávky komponentů právě pro výrobu těchto kotlů.

Kromě kotlů si zákazníci mohou pořídit zásobníkové ohřivače, regulační přístroje, solární panely, tepelná čerpadla a širokou škálu otopných těles. Velkoobchodní oddělení dodává příslušenství ke kotlům (čerpadla, nádrže, pojistné ventily, expanzní nádoby atd. od smluvních dodavatelů, kterými je právě společnost Honeywell spol. s r.o.) v teplovodním provedení.

Koncoví uživatelé jako jsou české rodiny, firmy a jiné subjekty si také mohou výrobky od společnosti Honeywell zakoupit v obchodních sítích **OBI**, **BAUHAUS** atd., ale do těchto obchodních sítí Honeywell dodává pouze malý počet výrobků, jakými jsou např. termostatické hlavice nebo regulátory na topení. Tyto komponenty odebírají i stavební firmy, developeři, kteří svoji aktivitu zaměřují na výstavu domů, bytů.

Společnost **OBI** je vedoucím představitelem segmentu hobby marketů na českém i evropském trhu. Snaží se udávat směr ve všech sortimentních oblastech - stavebnictví, bydlení, zahrada a technika. OBI pokračuje v úspěšné expanzi, která nepřetržitě probíhá jak v Česku, tak i v celé střední, jižní a východní Evropě.

**BAUHAUS** v České republice provozuje 6 hobbymarketů. Bauhaus patří jako zkušený a vedoucí podnik ve svém oboru s vysoce kvalifikovanými a vybranými specialisty pro dílnu, dům a zahradu, k nejvýznamnějším obchodním koncernům branže "**Do-it-yourself**".

## 2.7 Distribuční kanál a prodejní oddělení divize Environmental

Honeywell Brno o.z., divize Environmental se specializuje na výrobu komponentů, které se dodávají na centrální sklad, který se nachází v Mosbachu v Německu, kde je umístěna i podniková prodejna a velké množství skladů. Kanceláře prodejního oddělení se nachází v místě, nazývaném Heilborn, který leží v blízkosti právě Mosbachu.

Oddělení prodeje zadává objednávky jak na plnění Safety stocku (pojistné zásoby), tak na přímé objednávky pro zákazníky.

V podstatě strategie distribuce výrobků je taková, že v Mosbachu je určená hladina A výrobků – to jsou výrobky, které divize Environmental vyrábí nejvíce a tato hladina A výrobků musí být stále stabilní. Výroba je nepřetržitá, aby byla zásoba neustále maximální. Poté existují produkty B a produkty C, které se vyrábí většinou jen, když byla vyžádána

objednávka od zákazníka. Prodávající, kteří sídlí v Heilbornu řeší přímo tuto objednávku se zákazníkem přesně ve stejném smyslu, jak provádí činnost plánovači a nákupčí při plánování nákupu v divizi Environmental.

V Heilbornu existuje i jiné oddělení prodeje, které se nazývá CDP - central distribution planning. Jedná se o plánovače, kteří zadávají objednávky na výrobu komponentů právě divizi Environmental v Brně přesně v rozsahu, jak požadují zákazníci a v určeném čase.



### 3 SWOT ANALÝZA HONEYWELL SPOL. S R.O. –BRNO DIVIZE ENVIRONMENTAL

**SWOT** je zkratkou slov z angličtiny: **S**trengths (přednosti = silné stránky), **W**eaknesses (nedostatky = slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T.

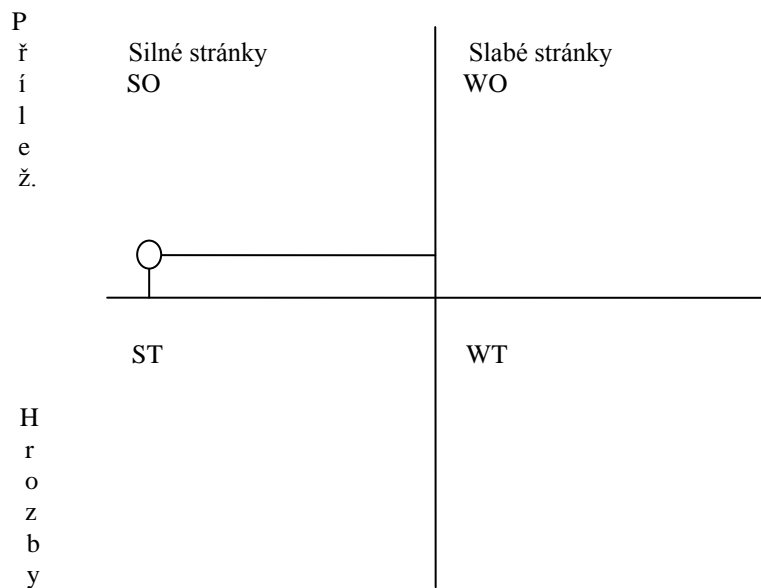
Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých relevantních stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a v podstatě zahrnuje postupy technik strategické analýzy.

Body 1 až 5, kdy 1 je minimum a 5 znamená maximum, se přidělují ke každému kritériu zvlášť. Body se přidělují podle důležitosti kritérií. Konečný součet bodů se poté odečítá následujícím způsobem. Silné stránky – Slabé stránky a Příležitosti – Hrozby. Výsledek se poté zapíše do grafu, který nám demonstruje prognózy firmy do budoucna.

Tab. 1 SWOT analýza společnosti Honeywell s.r.o., divize Environmental

Silné stránky	Body	Příležitosti	Body
- Světoznámá, zavedená firma	5	- Spolupráce s firmami v topenářském odvětví	3
- Kvalitní a efektivní struktura společnosti	4	- Rozšíření trhu	4
- Dobrá pověst u spotřebitelů	5	- Spokojenost zákazníků, velkých odběratelů	4
- Dobré know-how (postupy, znalosti)	4	- Síť prodejen po velkých městech České republiky	3
- Výborná kvalifikovanost zaměstnanců firmy	4	- Účast a prezentace na veletrzích a výstavách	3
<b>Celkem</b>	<b>22</b>	<b>Celkem</b>	<b>17</b>
Slabé stránky	Body	Hrozby	Body
- Slabá agresivita při prosazování na trhu	4	- Úpadek průmyslu a topenářství v České republice	4
- Nedostatečné prostory na uskladnění výrobků	3	- Změna zákaznického postoje	3
- Nedostatečná propagace výrobků	3	- Nestabilita kvality dodávaného zboží	4
- Malý přehled o konkurenci, jejich metod a strategií	3	- Časté technické změny výrobků od dodavatelů	2
- Nízká hladina zaměstnanců na pozici nákupčích	2	- Vysoká konkurence na trhu	2
<b>Celkem</b>	<b>15</b>	<b>Celkem</b>	<b>16</b>

Zdroj: [vlastní]



Obr. 6 Výsledek SWOT analýzy, zdroj: [vlastní]

Mezi nejvýznamnější přednosti divize Environmental patří velice kvalitní pověst u všech spotřebitelů a fakt, že společnost Honeywell je velice světoznámá, mnoho let zavedená a finančně prosperitivní. Nedílnou součástí jsou pracovníci společnosti s výbornou kvalifikací a sebevzděláváním na pozici nákupu, výroby, distribuce. Úkolem těchto pracovníků je maximální nasazení ve vztahu k odběratelům a konečným zákazníkům a přispívat k dosažení jejich přání a požadavků. Vysoce kvalitní know-how, vycházející z mnohaletých zkušeností v oboru přispívá k dosažení všech cílů divize Environmental.

Společnost Honeywell v příštím roce zrealizuje výstavbu nových skladových prostor, jež mají uspokojit požadavky na dobré zázemí společnosti a zefektivnit prostory pro své výroby. K těmto skladovým prostorům se plánuje příjem velkého počtu zaměstnanců a také zvýšit počty zaměstnanců na pozicích nákupu. Ostatní slabé stránky je nutné dále koncepčně řešit.

Mezi největší příležitosti v divizi Environmental patří rozšíření působnosti na trhu a uspokojení velkých odběratelů. Tím by se rozšířila i síť prodejen ve velkých městech Evropy a dojde k ovlivnění současné nabídky i konkurence na trhu.

Co se týče nestability kvality dodávaného zboží, na které je firma závislá, měly by se eliminovat veškeré hrozby související s tímto problémem formou monitoringu. Je potřebné sledovat úpadek na trhu a růst topenářského průmyslu, z důvodu rychlé a efektivní reakce Honeywellu na situaci vzniklou např. poklesem výroby.

Výsledek, který je znázorněn na obrázku č 6 demonstruje současnou situaci divize Environmental. Z grafu jasně vyplývá, že společnost Honeywell disponuje silnými a stabilními stránkami, které utváří již mnoho let svou činností na českém, ale i světovém trhu. Příležitosti jsou silnější než hrozby, což představuje dobrou vizi do budoucna. Pokud Honeywell dokáže využít příležitost rozšíření působnosti na trhu a dokáže uspokojit hlavní odběratele, tak budoucnost Honeywellu a především divize Environmental je velice stabilní a růstová. Aby uvedenou prognózu společnost naplnila, je důležité monitorovat veškeré hrozby související s konkurencí, změnou zákaznického postoje, resp. úpadku topenářského průmyslu.

Jednoznačné klady SWOT analýzy je rychlost a relativní jednoduchost pro okamžité zjištění veškerých relevantních stránek fungování firmy. Pokud je SWOT analýza vytvářena poctivě, může vedení firmy ukázat řadu pozitivních i negativních faktorů, které je potřeba řešit. Mezi negativní faktory patří například neustálé monitorování konkurence nebo změny zákaznického postoje. Nedostatky, které vyplývají z analýzy, jsou nedostatečné rozebrání problematiky, aby poskytovala důležité a hlavně kvalitní informace pro realizaci budoucího postupu divize Environmental.

#### 4 ANALÝZA SOUČASTNÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Honeywell spol. s r.o., divize Environmental byla certifikována podle normy ISO 9001:2000 a ISO 14001:2004 a z tohoto důvodu musela zahájit hodnocení dodavatelů vždy v určitém období. Dodavatelé byli hodnoceni podle různých kritérií, kterými jsou: dodací termíny, kvalitní dodávky, spolehlivost dodání, kvantita dodávek, cena, průměrné platební podmínky, vyřizování reklamace a jiné. Díky získaným bodům, které jsou od 1 do 5 bodů maximálně, přičemž 1 bod znamená minimum a 5 bodů znamená maximum, může mít dodavatel za splněná kritéria přiděleno určitý počet bodů. Uvedená kritéria nemají váhové ohodnocení, takže se u vybraných dodavatelů nepočítal celkový dosažený počet bodů ze všech kritérií. V níže uvedené tabulce je uveden příklad hodnocení.

Tab. 2 Dřívější hodnocení dodavatelů

Materiál	Dodavatel	Spolehlivost dodávky	Kvalitní dodávky	Cena	Kvanti- ta dodá- vek	Průměrné platební podmínky	vyřizová- ní rekla- mace	Kvali- ta servisu
Soustruhy, váčkové hřídele	Arsnberg Metallwerk	5	5	3	4	4	5	5
Systémové ventily	Kemper	4	5	3	4	5	4	5
Plastové a pryžové výrobky	Carlo technical plastic	5	3	4	4	3	5	4
Vodní pumpy	ZPV Group s.r.o	5	4	5	4	3	4	4
Plastové díly	Zálesí a.s.	3	4	5	3	2	4	3
Termostaty, teplotní spínače	Vernet SA	4	4	3	5	3	5	5
Plastové potrubní systémy	Uponor s.r.o	3	3	5	3	3	3	4

Zdroj: [vlastní]

Honeywell spol. s r.o., divize Environmental disponuje mnoha dodavateli, kteří jsou v řádech desítek. Do tabulky, která je výše uvedená, jsou vypsány pouze jedny z největších dodavatelů této divize. Nedostatky dřívějšího hodnocení dodavatelů je, že z těchto hodnocení nebyly vyvozeny jakékoli závěry pro prognózování a budoucí rozhodování. Dřívější hodnocení dodavatelů nám podává přehled o jednotlivých kritériích daného dodavatele. Hodnocení demonstruje v jakých kritériích je dodavatel lepší, či horší než dodavatel jiný. Hodnocení byly zpracovávány pouze nákupčími, což je další nedostatek dřívějšího hodnocení, protože tito pracovníci k hodnocení všech dodavatelů využívali zpravidla vlastní po-

znatky a znalosti. Chybí zde externí pracovníci, kteří by zpracovávali informace, ověřovali vstupní shody dodávek a jiné činnosti s tím související. Různé nesrovnalosti zjištěné během vstupní kontroly, což znamená neshody dodávek nebo zpoždění dodávek sice evidovány jsou, ale nákupčí v současné době nejsou schopni řešit tyto problémy na kvalitní úrovni z důvodu časové omezenosti. Společnost Honeywell, se samozřejmě snaží nekvalitní výrobky, které jsou po vstupní kontrole zadrženy ihned s dodavatelem reklamovat. Reklamace je časově, ale i administrativně náročná činnost a pro společnost velice zdržující.

#### **4.1 Kritéria současného hodnocení dodavatelů divize Environmental**

V souvislosti s vyššími nároky ISO normy, přešel Honeywell na nové hodnocení dodavatelů, kde jsou stanoveny váhy jednotlivých kritérií. Současné hodnocení je postaveno na výpočtu celkového bodového hodnocení u každého dodavatele. To znamená radikální změnu oproti dřívějšímu hodnocení dodavatelů v divizi Environmental. Podnik vytváří současné hodnocení čtvrtletně. Společnost provádí ABC analýzu všech dodavatelů a na základě této analýzy jsou hodnoceni všichni dodavatelé divize Environmental. Většina kritérií zůstává z dřívějšího hodnocení, avšak díky ISO normě určitá kritéria přibyla. Kritéria stanovuje vedoucí úseku nákupu v divizi Environmental a existuje zde pouze jedna forma hodnocení dodavatelů pro veškeré nakupované vstupy. Každé kritérium má 5 stupňů hodnocení: 1 – minimum, 5 – maximum, jak tomu bylo v dřívějším hodnocení dodavatelů.

Tab. 3 Kritéria hodnocení dodavatelů

Váha	Kritérium	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
10	<b>Dodací termíny</b>	dodavatel je schopen dodávat zboží ihned	dodavatel je schopen dodat zboží do 3 dnů	dodavatel je schopen dodat zboží do 14 dní	dodavatel není schopen pravidelně dodávat zboží	dodavatel není schopen dodržet řádné termíny
10	<b>Platební podmínky</b>	splatnost faktury až 75 dnů	splatnost faktury až 30 dnů	splatnost faktury do týdne	platba na fakturu předem	požadování platby v hotovosti
5	<b>Kvantita</b>	dodavatel zajišťuje požadované množství zboží	dodavatel zajišťuje většinu požadovaného zboží	dodavatel disponuje nestabilními dodávkami zboží	dodavatel zajišťuje minimum požadovaného zboží	dodavatel není schopen zajistit požadované zboží
5	<b>Technický servis</b>	dodavatel poskytuje vysoce kvalitní servis	dodavatel poskytuje technický servis na standardní úrovni	dodavatel poskytuje technický servis pouze na vyžádání	dodavatel poskytuje technický servis na špatné úrovni	dodavatel neposkytuje technický servis
5	<b>Cena</b>	cena je na nejnižší úrovni	cena je výhodnější než u mnohých konkurentů	cena je stejná, jak u konkurence	cena je vyšší než u mnohých konkurentů	cena je na nejvyšší úrovni
5	<b>Kvalitní dodávky</b>	velice kvalitní parametry dodávek	dostatečně kvalitní parametry dodávek	kvalitní parametry jsou horší, než požadované	kvalita je na nízké úrovni	nedostatečné kvalitní parametry dodávek zboží
3	<b>Systém řízení dodávek</b>	dodavatel disponuje certifikovanými systémy	dodavatel disponuje certifikovaným systémem	dodavatel disponuje systémem na nižší úrovni	dodavatel disponuje systémem na nejnižší úrovni	dodavatel nedisponuje žádným z možných certifikovaných systémů
3	<b>Vyřizování reklamace</b>	dosud žádná zaregistrovaná reklamace	reklamace vyřízená ihned po přijetí	reklamace vyřízená po delším časovém prodloužení	reklamace vyřízena při tlaku na dodavatele za dlouhé období	reklamace nevyřízena

Zdroj: [vlastní]



Z výše uvedené tabulky č 3 je zřejmé, že dodací termíny a platební podmínky jsou zásadním kritériem při výběru dodavatelů, ale kritérium vyřizování reklamace či využívající systém řízení dodávek zboží není tím stěžejním kritériem u tohoto výběru. Kritériem, jakým je cena, vidíme, že také nepatří mezi nejzákladnější kritéria společnosti Honeywell v současné době.

Výše uvedená tabulka demonstruje, jakým způsobem dodavatel může získat určitý počet bodů. Po výpočetním součinu přidělených bodů a vah jednotlivých kritérií k nim, jsou dodavatelé rozděleni do 4 kategorií:

*Tab 4. Rozdělení úspěšnosti dodavatelů dle získaných bodů*

<b>Získané bodové hodnocení</b>	<b>Výsledek hodnocení dodavatelů</b>
230-180 bodů	vyhovuje s nejvyšším hodnocením
179-130 bodů	vyhovuje
129-80 bodů	vyhovuje s výhrady
79-0 bodů	nevyhovující dodavatel

Zdroj: [vlastní]

Z výše uvedené tabulky č 4 rozdělení úspěšnosti dodavatelů dle získaných bodů vidíme, zda a jakým způsobem dodavatel divize Environmental vyhovuje podle počtu získaných bodů. Oddělení nákupu v divizi Environmental podle této strategie hodnocení, hodnotilo výše uvedené dodavatele za poslední čtvrtletí tohoto roku. Všichni dodavatelé divize Environmental byli hodnoceni současnou metodou hodnocení dodavatelů, avšak analýza je zaměřena pouze na ty největší dodavatele. Výsledky čtvrtletního současného hodnocení dodavatelů ukazují, že ze všech dodavatelů divize, což se jedná o 103 dodavatelů, dostalo výsledné hodnocení dodavatelů, vyhovuje s nejvyšším hodnocením pouze 17 z nich. Přičemž ze 7 největších dodavatelů, kteří jsou výše uvedeny, získalo hodnocení, vyhovuje s nejvyšším hodnocením pouze 4 z nich. V níže uvedené tabulce můžete vidět konkrétní přidělení dosažených bodů pro 7 největších dodavatelů divize Environmental.

Tab. 5 Hodnocení největších dodavatelů divize Environmental

Získaný počet bodů	Dodavatelé
230 bodů	Arnsberg Metallwerk
205 bodů	Kemper
215 bodů	Carlo Technical Plastic
175 bodů	ZPV Group s r.o.
160 bodů	Zálesí a.s.
185 bodů	Vernet SA
155 bodů	Uponor s r.o.

Zdroj: [vlastní]

Současné hodnocení dodavatelů se ukázalo jako efektivní vůči dřívějšímu hodnocení dodavatelů, které nám pouze dávalo kvantitativní přehled o kritériích jednotlivých dodavatelů, ale nebyly vyvozeny jakékoliv závěry pro prognózování a budoucí rozhodování. Ze současného hodnocení dodavatelů může vedení oddělení nákupu divize Environmental vyvodit určitá rozhodnutí. Současné hodnocení dodavatelů se mění každé čtvrtletí, proto se může měnit pořadí dodavatelů podle získaných bodů. Dodavatelé, kteří již delší dobu zůstávají na předních příčkách výsledného hodnocení dodavatelů, jsou pro divizi Environmental nepostradatelní. Dodavatelé, kteří ztrácejí stabilní pozici na výsledném hodnocení dodavatelů, musí vytvářet snahu o zlepšení daných kritériích, aby nespadli do výsledného hodnocení, nevyhovující dodavatel.

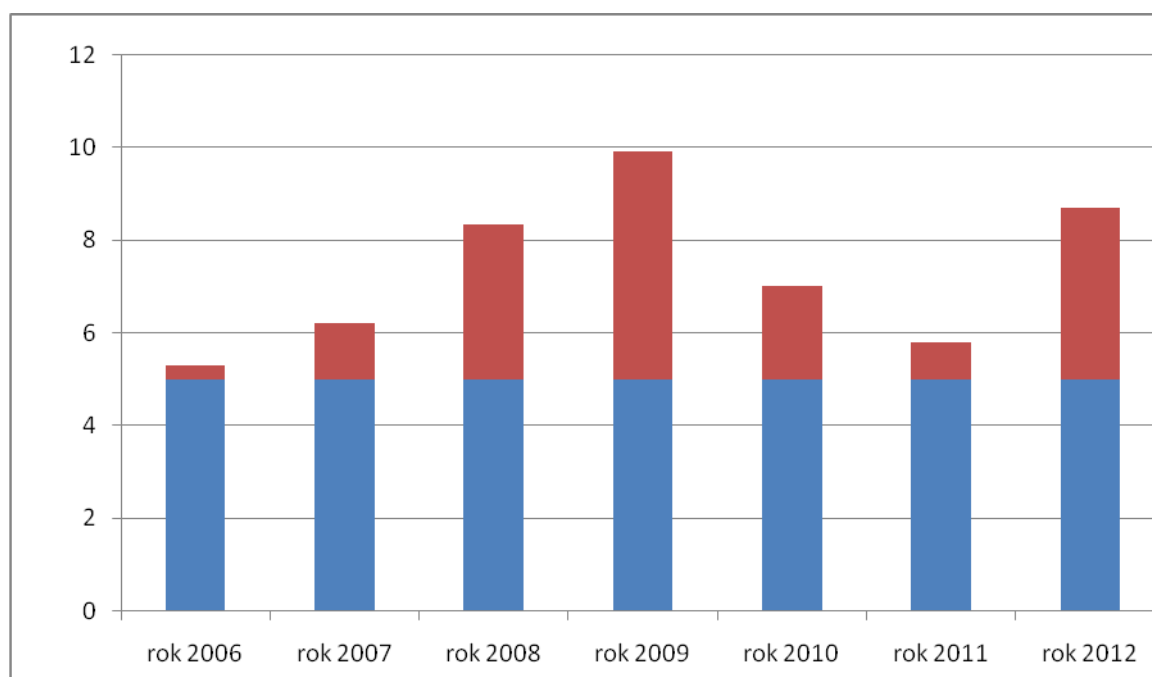
Klady, které vyplývají z provedené analýzy, jsou pozitivní zprávou pro vedení nákupního oddělení. Jedná se o zjištění, že současné hodnocení a výběr dodavatelů je efektivnější a přispívá k budoucímu rozhodnutí nákupního oddělení o volbě dodavatele. Na nedostatky se již poukázalo ve výše uvedeném textu. Jedná se o nerozdělení dodavatelů na strategické a nestrategické. Následným způsobem by došlo k ušetření finančních prostředků a ke zlepšení dlouhodobé spolupráce.

## 5 ANALÝZA PRODEJNÍ STRATEGIE

Oddělení prodeje divize Environmental, které sídlí v Heilbornu, v Německu, zajišťuje distribuci svých výrobků od přímých objednávek zákazníků. Jedním z mnoha úkolů oddělení prodeje je navázání bližší spolupráce s velkými odběrateli a napomáhání k dosažení cílů. Strategie prodeje v divizi Environmental je taková, že Honeywell dodává své výrobky velkým společnostem, které se specializují na výrobu a montáž velkých kotlů v topenářském průmyslu. Jedná se o velké společnosti např. Bosch, Buderus, Flowcon.

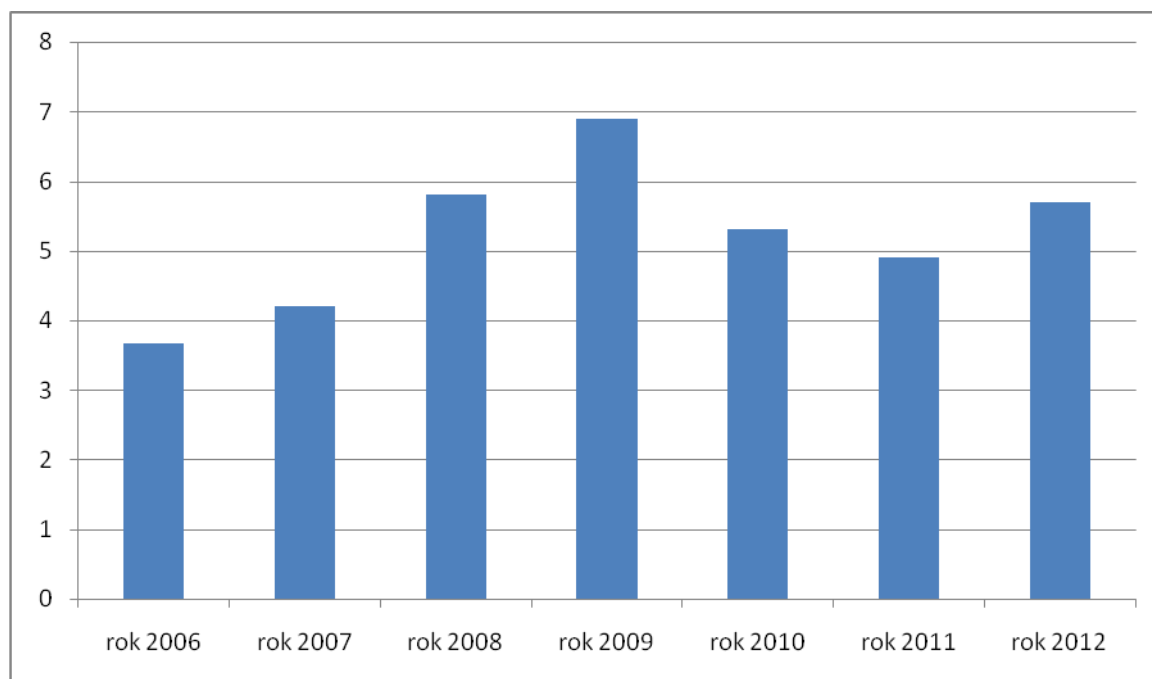
Divize Environmental dělí odběratele na stálé odběratele a potenciální odběratele. Stálí odběratelé odebírají komponenty v pravidelných dodávkách již mnoho let. Potenciální odběratelé jsou ti, kterým byla poslána nabídka produktů spolu s cenami. Od potenciálních odběratelů je očekáváno rozhodnutí o souhlasu nebo nesouhlasu na spolupráci. Pokud potenciální odběratel souhlasí se spoluprací se společností Honeywell, je na prodejním oddělení rozvíjet tuto aktivitu a postupné zařazování potenciálního odběratele do seznamů stálých odběratelů.

Divize Environmental vyvíjí svojí činnost od roku 2006. Za dobu působnosti divize je v současnosti několik desítek stálých odběratelů. Mezi největší odběratele patří zmíněný Bosch.



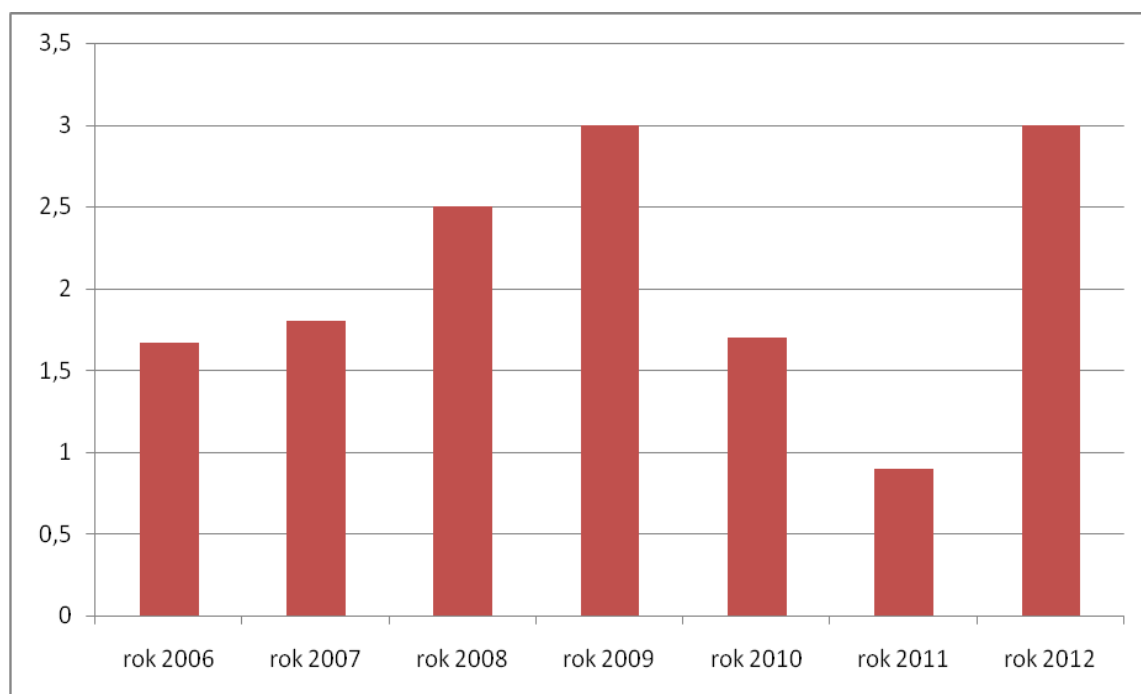
Obr. 7 Tržby oddělení prodeje divize Environmental za zboží v letech 2006-2012, zdroj: [vlastní]

Obrázek č 7 demonstruje průběh tržeb divize Environmental, počínaje dnem vzniku, od roku 2006 až do současnosti. Na výše uvedeném obrázku, hodnoty vlevo uvádějí částku v mil. EUR. V roce 2006, kdy divize Environmental začala vyvíjet svojí aktivitu, byly tržby na samém minimu existence. V roce 2007 byla pokořena hranice 6 mil. EUR a prognózy do budoucna byly velice kladné. V roce 2008 se prognózy naplnily a tržby vzrostly o více, jak 2 mil. EUR na konečných cca 8,3 mil. EUR. V následném roce se obrat vyšplhal na maximální dosaženou hranici cca 9,8 mil EUR. K tomuto výsledku výrazně pomohla spolupráce s velkými odběrateli, jako je Bosch, Buderus. Topenářský průmysl rostl a tím i vliv na maximální odběr komponentů. Poptávka rostla díky vlivu, nízkých pořizovacích cen technologie. V roce 2010 nastal pokles poptávky i topeňářského průmyslu, tržby se pohybovaly na částce cca 7,6 mil EUR. Důvod byl jednoznačný a to začátek ekonomické krize, která se dotkla i společnosti Honeywell. Prognózy do budoucna byly nejisté, spíše skeptické. V roce 2011 se prognózy naplnily a tržby klesly téměř na samotné dno, na necelých 6 mil. EUR. V konečném roce 2012 se topeňářský průmysl probral z útlumu a začal nabírat na intenzitě. V prvním čtvrtletí téhož roku tržby začaly dynamicky růst, trh se vyrovnal i poptávka vzrostla oproti roku minulému. Tržby se v roce 2012, podle strategického výpočtu oddělení prodeje a jejich prognóz z prvního čtvrtletí dostanou na hranici 8 mil. EUR a v roce budoucím se očekává překročení hranice tržeb 10 mil. EUR.



Obr. 8 Náklady na výrobu divize Environmental za zboží v letech 2006-2012, zdroj: [vlastní]

Z obrázku č. 8 lze pozorovat podobný trend objemu nákladů jako je tomu u obrázku č. 7 v závislosti na růstu nebo poklesu tržeb, rostou nebo klesají náklady divize Environmental. Rok 2011 byl ovšem výjimkou. Tržby se pohybovaly u necelých 6 mil. EUR, avšak náklady téhož roku výrazně vzrostly a tím oddělení prodeje evidovaly ztráty. Graficky znázorněné trendy demonstrují důkaz rovnoměrné obchodní politiky vzhledem k nákladům. Tržby a náklady se téměř vzájemně kopírují, z čehož plyne, že úměrně k růstu nebo ztrátě tržeb dochází k růstu nebo poklesu nákladů, kromě roku 2011. Za první čtvrtletí roku 2012 se náklady ustálily a dostaly se na přijatelnou hranici, podle strategického výpočtu oddělení prodeje se tržby téhož roku viditelně vzrostou na hranici okolo 8 mil. EUR.



Obr. 9 Hospodářský výsledek divize Environmental v letech 2006-2012, zdroj: [vlastní]

Od roku 2006, kdy divize Environmental nastartovala svojí činnost, vyvíjela vždy zisk. V analyzovaném období lze vyhodnotit, že zisk divize rostl každým rokem, kromě roku 2010 a 2011, kdy svět a také společnost Honeywell postihla ekonomická krize. V roce 2011 došlo k nejnižšímu hospodářskému výsledku od vzniku divize Environmental a tím bylo způsobeno omezení výroby i stavu zásob, rozsáhlé propouštění. Situace však netrvala dlouho a začaly se objevovat výsledky tržeb z prvního čtvrtletí roku 2012. Od prvního čtvrtletí roku 2012 oddělení prodeje zaznamenává vysokou ziskovost, která by i nadále

měla růst. Z uvedeného důvodu se zvýšila výroba, s tím i stav zásob, pracovních míst a iniciativa partnerů.

Přínosem k ustálení a možnému zvýšení hospodářského výsledku by bylo zvolení maximalizace marketingových aktivit, které v letech minulých nebyly na špičkové úrovni. V mnoha ziskových společnostech se marketingové aktivity výrazně podílejí na výši hospodářského výsledku. Tuto skutečnost bych aplikoval i na divizi Environmental. Divize nedisponuje vlastním oddělením marketingových záležitostí. Marketingové záležitosti má na starost vedení společnosti Honeywell se sídlem mimo Českou republiku. V současné době by bylo efektivnější, kdyby každá divize společnosti Honeywell disponovala vlastním marketingovým oddělením, ve kterém by skutečně poznávali přání zákazníků a velkých odběratelů. Tato varianta by samozřejmě byla finančně náročná, avšak vedlo by to ke zvýšení celkového hospodářského výsledku. Vedení prodejního oddělení bylo obeznámeno s touto situací a věřím, že svými kroky napomohou k realizaci marketingového oddělení.

Kvalitní a přehledný rozbor prodejní strategie divize Environmental patří mezi klady vytvořené analýzy. Struktura vytvořené analýzy může sloužit jako určitý podklad pro budoucí rozhodování prodejní strategie do příštích let, ale sama o sobě nepodává žádný základ, ze kterého by vedení v oddělení prodeje mohlo vycházet. Pouze poukazuje na jednotlivé roky, jaké v letech byly náklady a zisky, čím byly ovlivněny a poukazuje na možné podobně se vyvíjející trendy.

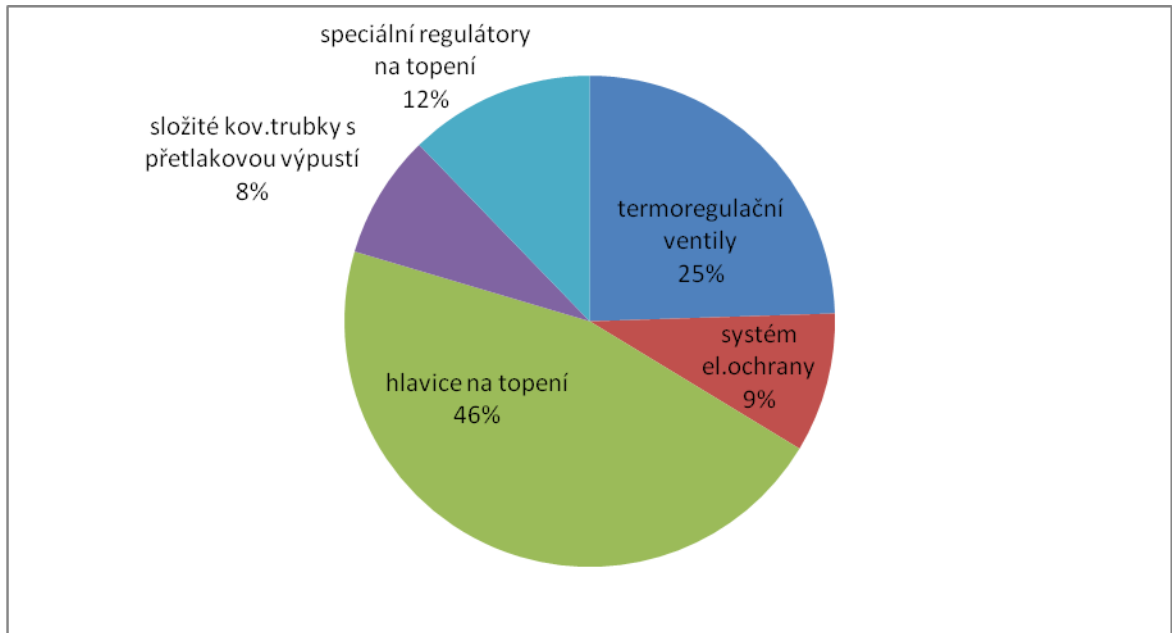
## 6 ANALÝZA ODBĚRATELŮ SPOLEČNOSTI HONEYWELL

Tab. 6 Výrobky s největším obratem v EUR.

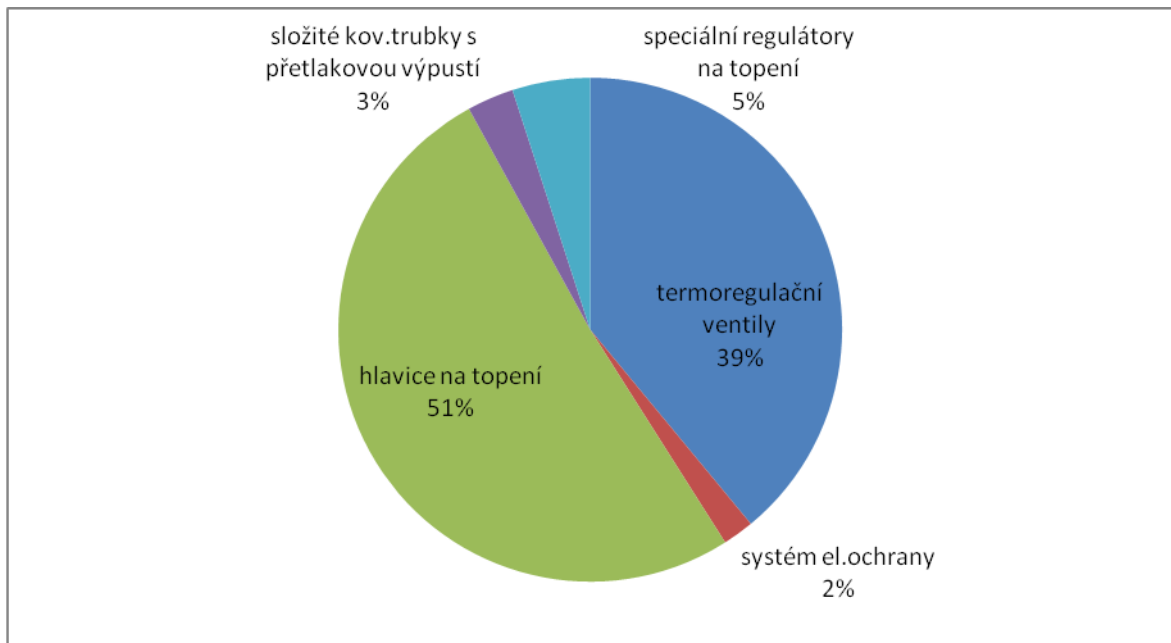
Název výrobku	Rok 2010		Rok 2011		Rok 2012	
	Ks	Eur	Ks	Eur	Ks	Eur
<b>Termoregulační ventily</b>	7000	530 000,-	4 300	365 000,-	14 000	1 080 000,-
<b>Systémy elektronické ochrany</b>	280	410 000,-	200	300 000,-	580	870 000,-
<b>Hlavice na topení</b>	12 000	235 000,-	8 500	175 000,-	19 000	410 000,-
<b>Složité kovové trubky s přetlakovou výpustí</b>	600	205 000,-	350	130 000,-	1 000	360 000,-
<b>Speciální regulátory na topení</b>	960	120 000,-	720	95 000,-	1 800	235 000,-

Zdroj: [vlastní]

V tabulce č. 6 jsou uvedeny údaje poukazující na hledisko, jakým způsobem přispívají jednotlivé položky k celkovému obratu v EUR. Nejvyšší podíl na tržbách mají termoregulační ventily, které patří mezi hlavní a dominantní výrobky divize Environmental. Z nejnovejších prognóz oddělení prodeje, které vychází, z prvního čtvrtletí roku 2012 bude největší počet vyrobených výrobků v roce současném a to u hlavice na topení. Počet se bude pohybovat okolo 19.000 kusů. Skutečný výsledek bude zveřejněn na konci roku 2012. Divize Environmental se samozřejmě zaměřuje na výrobu většího počtu výrobků, ale výše uvedené dominantní výrobky přispívají vysokým dílem do celkového obratu, což je pozitivní zpráva z hlediska konkurenceschopnosti výrobků.



Obr. 10 Poptávkové trendy v roce 2006, zdroj: [vlastní]



Obr. 11 Poptávkové trendy v roce 2012, zdroj: [vlastní]

Porovnáním poptávkových trendů v letech 2006 a 2012 zjistíme, že během srovnávaných let poklesl prodej speciálních regulátorů na topení, složitých kovových trubek s přetlakovou výpustí i systému elektronické ochrany. Růst prodeje se ovšem zaznamenal u dominantních výrobků divize Environmental, které jsou hlavice na topení a termoregulační ventily. Počet prodaných výrobků meziročně roste, což naznačuje příznivý vývoj pro bu-



doucí plán prodeje. Prognózy oddělení prodeje, které sídlí v Německu, naznačují podobný vývoj prodeje i do příštích let.

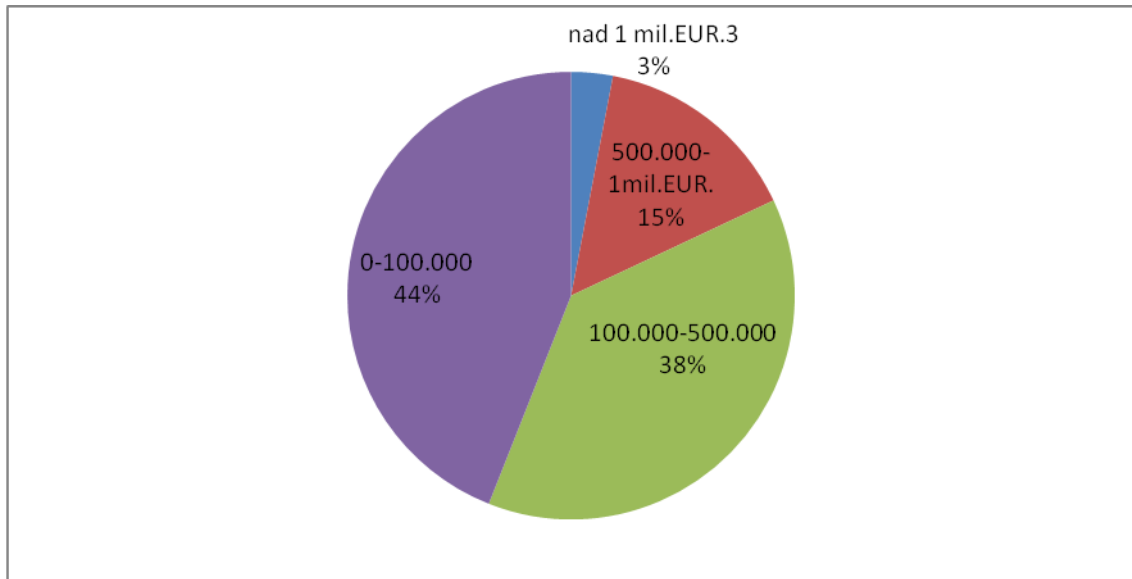
*Tab. 7 Počet odběratelů s tržbami v EUR.*

<b>Odběratelé s tržbami v eurech</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
<b>Nad 1 mil.</b>	2	2	4	4	4	3	9
<b>500.000-1mil.</b>	11	16	21	25	21	19	25
<b>100.000-500.000</b>	27	26	28	30	26	22	33
<b>0-100.000</b>	31	29	29	34	36	38	36
<b>Celkem</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>82</b>	<b>93</b>	<b>87</b>	<b>82</b>	<b>103</b>

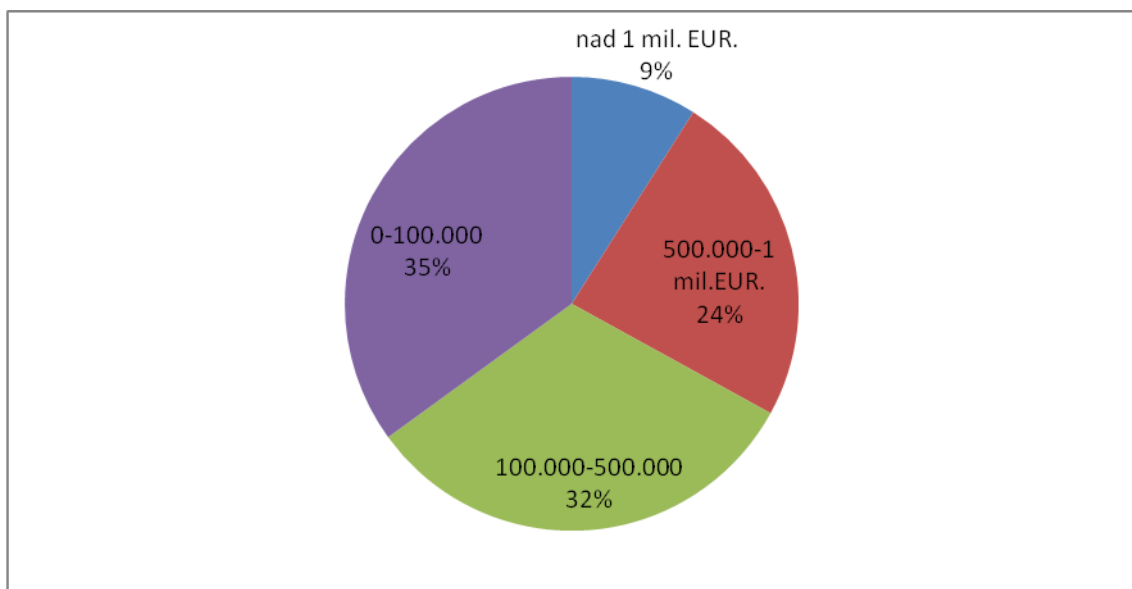
Zdroj: [vlastní]

Z výše uvedené tabulky odběratelů č. 7 se dozvíme strukturu zákazníků dle výše tržeb v letech 2006 až do současnosti. Ve všech letech je největší počet odběratelů, zastoupených v limitu 0-100.000 EUR. Skupina zákazníků, zastoupená v daném limitu je složena z drobných zákazníků a mikropodniků v regionu. Skupina odběratelů, zastoupená v limitu 100.000-500.000 EUR., jsou pravidelně odebírající zákazníci, kteří jsou zastoupeni v malých a středních podnicích po regionu, ale i po celé České republice. Druhý největší limit 500.000-1 mil. EUR., představují strategičtí odběratelé. Odběratelé v daném limitu tvoří velký podíl na celkových tržbách divize Environmental. Převážně se jedná o střední a částečně velké podniky, které mají zkušenost jak s trhem v České republice, tak i s trhy zahraničními. Dané skupině odběratelů je věnována maximální péče a využívání určitých výhod. Poslední počet odběratelů, zastoupených v limitu nad 1 mil. EUR., je od prvního čtvrtletí roku 2012 zapsáno v seznamu odběratelů počtem 9. Odběratelé v tomto limitu tvoří taktéž nedílnou součást na celkových tržbách divize Environmental. Klíčovým skupinám odběratelů je poskytována bezplatná technická pomoc vůči všem komponentům při

odběru. Požadavky klíčových skupin odběratelů mají nejvyšší priority při realizaci dodávek zboží. Vždy na konci roku je vyhodnocení klíčových odběratelů, kteří se podíleli na maximálních odběrech zboží. Odběratelům jsou poskytovány priority i do roku budoucího, ale i osobní schůzka s předáním pozorností společnosti a jiné.



Obr. 12 Odběratelé podílející se na celkových tržbách v roce 2006, zdroj: [vlastní]



Obr. 13 Odběratelé podílející se na celkových tržbách v roce 2012, zdroj: [vlastní]

Obrázek č. 12 a č. 13 demonstruje, že podíl odběratelů s tržbami nad 1 mil. EUR., se zvýšil trojnásobně oproti roku 2006 a podíl z celkových tržeb je 9%. U dalších klíčových odběratelů, u kterých tržby představují 500.000 až 1 mil. EUR., se rovněž podíl celkových tržeb zvýšil z 15% na 24%. Tato skutečnost představuje kvalitní vidinu strategie prodeje výrobků do dalších let. Strategické prognózy z 1 čtvrtletí roku 2012 oddělení prodeje potvrzují, že klíčoví odběratelé v dané skupině maximálně přispívají podílem do celkových tržeb. Oddělení prodeje také potvrzuje zvýšenou účast dané skupiny odběratelů do let budoucích, čímž bude docházet ke zvýšení prodeje. Podíl odběratelů s tržbami od 100.000-500.000 EUR., od roku 2006 do 1. čtvrtletí roku 2012 lehce klesl. A to z 38% na 32%. Současně s tímto poklesem, poklesl i podíl odběratelů s tržbami od 0-100.000 EUR., a to na 35% z 44%. Změna podílu těchto odběratelů je zapříčiněna pouze zvýšením podílu klíčových odběratelů, což je pro divizi Environmental výhodnější a efektivnější.

Díky tomuto analytickému rozboru odběratelů a jejich podílu na celkových tržbách divize Environmental, je důležitá iniciativa k rozvíjení spolupráce s klíčovými odběrateli ve skupině tržeb od 500.000- 1 mil. EUR., protože právě tito odběratelé (zákazníci) jsou nejdůležitějším prvkem. Ostatní odběratelé mají samozřejmě nedílnou součást na úspěšnost divize Environmental, ale následné zaměření na odběratele s tržbami nad 1 mil. EUR, by vedlo k poklesu tržeb. Odběratelé v dané pozici jsou sice největšími, ale jejich počet v jednotlivých letech je velice kolísavý a nepředvídatelný. A právě součet odběrů zboží je menší, než součet odběru zboží zákazníků v pozici od 500.000-1 mil. EUR. To znamená, že odběratelé s tržbami nad 1 mil. EUR., jsou důležití, ale méně finančně zajímavý, než odběratelé ve skupině od 500.000-1 mil. EUR. Další odběratelé, kteří patří do skupiny s tržby od 0 do 500.000 EUR., jsou také důležití pro velký podíl celkových tržeb divize Environmental. Počet odběratelů v jednotlivých letech, od roku 2006 až do současnosti je stálý a poměrně vyrovnaný. Z tohoto důvodu bych nezaměřoval iniciativu rozvíjet spolupráci s danými odběrateli, znamenalo by to pouze udržovat stálé dodávky zboží a udržovat spokojenost odběratelů. S klíčovými odběrateli, kteří se pohybují ve skupině tržeb od 500.000- 1 mil. EUR., bych rozvíjel spolupráci v marketingové sféře. Tímto způsobem bych zjišťoval skutečná přání jednotlivých odběratelů, čímž by se spolupráce posunula do efektivnější pozice. Díky lepší spolupráci, rozvíjení společných vztahů a lepší propagaci by odběratelé byli spokojenější a vstřícnější. Projevilo by se to například na době proplácení faktur a zvýšení počtu odběratelů v této klíčové skupině.

## 7 NÁVRH ŘEŠENÍ PROBLEMATIKY VYPLÝVAJÍCÍ Z ANALÝZY SOUČASNÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Současné hodnocení dodavatelů je efektivnější a přispívá k budoucímu rozhodnutí nákupního oddělení o volbě dodavatele. Musí se však pozměnit, protože hodnocení dodavatelů vyžaduje diferencovaný přístup.

Dodavatelé materiálu a komponentů se musí rozdělit na strategické a nestrategické dodavatele. Právě strategickým dodavatelům by měla být věnována zvláštní pozornost oproti dodavatelům nestrategickým. Díky způsobu rozdělení dodavatelů by se struktura současného hodnocení dodavatelů lehce pozměnila, ale změna by to byla efektivnější a lépe vyhovující pro divizi Environmental. Důvod rozdělení odběratelů na strategické a nestrategické je velice důležité pro snižování nákladů, zbytečně vynakládaných na spokojenost méně důležitých odběratelů divize Environmental. Tyto náklady by byly určeny na iniciativu rozvíjet společné vztahy, aby se spolupráce se strategickými dodavateli posunula do efektivnější pozice. Efektem této strategie by byla zvýšená náklonnost dodavatelů ke dlouhodobé spolupráci s divizí Environmental. Projevilo by se to například i na platebních podmínkách, lepšímu technickému servisu nebo dodacích termínech.

Dodavatelé, kteří by patřili do skupiny strategických dodavatelů, musí splňovat určitá kritéria. Kritéria by byla určena z 2 hledisek. Prvním faktorem by byl počet získaných bodů. Bodové hodnocení dodavatelů je již součástí současného hodnocení dodavatelů, tímto způsobem se nemusí radikálně změnit způsob současného hodnocení dodavatelů, což je pozitivní zpráva. Druhý faktor by však představoval důležitost a počet dodaného materiálu, což je radikální změna oproti současnému hodnocení dodavatelů, které pouze poukazuje, o jaký materiál se jedná. Potřebnost materiálu a počet materiálu je důležitý faktor, protože divize Environmental disponuje v seznamu dodavatelů mnoha dodavateli, na které je divize závislá a nebylo by snadné najít ihned dodavatele jiného. Potřebným materiálem se rozumí materiál, bez kterého by nebylo možné produkovat výrobky divize Environmental a časem stráveným nad hledáním jiného dodavatele by pro divizi představoval fatální změny. Počet dodaného materiálu by byl pro jednotlivé dodavatele přizpůsoben, protože například složité systémové ventily nebo váčkové hřídele by se nedodávaly ve stejném množství, jako plastové díly.

Rozdělení strategických dodavatelů by bylo konečným krokem při postupu výběru dodavatele. Tabulka, která by poukazovala na strategické nebo nestrategické dodavatele, by byla navržena až po konečném hodnocení dodavatelů s jejich získaným počtem bodů.

*Tab. 8 Strategické rozdělení dodavatelů*

Získaný počet bodů	Důležitost dodání materiálu	Počet dodaného materiálu	Dodavatelé splňující kritéria
0 – 230 bodů	0 – 10 bodů	Individuálně splňující počet kusů	ANO, NE
...	...	...	...
...	...	...	...

Zdroj: [vlastní]

Tabulka č. 8 demonstruje, jakým způsobem by vypadalo rozdělení dodavatelů na strategické nebo nestrategické. Získaný počet bodů již bude znám z tabulky č. 5 důležitost dodání materiálu by bylo přiděleno nákupním oddělením divize Environmental podle počtu získaných bodů. Body by byly přiděleny od 1 - minimum až po 10 - maximum, přičemž 7 a více získaných bodů by znamenalo splnění kritérií do skupiny strategických dodavatelů. Počet dodaného materiálu by byl určen individuálně, podle druhu materiálu. Například jednoduché termoregulační ventily by musely splňovat počet 10.000 kusů a více za 1 rok nebo speciální regulátory by musely splňovat počet 1100 kusů a více za 1 rok, avšak oddělení nákupu by si určilo samostatně počet kusů dodaných za 1 rok.

Seznamu, který by představoval dodavatele na strategické úrovni, by byla věnována maximální péče, protože by se jednalo o dodavatele klíčové a nepostradatelné. Finanční prostředky, které byly vynakládány na péči o dodavatele nestrategické, by byly sníženy a tímto by divize Environmental mohla disponovat vyšší finanční částkou na efektivní spolupráci s dodavateli klíčovými. Samozřejmě veškerým dodavatelům by i nadále byla věnována určitá péče, ale díky strategickému rozdělení dodavatelů by u některých vzrostla nebo klesla. Vedlo by to k určitému snížení finančních prostředků, ale také zvýšené náklonnosti dodavatelů ke dlouhodobé spolupráci, zlepšení platebních podmínek, lepšímu technickému servisu nebo dodacím termínům od těch dodavatelů, kteří jsou pro divizi Environmental nepostradatelní.

## ZÁVĚR

Úkolem bakalářské práce bylo zjistit, jak společnost Honeywell Brno o.z., a především divize Environmental provádí nákupní a prodejní logistiku. Byl zanalyzován prodej výrobků divize Environmental a výběr skutečných i potencionálních dodavatelů. Byly zhodnoceny přednosti i nedostatky prodeje a získávání klíčových zákazníků. Byly provedeny návrhy na zlepšení činnosti prodeje a výběru dodavatelů. Nejdříve byla analyzována společnost Honeywell Brno o.z., divizi Environmental a oddělení prodeje pro niž byla bakalářská práce vytvořena. Struktura, působnost a cíle společnosti byly realizovány pomocí SWOT analýzy. Analýza byla zpracována na základě přidělených dokumentů oddělení prodeje. Z analýzy byly zjištěny přednosti i nedostatky a následné prognózy strategie prodeje do budoucna. Zanalyzován byl výběr dodavatelů, kde byl zhodnocen současný výběr dodavatelů a doporučeno vylepšení. V analytické části byla také popsána strategie prodeje a v souvislosti s ní i odběratelé divize Environmental. Z výsledků analýz vyplynulo, jaký je nárůst prodeje v jednotlivých letech. Ale také velká ztráta v letech 2010 a 2011, díky ekonomické krizi, která postihla celý svět, ale i divizi Environmental.

Cílem bakalářské práce bylo nalézt pozitivní změny v oblasti nákupu, zejména výběru dodavatelů a prodeje. Navrhované změny mají klást důraz na efektivní výběr dodavatelů, zlepšení prodejní situace a především zlepšení získávání klíčových zákazníků a péče o ně. Sladění těchto činností je nejen cesta k přímému zlepšení strategie prodeje, ale i zlepšení hospodářského výsledků a způsobu, jak přeměnit určité činnosti divize Environmental k efektivnějším.

Podářilo se nalézt určité změny v oblasti nákupu, zejména výběru dodavatele, které by měly vést ke zlepšení situace a ke snížení zbytečného vynakládání finančních prostředků. Tímto byl splněn cíl bakalářské práce. U analýzy prodejní strategie bylo navrženo zaměření na marketingové aktivity, protože marketingová nečinnost „brzdí“ zvyšování hospodářského výsledku v jednotlivých letech. Byla zanalyzována i struktura odběratelů, kde po celkové optimalizaci odběratelů i výrobků byli nalezeni klíčoví odběratelé a péče o ně.

Po dokončení bakalářské práce lze zhodnotit, že určité analytické činnosti jsou efektivnější a zbylé méně. Dle získaných informací o způsobu výběru dodavatelů bylo vedení nákupního oddělení přesvědčeno, že by se současný výběr dodavatelů měl lehce pozměnit. Dodavatelé byli rozděleni na strategické a nestrategické, čímž by se umožnilo snížení nákladů a použití těchto nákladů na zlepšování vztahů se strategickými dodavateli, jež by

vedlo, ke zvyšování zisku, lepších platebních podmínek a jiné. Vedení nákupního oddělení se do současné doby nevyjádřilo k navrhované změně, ačkoli věřím, že část mých připomínek a dodatků vezme vedení nákupního oddělení na vědomí, a že bakalářská práce přispěje ke zlepšení vztahů s dodavateli.

Vytvořená bakalářská práce je především využitelná pro vedení oddělení nákupu i prodeje v divizi Environmental. Obě oddělení již byly informovány o zjištění určitých nedostatků i nalezení pozitivních změn.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] BAILY, Peter. FARMER, David. *Purchasing Principles and Management*. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-64689-1.
- [2] GAMMON, John. *Nákup a prodej*. 1. vyd. Praha: Readers international Prague, 1991. Přeložil TOLMAN, J. 1994. ISBN 80-901454-3-4.
- [3] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [4] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. Století*. 1 vyd. Praha: Radix, s r. o., 2004. 570 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [5] PERNICA, Petr. *Logistika – vymezení a teoretické základy*. Praha: VŠE, 1994. ISBN 80-7079-820-3.
- [6] SCHULTE, Christof. *Logistika*. 1 vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [7] SYNEK, Miloslav. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.
- [8] SYNEK, Miloslav., a kol. *Manažerská ekonomika*. 2 přepracované a rozšířené vyd. Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.
- [9] TOMEK, Jan. HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [10] TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.



[11] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. Frýdek-Místek: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.

[12] VEBER, Jaromír. SRPOVÁ, Jitka., a kol. *Podnikání malé a střední firmy*. 2 aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

[13] ZÁMEČNÍK, Roman. TUČKOVÁ, Zuzana. HROMKOVÁ, Ludmila. *Podniková ekonomika II*. 1 vyd. UTB ve Zlíně: Fakulta managementu a ekonomiky, 2009. ISBN 978-80-7318-624-1.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ACS - *Automation and Control Solutions* = *Oblast automatizace řízení technologických procesů*

AERO – *oblast letecké techniky*

APT - *avarage payment terms / průměrné platební podmínky*

CCV – *divize výroby spalovacích regulačních ventilů a jiných komponentů*

CDP - *central distribution planning* = *centrální plánování distribuce*

CEE – *divize výroby řídicí elektroniky*

DAP – *Delivered at place* = *s dodáním na místo*

ENVI – *životní prostředí (ekologická divize)*

ERP – *Enterprise Resource Planning* = *celkový výkon informačního systému*

EXW – *Ex Works* = *ze závodu*

OTTR - *on time to requirement / schopnost dodávat na požadovaný termín*

SCM - *supply chain management* = *řízení dodavatelského řetězce*

SM – *oblast speciálních materiálů*

TS – *oblast dopravních systémů pro automobilový průmysl*

WALT - *weighted arithmetic lead time / vážený aritmetický čas*

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: *Objekty nákupu v praxi*

Obrázek 2: *Kontrola plnění*

Obrázek 3: *Aktivity společnosti Honeyweell*

Obrázek 4: *Honeywell Brno o.z.*

Obrázek 5: *Systém SAP*

Obrázek 6: *Výsledek SWOT analýzy*

Obrázek 7: *Tržby oddělení prodeje divize Environmental za zboží v letech 2006-2012*

Obrázek 8: *Náklady na výrobu divize Environmental za zboží v letech 2006-2012*

Obrázek 9: *Hospodářský výsledek divize Environmental v letech 2006-2012*

Obrázek 10: *Poptávkové trendy v roce 2006*

Obrázek 11: *Poptávkové trendy v roce 2012*

Obrázek 12: *Odběratelé podílející se na celkových tržbách v roce 2006*

Obrázek 13: *Odběratelé podílející se na celkových tržbách v roce 2012*

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: *SWOT analýza společnosti Honeywell s.r.o., divize Environmental*

Tabulka 2: *Dřívější hodnocení dodavatelů*

Tabulka 3: *Kritéria hodnocení dodavatelů*

Tabulka 4: *Rozdělení úspěšnosti dodavatelů dle získaných bodů*

Tabulka 5: *Hodnocení největších dodavatelů divize Environmental*

Tabulka 6: *Výrobky s největším obratem v EUR.*

Tabulka 7: *Počet odběratelů s tržbami v EUR.*

Tabulka 8: *Strategické rozdělení dodavatelů*

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: *Objednávka divize Environmental*

Příloha 2: *Seznam dodavatelů divize Environmental*

PŘÍLOHA P I: OBJEDNÁVKA DIVIZE ENVIRONMENTAL



Sold To:  
Honeywell Technologies S.a.r.l.  
Z.A. La Platte 1G  
1180 ROLLE  
Switzerland

Purchase order		
Number	Version	Date
4402116306	0	19-APR-2012

Honeywell's Purchase Order number and the item number must appear on all invoices, shipping documents and notices, bills of lading, and all correspondence related to this order. Unless prohibited by law or otherwise indicated on the face of this Purchase Order, all Payment terms shall commence from the date upon which both (i) a correct invoice is received at the specified "Bill to - mailing" address and in accordance with the Net terms of payment indicated below subject to Honeywell's normally scheduled twice monthly payment runs and (ii) all goods and/or services are received in conformance with the Purchase Order.

Vendor Address:	
Arosberger Metallwerk GmbH Zudon Ruhnweiser 3 59755 ARH-SBERG Germany	
Your Vendor Number with us:	2050625
Tel:	026326395E4

Bill To - mailing address:	
Honeywell Technologies Sarrl OO1A Brno Tufanka 35 627 00 BRNO Czech Republic	

Ship to:	
Brno HTS (C205) Tufanka : 238396 627 00 BRNO-SLATINA Czech Republic	

Honeywell Contact:	
Buyer:	Name: Coudakova, V Tel: +420 546 501 448 Fax: +420 546 501 562 Email: Vikiina.Coudakova@Honeywell.com
Accts Payable:	To: +420545501397 Email: AOSEEnrollment@honeywell.com

Terms of payment : Net 90 days  
Currency : EUR

Item	Material/Description	Quantity	UoM	Unit Price	Net Amount	TAX
10	0200714970000 SPINDCL ALWA U63 Revision Level 20 Terms of delivery : DAP(Delivered At Place) Brno Delivery Date: 18-MAY-2012	400,00	EA	000 EA		Y
20	0200735100000 SPINDEL MONTGER I Revision Level 5 Terms of delivery : DAP(Delivered At Place) Brno Delivery Date: 01-MAY-2012	250,00	EA	1.000 EA		Y
30	0001307105000 EINSATZ T-IV Revision Level V Terms of delivery : DAP(Delivered At Place) Brno Delivery Date: 25-MAY-2012	15.000,00	EA	1.000 EA		Y
40	0201480340000 GEHAUSE MUMU KV3-PLUS NEU Revision Level B Terms of delivery : DAP(Delivered At Place) Brno	5.000,00	EA	1.000 EA		Y

\*\*\*Goods must be RoHS/REACH compliant\*\*\*

Honeywell Technologies Sarrl  
Registered: Polk

SAI No: 0268907626  
Registration No: CF-059-1026025-1

Bank: Deutsche Bank AG  
Bank Code: 25070010  
IBAN: DE03300709010017530300  
BIC: BFSW33HAN

**PŘÍLOHA P II: SEZNAM DODAVATELŮ****Divize Supplier – dodavatelé**

ENVI	ARMATUREN &
ENVI	Arnsberger Metallwerk GmbH
ENVI	Ar-Tex S.P.A.
ENVI	Astroplast Fritz Funke GmbH & Co.Kg
ENVI	Attendorner Spezial Armaturen GmbH
ENVI	BARNES & JONES INC
ENVI	Bartke Detlev
ENVI	BATAL GMBH
ENVI	Blumenbecker Industriebedarf GmbH
ENVI	BRAMMER CZECH a.s.
ENVI	Brawo SPA
ENVI	BRNENSKA VYROBNI DRUZSTVO
ENVI	Brněnská Drutěva výrobní družstvo
ENVI	Buehning & Joswig GmbH
ENVI	Burgtec Systemloesung
ENVI	Carclo Technical Plastics Brno
ENVI	CARL LEIPOLD
ENVI	Carl Schloesser GMBH and Co KG
ENVI	Ceme SPA
ENVI	CZ SVAZIKO VYŠKOV s.r.o.
ENVI	DIMER spol. s r.o.
ENVI	DUCI SRL
ENVI	EFFBE France Sas
ENVI	Egelhof Sensorik GmbH
ENVI	Elemaster SpA Technologie Elettron
ENVI	EPRIN spol. s r.o.
ENVI	F & G Normteile Dresden GmbH
ENVI	Fabory CZ Holding s.r.o.
ENVI	FIELD FASTENER SUPPLY CO
ENVI	Fietz GmbH PTFE-Produkte
ENVI	FlowCon Americas LLC
ENVI	FlowCon International AS
ENVI	FLUEHS DREHTECHNIK GMBH
ENVI	Forster Hermann AG Stahlrohrtechni
ENVI	GAROM DI GARNERI ANTONIO
ENVI	Geberit spol. s r.o.
ENVI	Gebr. Kemper GmbH + Co. KG
ENVI	Gottschalk GmbH & Co KG
ENVI	Grafická dílna RENO spol. s r.o.
ENVI	Gutekunst & Co Federnfabriken
ENVI	Heimeier Theodor Metallwerk GmbH
ENVI	HENKEL ČR spol. s r.o.
ENVI	Hummel AG
ENVI	Hydrap Spol S.R.O.
ENVI	International Building Product GmbH
ENVI	Jorgensen Components AS
ENVI	Kaiser & Waltermann

ENVI	KGM Kugelfabrik Gebauer GmbH
ENVI	Klüber Lubrication CZ s.r.o.
ENVI	Knorr Praezisionsteile GmbH
ENVI	Kraft Emil GmbH Verpackungen
ENVI	LAKUM - KTL a.s.
ENVI	LUEBKE & VOGT GMBH & CO KG
ENVI	LUMBERG WALTER STANZTECHNIK
ENVI	MAG 45 s.r.o.
ENVI	Manometal GmbH
ENVI	Mauch Karl Verbindungselemente GmbH
ENVI	Mechatronic Dingfelder + Kern
ENVI	Meier Andreas
ENVI	METALCOM Kutná Hora a.s.
ENVI	MI.GA.L. Srl
ENVI	Minuterie Metalliche Tornite
ENVI	Model Obaly a.s.
ENVI	MORApplast s.r.o.
ENVI	Mueller Walter
ENVI	NEOPERL GMBH
ENVI	OMB Saleri SPA
ENVI	OMNIPACK s.r.o.
ENVI	Oventrop FW GmbH & Co KG
ENVI	Parker Hannifin Czech Republic s.r.
ENVI	PETTINAROLI AS
ENVI	PFS a.s.
ENVI	Pintossi + CSPA
ENVI	Ploberger s.r.o.
ENVI	Poepplmann GmbH & Co Kg
ENVI	Point Well Investment Ltd
ENVI	Pokorny spol. s r.o.
ENVI	Polyform Kunststofftechnik GmbH &
ENVI	Polygra a.s.
ENVI	Poppe GmbH & Co. KG
ENVI	POSCHMANN & DAUME KG
ENVI	Raco Refrigeration Srl
ENVI	Rudolf Riedel GmbH & Co Kg
ENVI	Sacht Eisen-Metall Kunststoffdreht
ENVI	SEPPELFRICKE ARMATUREN GMBH
ENVI	Sferatec Gebaeudetechnik Vertriebs
ENVI	Schieffer GmbH + Co KG
ENVI	Schmerbeck Wilhelm GmbH
ENVI	Sonceboz Sa
ENVI	Spaeh Karl GmbH & Co. Kg
ENVI	Stedo-Sanitaer GmbH
ENVI	SWEP International AB
ENVI	TAPEL DI MASTROMATTEO CIRO
ENVI	Tasseron Sensors BV
ENVI	Thormeyer Peter O Spritzgussteile
ENVI	TIEMME RACCORDERIE SPA
ENVI	Tillmann-Wellpappenfabrik
ENVI	Time Engineering Co. Ltd
ENVI	Traenkle Anton GmbH & CO kg
ENVI	Trelleborg Sealing Solutions Czech
ENVI	Uponor s.r.o.



