

Inovace řízení nákupních činností ve společnosti Gumárny Zubří, akciová společnost

Bc. Jitka Piskláková Hladišová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jitka Piskláková Hladišová**
Osobní číslo: **M12940**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Inovace řízení nákupních činností v akciové společnosti Gumárny Zubří**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Proveďte průzkum literárních pramenů a zpracujte teoretické a metodické poznatky týkající se řízení nákupu.**

II. Praktická část

- **Proveďte aktuální analýzu nákupních činností společnosti Gumárny Zubří, a. s.**
- **Identifikujte a zhodnoťte přednosti a nedostatky současných nákupních činností v akciové společnosti Gumárny Zubří.**
- **Navrhněte zdokonalení současného stavu slabých stránek v řízení nákupních činností v akciové společnosti Gumárny Zubří.**
- **Vyhodnoťte náklady na zlepšení a očekávané přínosy a rizika.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČERVENÝ, Radim. Strategie nákupu: krok za krokem. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2013, 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.

MILLER, Michael. B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses. 1st edition. Indianapolis: Que Publishing, 2012, 320 s. ISBN 978-0-7897-4.

LEAKE, William, Lauren VACCARELLO a Maura GINTY. Complete B2B Online Marketing. 1st edition. Hoboken, N. J. : John Wiley and Sons, 2012, 380 s. ISBN 1118-23918-0.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

VOCHOZKA, Marek et al. Podniková ekonomika. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 576 s. ISBN 987-80-247-4371-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michal Pilík, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně, a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 18.4.2019

Mladá J

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem diplomové práce je analýza nákupních činností Gumáren Zubří, akciová společnost. Z analýzy vyplývají slabé a silné stránky nákupního procesu.

Cílem této diplomové práce je pak navrhnout společnosti konkrétní řešení zanalyzovaných problémů. Tyto problémy se hlavně týkají informačního systému, používaného v nákupním oddělení, a jejich neschopnosti objektivně a včas zhodnotit potřebu dodávek materiálu.

Klíčová slova: nákupní činnosti, dodavatel, informační systém, výběrové řízení, kritéria výběrového řízení.

ABSTRACT

The theme of the dissertation is to analyze of the purchasing activities in the company Gumárny Zubří. The strengths and weaknesses of the purchasing process are resulted from analyze.

The aim of this dissertation is the offering of specific solutions of problems which are resulted from analyze. These problems are mostly limited to the information system used in purchasing department and their inability to objectively and in time assess need of deliveries of material.

Keywords: purchasing activities, supplier, information system, tender, kriterias of tenders.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych poděkovat Ing. Michalu Pilíkovi za odborné vedení, rady a informace, které mi poskytoval při vypracovávání mé diplomové práce.

Ráda bych také poděkovala akciové společnosti Gumárny Zubří, že mi umožnila vypracovávat diplomovou práci na základě jejích interních podkladů.

Motto: „Be here now!“

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

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 NÁKUP	14
1.1 HISTORIE NÁKUPU	14
1.2 NÁKUP DNES	14
1.3 DRUHY NÁKUPU	15
1.3.1 Extenzivní nákup.....	15
1.3.2 Impulzivní nákup	15
1.3.3 Limitovaný nákup	15
1.3.4 Zvyklostní nákup.....	16
2 NÁKUPNÍ ČINNOSTI	16
2.1 NÁKUP MATERIÁLŮ	16
2.1.1 Řízení zásob	17
2.1.2 Normy spotřeby materiálů.....	17
2.2 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ NA DODÁVKY MATERIÁLU	18
2.3 VÝBĚR DODAVATELE	18
2.3.1 Nový dodavatel	19
2.3.2 Metody výběru dodavatele.....	20
2.3.3 Fáze výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů	20
2.4 VZORKOVÁNÍ NOVÝCH MATERIÁLŮ	21
2.5 SÉRIOVÉ DODÁVKY	21
2.6 REKLAMACE VADNÉHO MATERIÁLU	22
2.6.1 Principy právní úpravy odpovědnosti za vady materiálu:.....	22
2.6.2 Nároky plynoucí z dodání vadného materiálu	23
2.6.3 Odstupné v obchodních vztazích	24
2.6.4 Smluvní pokuta	24
3 ŘÍZENÍ NÁKUPU	25
3.1 OBJEKTY NÁKUPU	25
3.1.1 Služby.....	26
3.1.2 Obchodní zboží	26
3.2 CÍLE NÁKUPU	27
3.2.1 Optimalizace procesu nákupu	28
4 NÁKUPNÍ STRATEGIE	29
4.1 RŮST STRATEGICKÉ ÚLOHY NÁKUPU A ZÁSOBOVÁNÍ	29
4.2 TECHNOLOGIE A AUTOMATIZACE V NÁKUPU	29
4.3 BUDOUCÍ NÁKUPČÍ	30
4.4 VZTAHY S DODAVATELI	30
5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 PŘEDSTAVENÍ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI GUMÁRNY ZUBŘÍ	34

6.1	INTERNÍ ANALÝZA GuZU	34
6.1.1	Historie společnosti	34
6.1.2	Základní údaje o společnosti	35
6.1.3	Výrobní program společnosti	36
6.1.4	Organizační struktura	39
6.2	EXTERNÍ ANALÝZA GuZU	39
6.2.1	Prodejní region GuZu ve světě	39
6.2.2	Hlavní odběratelé auto-koberců	40
6.2.3	Přehled potencionálních odběratelů auto-koberců v Evropě	40
6.2.4	Hlavní dodavatelé surovin	40
6.2.5	Konkurence	41
6.2.6	Odvětví NACE 22.1 – Výroba pryžových výrobků	41
6.2.7	Trendy a vývoje v odvětví	42
7	AKTUÁLNÍ POPIS A ANALÝZA NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ V PODNIKU GUMÁRNY ZUBŘÍ, AKCIOVÁ SPOLEČNOST	43
7.1	POPIS ČINNOSTÍ V ODDĚLENÍ NÁKUPU	43
7.2	STANDARDNÍ MATERIÁLY – POSTUP PŘI ZAJIŠTĚNÍ	43
7.2.1	Požadavek, korekce na zásoby	44
7.2.2	Zajištění materiálu, vystavení objednávky	44
7.2.3	Sledování realizace dodávek	45
7.2.4	Vztahy mezi útvary a dodavatelem	46
7.2.5	Smluvní zásoby	47
7.2.6	Konsignační sklady	47
7.2.7	Dohody o kvalitě	48
7.3	NOVĚ NAKUPOVANÝ MATERIÁL	48
7.3.1	Poptávkové řízení	48
7.3.2	Realizace nákupu nově nakupovaného materiálu	49
7.3.3	Vyhodnocení nově nakupovaného materiálu	49
7.4	NOVÝ DODAVATEL	49
7.5	POŽADAVEK NA NÁKUP, ROZPIS	50
7.6	ZAJIŠTĚNÍ MATERIÁLU, VYSTAVENÍ OBJEDNÁVKY, UZAVŘENÍ SMLOUVY	50
7.6.1	Objednávka	50
7.6.2	Smlouva	51
7.7	DODÁVKY MATERIÁLU OD NESCHVÁLENÉHO DODAVATELE	51
7.8	MATERIÁL DODANÝ ZÁKAZNÍKEM	51
7.9	EKVIVALENTNÍ MATERIÁLY	51
7.10	NEROZEPISOVANÉ MATERIÁLY	52
7.11	OSTATNÍ MATERIÁLY	52
7.12	SLEDOVATELNOST DODANÉHO MATERIÁLU	53
7.13	REKLAMACE VADNÉHO MATERIÁLU	54
7.14	ZAJIŠTĚNÍ PŘEKUPOVANÉHO MATERIÁLU	55
7.14.1	Zahájení spolupráce s dodavatelem překupovaného materiálu	55
7.15	PRŮZKUM V ODDĚLENÍ NÁKUPU	56
7.15.1	Průzkum mezi nákupčími	56
7.15.2	Vyhodnocení průzkumu	57

7.16	SWOT ANALÝZA NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ	57
7.16.1	Silné stránky	58
7.16.2	Slabé stránky	58
7.16.3	Příležitosti	59
7.16.4	Hrozby	59
7.16.5	Strategie SWOT Analýzy	60
7.17	PRŮZKUM IS POUŽÍVANÝCH KONKURENCÍ	61
7.17.1	Výsledky průzkumu IS u konkurence	61
7.18	SHRNUTÍ A VYHODNOCENÍ ANALÝZ	62
7.18.1	Přednosti nákupních činností	62
7.18.2	Nedostatky nákupních činností	62
8	PROJEKT NA ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO STAVU SLABÝCH STRÁNEK V ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ	63
8.1	CÍLE PROJEKTU	63
8.2	POPIS JEDNOTLIVÝCH PROBLÉMU S IS	63
8.2.1	Rozpisy materiálu	63
8.2.2	Bussiness intelligence	64
8.2.3	Změna v recepturách	64
8.2.4	Změny v zakázkách	64
8.3	DŮVODY PROBLÉMŮ	64
8.3.1	Popis zpracovatelské technologie	65
8.3.2	Počáteční příčiny problému	67
8.4	IMPLEMENTACE IS DLE VÝBĚRU DODAVATELE	67
8.4.1	Stávající dodavatel Control IS Dialogu 3000	68
8.4.2	Nový dodavatel na IS	69
8.5	SERVIS IS	71
8.5.1	Základní služby	71
8.5.2	Volitelné služby	72
8.6	DEFINICE KRITÉRIÍ PRO VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ	72
8.7	VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ DODAVATELE IS	73
8.7.1	Nabídka společnosti Control	74
8.7.2	Nabídka společnosti K2	75
8.7.3	Nabídka společnosti Elegis	77
8.7.4	Nabídka společnosti Abra software	77
8.8	VYHODNOCENÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ	79
8.9	ČASOVÁ CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	81
8.9.1	Výpočet časových rezerv	82
8.9.2	Kritická cesta	83
8.9.3	Členové procesu před schválením implementace IS	84
8.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA	85
8.10.1	Nepřesné cenové nabídky	85
8.10.2	Výsledek nebude odpovídat potřebám	85
8.10.3	Problémy s implementací nového IS	86
8.10.4	Nesnadná orientace v nových informacích	86
	ZÁVĚR	87

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	89
SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	91
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	92
SEZNAM OBRÁZKŮ	93
SEZNAM TABULEK.....	94
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Pro tuto diplomovou práci bylo zvoleno téma Inovace řízení nákupních činností v Gumárnách Zubří, protože v této společnosti pracuji již sedmým rokem na pozici referentky nákupu základních procesních materiálů. Cílem mé diplomové práce je zhodnotit a navrhnout řešení problému v tomto procesu.

První část této diplomové práce se věnuje teorii, která je vypracována z různých informačních zdrojů. Tato část vymezuje pojem nákup a definuje nákupní činnosti a řízení nákupu. Popisuje nynější i budoucí nákupní strategie. Teoretická část je zpracována na základě kritické analýzy literárních pramenů.

Na teoretickou část navazuje analýza vybrané společnosti. V interní analýze je popsána historie společnosti, jsou zmíněny základní údaje o společnosti, dále je představen výrobní program společnosti a její organizační struktura. V externí analýze jsou uvedeny prodejní regiony GuZu, hlavní odběratelé auto-koberců a potenciální odběratelé. Jsou zde zmíněni hlavní domácí i zahraniční dodavatelé a konkurence a popsány trendy v odvětví.

Následuje podrobný popis jednotlivých nákupních činností v Gumárnách Zubří. Dále budou provedeny průzkumy. Kvalitativní výzkum bude proveden formou řízených rozhovorů s kolegy. Benchmarking je zaměřen na IS používané v nákupu u konkurence, byly použity elektronické dotazníky. A posledním je SWOT analýza týkající se dnešních nákupních činností a procesu v Gumárnách Zubří.

Završením této práce je popis zanalyzovaného problému s IS a jeho příčin. Dále výběr a definice kritérií pro hodnocení výběrového řízení na nového dodavatele IS. Bude zpracována časová analýza implementace nového IS a jeho kritická analýza.

Věřím, že vyhodnocení výběrového řízení na dodavatele nového IS pro nákup v Gumárnách Zubří bude pro společnost přínosem a v budoucnosti se na základě těchto výsledků může rozhodnout pro vylepšení již definovaného nevyhovujícího IS.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

Nákup lze popsat jako činnost vynaložená pro další obchodní účel s kapitálem, materiálem a službami, a tato činnost je uskutečněná za peníze. Jsou dva typy nákupčích: obchodníci a průmysloví nákupčí. Obchodníci nakupují za účelem prodeje se ziskem. Svým zákazníkům běžně nabízí i logistiku a technický servis. Průmysloví nákupčí nakupují základní materiál. Hlavním cílem nákupu je nakoupit za nejlepší cenu, avšak kvalita musí uspokojit zákazníka. (Wisner, Tan, Leong, 2008, s. 39-40)

Pro pojem nákup je v literatuře i praxi používáno těchto pojmů zásobování, opatřování, materiálové hospodaření apod. Základní potřeby podniku jsou nemyslitelně spojeny s trhem. Mezi tyto potřeby patří financování, personalistika a hmotné statky. Financování a personalistika však představují odlišnou problematiku a v praxi je nelze spojit se zajišťováním materiálu. Proto nákupem rozumíme pouze zajišťování hmotných statků a služeb.

(Tomek, 1996, s. 17)

1.1 Historie nákupu

V minulosti byl nákup považován za podpůrnou funkci, jejímž úkolem bylo zajistit ve firmě dostatek materiálu, polotovarů a dílů pro vlastní výrobu. Místo realizace ucelené strategie nákupu se uvažovalo pouze o splnění plánu výroby a zajištění zásob materiálu, v lepším případě o nepřekročení kalkulovaných nákladů na materiál. Situace se začala měnit v průběhu 90. let, kdy s postupující globalizací tlak konkurenčního prostředí dále zesílil. Ukázalo se, že nákup má významný strategický potenciál a že může být důležitým zdrojem konkurenční výhody. (Červený, 2013, s. 25)

1.2 Nákup dnes

Význam nákupu pro podnik se v posledních letech zásadně změnil. V současnosti se role nákupu postupně rozšiřuje do oblastí, jako je spolupráce s dodavateli na inovacích, nákup veškerých služeb včetně outsourcingu podpůrných funkcí, standardizace procesů v celém dodavatelském řetězci, využití konceptu Total Cost of Ownership, identifikace a řízení rizik spojených s nákupem, stlačování dodavatelského řetězce v čase, prostoru a nákladech s využitím konceptu štíhlých procesů atd. (Červený, 2013, s. 27)

Nákup představuje základní podnikovou funkci. Hlavním úkolem nákupu je efektivně zajistit potřebnými vstupy všechny výrobní i nevýrobní procesy podniku. Plnění úkolů náku-

pu je podmíněno řadou vazeb s jinými podnikovými útvary, jako je v průmyslovém podniku útvar výroby, technické přípravy výroby, financí, marketingu, logistiky, informatiky, účetnictví a statistiky. Základní objekty podnikového nákupu představují hmotné statky, služby a obchodní zboží. (Lukoszová, 2004, s.142)

1.3 Druhy nákupu

Rozhodování v nákupu je ovlivněno i předmětem nákupu a jeho očekáváním, a také o jaký druh nákupu se jedná. Jednotlivé druhy nákupu lze charakterizovat v souvislosti s nákupním rozhodováním. Různé druhy nákupu jsou také rozhodující při výběru typu reklamy nebo jiné marketingové komunikaci. Jedno z možných členění typů nákupního chování je:

1. Automatické chování – hlavním rysem je rutina, většinou se jedná o pravidelné nákupy za nižší cenu a v rozhodování se uplatňují především osobní zkušenosti.

2. Řešení omezeného problému – jde o situaci, kdy je zákazník poměrně dobře seznámen se sortimentem a získává jen doplňující informace.

3. Řešení extenzivního problému – jedná se chování, které je běžné pro nákup drahých a neznámých druhů výrobků, kdy zákazník potřebuje více času na získávání informací a zvažování různých možností. (Vysekalová, 2011, s. 53-54)

1.3.1 Extenzivní nákup

Kupující ještě není rozhodnutý, že nakoupí. Vyhledává informace a pozorně sleduje i různé druhy reklamy, na základě kterých se může rozhodnout. Převážně se jedná o dražší objekty nákupu, např. automobil. (Vysekalová, 2011, s. 53)

1.3.2 Impulzivní nákup

Při impulzivních nákupech se jedná o drobné nákupy. Produkty se od sebe příliš neliší, a není potřeba podrobně zkoumat jejich vlastnosti. Je to např. zmrzlina během ledního dne.

(Vysekalová, 2011, s. 53)

1.3.3 Limitovaný nákup

Pro tento nákup je běžné, že výrobek nebo značku, kterou hodlá zákazník koupit, nezná, ale čerpá z obecných zkušeností. Může jít např. o nákup baterie, kdy se vychází z toho, že „čím dražší, tím lepší“. Dále se zákazník u tohoto nákupu může řídit dle kritéria šetrnosti

k životnímu prostředí. Pak zde rozhodují ekologické nebo morální aspekty ovlivněny především reklamou. (Vysekalová, 2011, s. 53)

1.3.4 Zvyklostní nákup

Tento nákup zajišťuje to, co obvykle. Typickým příkladem jsou potraviny nebo cigarety. Lze zde zařadit i nákup u oblíbené značky, kde může být zákazník ovlivněn loajalitou. Během tohoto nákupu nedochází k rozhodování, ale jedná se o návykové chování. Zákazník má však pocit, že má své důvody k tomuto chování. (Vysekalová, 2011, s. 54)

2 NÁKUPNÍ ČINNOSTI

Nákupní činnosti nelze provádět na základě náhlých rozhodnutí. Je třeba je plánovat, je třeba vědět kolik je materiálu na skladě, je třeba znát, jaká bude potřeba v budoucím období v krátkém i dlouhodobém horizontu. Na tomto základě a norem spotřeby materiálu lze odhadnout spotřebu klíčových materiálů, a to je jen krůček od určení plánu nákupu.

(Veber, str. 186, 2012)

Strategický nákup se vyznačuje svým nastavením a hodnocením dodavatelů a jejich úroveň certifikace, která podporuje zlepšování kvality a snižování nákladů. Kritéria k hodnocení dodavatelů mohou být např. cena, kvalita dodávek, flexibilita, přesnost dodávek, zastupitelnost atp. Během řízení nákupu je nutné provádět audity kvality a také trvat na odpovídající certifikaci, např. ISO 9000, ISO 14001, apod. (EKONOM.IHNED, ©1996-2014)

2.1 Nákup materiálů

Nakupovaný materiál může mít podobu základního materiálu nebo surovin, které vstupují do výrobku a tvoří jeho podstatu, pomocných látek, které rovněž vstupují do výrobku, ale netvoří jeho podstatu, provozních medií (např. paliva, mazadla), náhradních dílů, obalů atd. (Sedláček, 2010, s. 57)

Nákup patří mezi základní činnosti výrobního podniku. Nákup tedy zajišťuje vstupy do podnikání, tj. suroviny, materiály a služby potřebné pro efektivní a bezporuchový průběh výrobního procesu. Zahrnuje i řízení zásob a jejich skladování. (Šiman, Petera, 2010, s. 10)

2.1.1 Řízení zásob

Řízení zásob představuje soubor činností zaměřených na prognózování, analyzování, plánování a operativní řízení jak jednotlivých skupin zásob, tak i celkových zásob za účelem splnění podnikových cílů při minimálních nákladech spojených s hospodařením se zásobami. Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové úrovni a v takové struktuře, aby byla zabezpečena rytmická a nepřerušovaná činnost logistického systému a zajištěna plynulost a úplnost dodávek při minimalizaci, resp. optimalizaci nákladů. Ke splnění cíle řízení zásob se používají různé systémy a jim odpovídající metodické postupy, které představují technická řešení, jimiž lze určit optimální výši zásob, frekvenci dodávek, velikost dodávek apod. (Štůsek, 2007, s. 83)

2.1.2 Normy spotřeby materiálů

Normy spotřeby materiálů se používají k výpočtu potřeby k materiálu a jeho následného zásobování. Pro plné uplatnění technicko-hospodářské normy je třeba stanovit:

- přesné specifikace výchozího materiálu,
- jednoznačné stanovení normy spotřeby v příslušné měrové jednotce,
- určení základních technologických podmínek, pro které norma platí.

Rozlišují se různé složky celkové spotřeby:

- čistá spotřeba – množství hlavního materiálu, který je podstatou výrobku,
- odpad – množství, které není využito, avšak lze je použít pro jiný účel
- ztráty – množství materiálu, které již podnik dále nemůže nijak využít

Tyto složky pak představují užitečnou a neúčinnou spotřebu materiálu. Jednoduché členění je na obrázku č. 1: (Tomek, Vávrová, str. 118, 2007)



Obrázek 1: Členění celkové spotřeby
Pramen: (Tomek, Vávrová, str. 118, 2007)

2.2 Výběrové řízení na dodávky materiálu

Výběrové řízení, neboli poptávka na materiál, by měla mít tyto body:

1. označení materiálu
2. množství (celkové, případně dílčí dodávky)
3. požadované vlastnosti materiálu
4. způsob požadovaného zpracování
5. očekávané záruky, služby, případně rozsah dílčích dodávek
6. požadavky na balení
7. dodací a platební podmínky, přechod rizika, místo převzetí (např. podle systému Incoterms)
8. očekávané rabaty, skonta aj. slevy
9. dodací lhůty

Další součásti poptávky mohou být různé popisy, výkresy, specifikace, kontakty na zodpovědnou osobu, termín k zaslání nabídek atp. Po obdržení všech nabídek nebo při dovršení časového limitu k zaslání nabídek, dochází k procesu porovnávání. Nabídka se prvotně zhodnotí ze dvou hledisek:

- **z formálního hlediska**, kdy se soustředíme na odpověď na jednotlivé informace, které byly předmětem poptávky,
- **z materiálového hlediska**, zda odpovídá nabídka definovaným kritériím požadovaného materiálu. (Synek, 2011, s. 210)

2.3 Výběr dodavatele

Dodavatelé jsou organizace, které společně poskytují zdroje potřebné pro výrobu a produkci služeb. Každá společnost má více dodavatelů. Úspěch společnosti do velké míry závisí právě na dodavatelích. Proto je důležité, aby věnovala pozornost jejich výběru a stanovila si kritéria, podle kterých je bude hodnotit. Společnosti obvykle při analýze dodavatelů zajímá jejich:

- postavení na trhu,
- úroveň kvality,

- komplexnost,
- certifikace,
- včasnost a spolehlivost dodávek,
- zkušenosti,
- finanční zajištění,
- ceny a kontraktační podmínky,
- inovační potenciál,
- technologická pružnost aj. (Jakubíková, s. 104, 2013)

Pokud je rozhodnuto nakoupit vstup od externího dodavatele, je třeba přesně definovat požadavky na dodavatele, na dodávaný produkt a kritéria pro hodnocení a výběr dodavatelů. V praxi se často používá kombinace více kritérií, která jsou vážena. Nejčastěji užívaným kritériem pro výběr dodavatele je nabídková cena. (Doležal, Máchal, 2012, s. 219)

K dosažení cíle efektivnějšího či výhodnějšího nákupu lze docílit výběrem nových materiálů a služeb nebo také hledáním nových dodavatelů již používaných materiálů nebo služeb. Při volbě dodavatele je nutné v počátku rozhodnout, zda jde o první, modifikovaný či o opakovaný nákup. Přehled těchto situací uvádí tabulka č. 1: (Synek, 2011, s. 211)

Tabulka 1: Rozdílné nákupní situace

Nákupní situace	Charakteristika problému		
	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
První nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný	střední	mírná	ohraničený
Čistý opakovaný	nízká	malá	žádný

Pramen (Synek, 2007, s. 211)

2.3.1 Nový dodavatel

Dříve než se zahájí proces výběru dodavatel, musí odpovědný člen nákupu stanovit kritéria výběru, aby se dalo vyhodnotit a zvolit nejlepšího dodavatele. Tento postup se pak upravuje dle různých druhů nákupních situací. Pro nákup běžných výrobků jsou důležité především cena, včasnost dodávek a pověst dodavatele. Technický servis, pružnost dodavatele a kvalita materiálu jsou důležité pro technicky náročné výrobky. Při výběru produktů, během jehož výběru vznikají spory ve společnosti (př. výběr IS), jsou nejčastějšími atributy cena, pověst dodavatele, spolehlivost výrobků, spolehlivý servis a pružnost dodavatele. Cena však zůstává hlavním kritériem, které se používá při výběru dodavatele.

(Keller, 2007, s. 264)

Dnes je možné s dodavatelem sdílet data, které umožní odhad spotřeb materiálu v budoucnosti, a zároveň tak pohlídat úroveň skladových zásob. Tyto systémy jsou již vysoce automatické a vedou k menší chybovosti. (EKONOM.IHNED, ©1996-2014)

Dobré vztahy s dodavatelem ovlivňují i konkurenční výhodu a generují zisk. Nákupní oddělení má možnost s tímto dodavatelem zajistit inovativní produkty, to však jen za předpokladu, že funguje i spolupráce s výrobním a technologickým oddělením. Vzájemná spolupráce může zkrátit dobu k uvedení produktů na trh. Řízení dodavatelských vztahů lze tak zařadit mezi strategické cíle, protože ovlivňují hospodářský výsledek.

(EKONOM.IHNED, ©1996-2014)

2.3.2 Metody výběru dodavatele

Mezi hlavní metody výběru dodavatele patří:

- Metody expertního odhadu týmu nebo jednotlivce
- Metoda bodového hodnocení dodavatelů (SCORING modely)
- Metoda cenového porovnání nabídek (Jablonský, 2002, s. 271)

2.3.3 Fáze výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů

Proces výběru dodavatele a řízení vzájemných vztahů probíhá v pěti fázích:

1. fáze – Přípravná fáze

- vznik potřeby koupě určitého produktu
- vytvoření týmu (v případě potřeby)

2. fáze - Identifikace potenciálních dodavatelů

- stanovení kritérií výběru / přístupu k volbě
- identifikace potenciálních dodavatelů

3. fáze – Prozkoumání a výběr dodavatele

- kontaktování potenciálních dodavatelů
- ohodnocení dodavatelů
- volba

4. fáze – Navázání vztahu

- dokumentování původních očekávání a kontaktů
- věnování vysoké míry pozornosti
- poskytování rychlé zpětné vazby

5. fáze – Ohodnocení vztahu

- pokračování na současné úrovni vztahu
- rozšíření budování vztahu
- omezení / zrušení vztahu (Lambert, Stock, Ellram, 2000, s. 354)

2.4 Vzorkování nových materiálů

Požadavky na průběh vzorkového řízení by měla mít každá společnost popsána ve svých instrukcích. Dodavatelem dodané vzorky musí být označené a v dohodnutém množství. Do protokolu o prvním vzorku dodavatel uvádí výsledky měření zkoušek všech rozměrů a parametrů uvedených ve výkresové dokumentaci nebo materiálové specifikaci. O případné zjištěné neshodě informuje svého zákazníka. Uvolnění a schválení prvních vzorků proběhne ze strany zákazníka na základě testů ze vstupní kontroly následně provozních testů a poté schválení vzorků konečným zákazníkem. Dodavatel by měl být schopen na podkladě dodané výkresové dokumentace nebo materiálové specifikace vypracovat kontrolní plán, ve kterém popíše kontrolní činnosti ve všech stupních výrobního procesu. Tento kontrolní plán schvaluje jeho zákazník. (Leake, 2012, s. 20)

2.5 Sériové dodávky

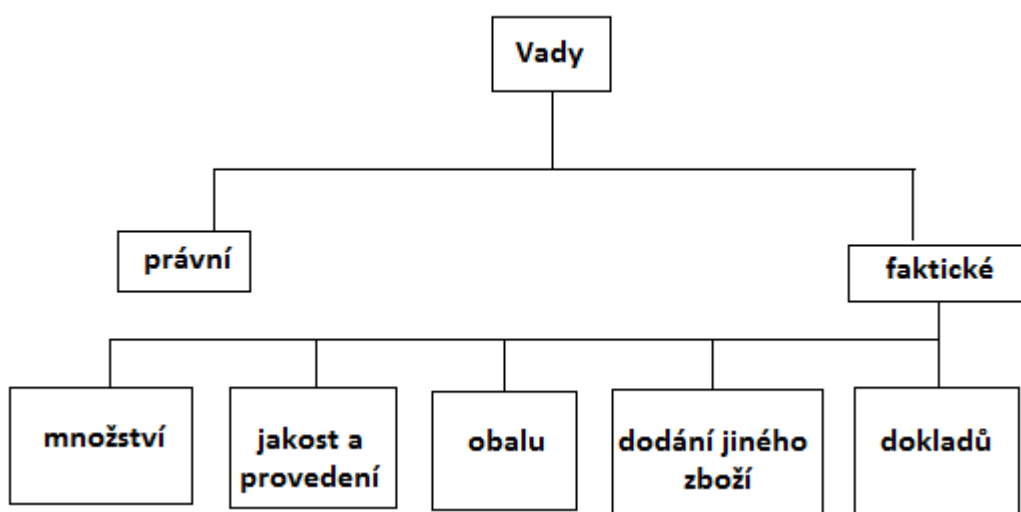
Dodavatelem dodávané výrobky musí odpovídat zadání, přiřazeným normám, výkresům a předpisům. Dodavatel je povinen poukázat na veškeré, jemu nejasné, nebo chybně znějící body v uvedených podkladech. Po případném zjištění neshody, by měl být dodavatel o této skutečnosti informován svým odběratelem. Dodavatel by měl při sériové produkci dodržovat schválený „Kontrolní plán“. Zjistí-li dodavatel v rámci své kontrolní činnosti neshodu výrobku s platnou výkresovou dokumentací, měl by o této skutečnosti neprodleně informovat zákazníka. Schválení výjimky pro dodávku specifikacím neodpovídajících součástí může být realizováno pouze na základě písemného schválení dodavatelem podané žádosti o odchylku. Dodavatel by měl být schopen zajistit, pro případ všech havarijních stavů, takovou nouzovou strategii, aby nedošlo k ohrožení dodávek k zákazníkovi.

(Doležal, Máchal, 2012, s. 228)

2.6 Reklamacce vadného materiálu

Při odhalení vady kvality materiálu může zákazník volit mezi právem na zrušení smlouvy a právem na přiměřené snížení ceny opravy odpovídající rozsahu vady a možnostem užívat věc i s vadou. (Houdek, 2007, s. 64)

Splnění závazku musí být řádně a včas, v opačném případě vznikají sekundární povinnosti porušitele, mj. odpovědnost za vady. Vady se rozdělují dle níže uvedeného schématu na obrázku č. 2:



Obrázek 2: Rozdělení vad

Pramen: vlastní zpracování dle podkladů z (Houdek 2007, s. 64)

2.6.1 Principy právní úpravy odpovědnosti za vady materiálu:

Zákonná záruka – spočívá v tom, že prodávající odpovídá ze zákona za vady, které má zboží v určitém okamžiku a za vady, které na materiálu vzniknou během záruční doby.

Podmínky zákonné odpovědnosti prodávajícího jsou, jde-li o vadu, kterou má zboží v okamžiku, kdy přechází nebezpečí škody na zboží na kupujícího, i když se vada stane zjevnou až po této době. Nebo jestliže bal vada způsobená porušením povinností prodávajícího.

Odpovědnost je vyloučena, pokud vady zboží byly způsobeny při výrobě zboží použitím věcí předaných kupujícímu k tomuto účelu anebo kupující o vadách zboží věděl nebo s přihlédnutím k okolnostem, za nichž byla smlouva uzavřena, musel vědět.

Smluvní záruka za kvalitu – spočívá v odpovědnosti prodávajícího pouze v případě, že tento převezme záruku za jakost. Záruka je závazek prodávajícího, že dodané zboží bude po určitou dobu způsobilé pro použití ke smluvenému, jinak obvyklému účelu, nebo že si zachová smluvené či obvyklé vlastnosti. Obvyklý účel nebo obvyklé vlastnosti přicházejí v úvahu v případě, že účel nebo vlastní nejsou smluveny.

Kombinace obou předchozích způsobů – tedy zákonné odpovědnosti za vady a záruky.

(Kaplan, Zrník a kol., 2007, s. 156)

2.6.2 Nároky plynoucí z dodání vadného materiálu

Nároky z vad, kterým byla dodáním vadného materiálu porušena smlouva, se dělí podle těchto způsobů:

Porušení podstatné – jestliže prodávající věděl v době uzavření smlouvy nebo v této době bylo rozumné předvídat s přihlédnutím k účelu smlouvy, který vyplynul z jejího obsahu nebo okolností, za nichž byla smlouva uzavřena, že kupující nebude mít zájem na dodání zboží s těmi vadami, s nimiž bylo dodáno. Nároky kupujícího při podstatném porušení smlouvy:

- na dodání chybějícího množství zboží, jede-li o vadu kvantitativní,
- požadovat odstranění vad dodáním náhradního zboží za zboží vadné,
- požadovat odstranění právních vad,
- požadovat odstranění vad opravou zboží, jestliže vady jsou opravitelné,
- požadovat přiměřenou slevu z kupní ceny,
- odstoupit od smlouvy.

Nepodstatné porušení smlouvy jsou všechny ostatní případy. Podstatné porušení smlouvy musí prokazovat kupující, v pochybnostech se má za to, že porušení není podstatné. Nároky kupujícího při nepodstatném porušení smlouvy:

- na dodání chybějícího materiálu,
- na odstranění ostatních vad materiálu (oprava, odstranění právní vady),
- na slevu z kupní ceny,

Kupující tedy v těchto případech nemá právo odstoupit od smlouvy přímo ze zákona. To má pouze v případě, že prodávající neodstranil vady zboží v dostatečně přiměřené lhůtě, kterou mu kupující k odstranění vad poskytl, nebo kterou prodávající se souhlasem kupující stanovil. (Vochozka, 2012, s. 458)

2.6.3 Odstupné v obchodních vztazích

Poskytnutím odstupného dochází k zrušení smlouvy a to od samého počátku. Účinek je stejný, jako by smlouva nikdy neexistovala. Nutné podmínky:

- ujednání o možnosti zrušit smlouvu zaplacením odstupného zahrnuto do smlouvy,
- uvedení výše odstupného,
- oprávněná strana musí oznámit před započítáním plnění druhé straně, že své právo využívá, a stanovené odstupní skutečně zaplatí.

Formy odstupného – peněžité plnění, služby, práce, výkony, vzdání se práva.

(Štůsek, 2007, s. 132)

2.6.4 Smluvní pokuta

Smluvní pokutu lze sjednat i vedle úroků z prodlení. Je to funkce paušalizované náhrady škody. Smluvní pokutu lze uzavřít jen písemně a v ujednání musí být určena její výše nebo stanoven způsob jejího určení. Při ujednání nehraje roli, jak si strany označí svou dohodu, popř. zda použijí přímo termín „smluvní pokuta“. Smluvní pokuta není příslušenstvím pohledávky, ale je samostatným majetkovým nárokem. Smluvní pokutou není závazek zaplatit určitou částku v případě odstoupení od smlouvy.

Důsledky smluvní pokuty jsou následující:

- dlužník je povinen plnit povinnost, jejíž plnění bylo zajištěno smluvní pokutou i poté, co ji již zaplatil,
- věřitel není oprávněn požadovat náhradu škody způsobené porušením povinnosti, na kterou se vztahuje smluvní pokuta, pokud však z ujednání účastníků nevyplývá něco jiného (to je důsledkem toho, že smluvní pokuta plní funkci paušalizované náhrady škody),
- věřitel je oprávněn domáhat se náhrady škody přesahující smluvní pokutu, jen když je to mezi účastníky dohodnuto,

dlužník není povinen smluvní pokutu zaplatit, jestliže porušení povinnosti nezavinil, pokud však z dohody mezi stranami nevyplývá něco jiného. (Štůsek, 2007, s. 133)

3 ŘÍZENÍ NÁKUPU

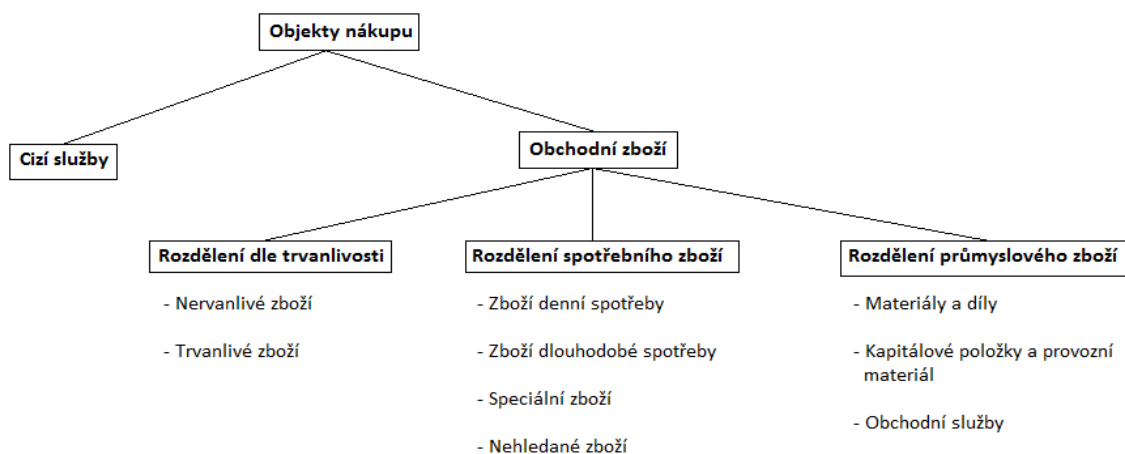
Výrobní společnosti se nyní začínají velmi zajímat o dodavatelsko-odběratelské vztahy a řízení dodavatelů. Je to bezpochybně krok správným směrem. Často je manažery opomíjena důležitost úlohy řízení dodavatelských vztahů ve vztahu celé organizace, i přesto že materiál činí zpravidla 60% celkových nákladů. V době ekonomické krize je důležité zejména optimalizovat nákup, tj. spojené se snižováním nákladů. Rychle dosažitelných úspor lze docílit využíváním elektronických aukcí, kumulované objednávky pro více poboček, nákupní konsorcia a nákup na globální úrovni atd.

Společnosti se v praxi stále zaměřují na nejnižší cenu materiálu, dlouhodobé řízení dodavatelů je však strategicky zaměřeno na vzájemné vztahy. Ve strategickém řízení dodavatelů nejde jen o cenový aspekt, ale zahrnuje i další činnosti včetně konsolidace a prioritizace dodavatelů, což vede k nižším administrativním nákladům a zpřehlednění procesů.

Kvalitně řízení dodavatelsko-odběratelský vztah snižuje riziko obtíží a nákladů souvisejících s častými změnami dodavatelů. Ze vztahů na partnerské úrovni plynou úspory z efektivity vzájemné spolupráce. Lepší přehled nad výdaji jako jsou např. kancelářské potřeby, občerstvení, cestování zajišťuje strategický nákup, který tím přispívá k eliminaci nahodilého nákupu. Zároveň si společnost buduje vyjednávací pozici při sjednávání dalších obchodních podmínek. (EKONOM.IHNED, ©1996-2014)

3.1 Objekty nákupu

Objekty nákupu jsou vstupy, které se v podniku kupují. K vymezení objektů je zapotřebí objekty všeobecného opatřování následujícím způsobem:



Obrázek 3: Rozdělení objektů nákupu

Pramen: vlastní zpracování dle podkladů (Keller, 2007, s.412)

3.1.1 Služby

Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana poskytnout jiné. Může nebo nemusí být svázána s nějakým fyzickým výrobkem. Služby jsou nehmatatelné, nedělitelné, proměnlivé a pomíjivé. Marketéři musí najít způsoby, jak dodat nehmatatelnému charakter. V minulosti odvětví služeb pokulhávalo v přijímání a využívání marketingových pojetí a nástrojů za výrobními podniky, ale tato situace se nyní změnila. Očekávání zákazníků hraje kriticky důležitou roli v jejich zkušenostech se službou a jejím hodnocení. Špičkové společnosti služeb vynikají v následujících praktikách: strategické koncepci, tradičním zájmu vrcholového vedení o kvalitu, ve vysokých standardech, v samoobslužných technologiích, systémech na sledování servisního výkonu, sledování stížností zákazníků a v důrazu na spokojenosti zaměstnanců. Efektivní branding firem nabízejících služby vyžaduje, aby společnost diferencovala svoji značku pomocí primárních a sekundárních charakteristik služby a vytvořila vhodné strategie značky. I výrobní společnosti musí poskytovat poprodejní servis. K poskytnutí nejlepší podpory musí výrobce identifikovat služby, jichž si zákazníci cení nejvíc, a jejich relativní důležitost. K servisnímu mixu patří jak služby před prodejem, tak poprodejní služby. (Keller, 2007, s. 464)

3.1.2 Obchodní zboží

Marketéři tradičně klasifikují zboží podle jejich charakteristiky – trvanlivosti a využití. Každý typ zboží má vlastní strategii marketingového mixu.

Rozdělení dle trvanlivosti:

1. **Netrvanlivé zboží** – je hmotné zboží, které se obvykle spotřebuje najednou nebo při několika použitích. Protože je toto zboží spotřebováváno rychle a nakupováno často, je vhodnou strategií učinit je dostupným v mnoha lokalitách, účtovat si jen malou marži a vložit značné prostředky do reklamy k podnícení vyzkoušení a vytvoření preferencí.
2. **Trvanlivé zboží** – je hmotné zboží, které vydrží četná použití. Trvanlivé výrobky si obvykle vyžadují více osobního prodeje a služeb, poskytují vyšší marže a vyžadují větší záruky ze strany prodejce.

Rozdělení spotřebního zboží

Širokou škálu zboží kupovaného spotřebiteli lze třídit podle nákupních návyků.

1. **Zboží denní spotřeby** – nakupuje se často, okamžitě a s minimem úsilí. Zboží tohoto typu lze dělit dále na:

- běžné spotřebitelské zboží, které zákazníci kupují pravidelně,
- impulzivní zboží je nakupováno bez jakéhokoliv plánování nebo usilovného hledání,
- zboží naléhavé spotřeby je nakupováno v situacích urgentní potřeby.

2. Zboží dlouhodobé spotřeby spotřebitel porovnává na základě vhodnosti, kvality, ceny a stylu. Dále se dá dělit na:

- homogenní zboží dlouhodobé spotřeby – si je podobné kvalitou, ale liší se natolik v cenách, že se vyplatí provádět srovnání,
- heterogenní zboží dlouhodobé spotřeby – liší se ve výrobních rysech a službách, které mohou být důležitější než cena.

3. Speciální zboží – má jedinečné charakteristiky nebo značkovou identifikaci, kvůli nimž je dostatečné množství zákazníků ochotno vyvinout zvláštní nákupní úsilí.

4. Nehledané zboží – je takové zboží, o němž spotřebitelé nevědí nebo o jehož pořízení obvykle neuvažují. Nehledané zboží vyžaduje reklamu a podporu osobního prodeje.

Rozdělení průmyslového zboží

Průmyslové zboží lze klasifikovat podle toho, jak vstupuje do výrobního procesu a podle jeho relativní nákladnosti. Můžeme rozlišovat tři skupiny průmyslového zboží:

- 1. Materiály a díly** – jsou zbožím určeným pro výrobek. Dělí se na suroviny (zemědělské a přírodní) a zpracované materiály a díly.
- 2. Kapitálové položky a provozní materiál** – meze kapitálové položky patří nemovitosti a vybavení. Provozní materiál se využívá k chodu a údržbě výrobních strojů a procesů.
- 3. Obchodní služby**

(Keller, 2007, s.412)

3.2 Cíle nákupu

Firemní cíle společně s centrálně řízeným strategickým nákupem zaručují použití a prosazování čestné politiky nákupu. Cíle si jsou stanovovány k vytyčení stavu, kterého chce nákupčí dosáhnout. Toto rozděluje cíle na dvě skupiny: věcné a formální cíle. Věcný cíl specifikuje, co se bude nakupovat a formální cíl stanoví, účel nakoupených prostředků.

Firemními cíli mohou být:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,

- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu,
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. (Lukoszová, 2004, s. 85)

Cíle jednotlivých podnikových funkcí, tedy i nákupu, jsou odvozovány v rámci operationalizace cílů od podnikových cílů. Proces stanovení cílů pak dále ovlivňují faktory jako:

- zjištění potenciálu,
- možnosti dosažení dlouhodobých cílů,
- budování konkurenční výhody,
- minimalizace nejistoty.

V procesu tvorby cílů mohou být tyto faktory přeneseny na cílové objekty nákupu. Tento proces znázorňuje tabulka č. 2 (Tomek, 2009, s. 205)

Tabulka 2: Příklady cílů pro různé cílové objekty

Cílový objekt		Příklady cílů
Nákup	jako celek	vysoká jistota zabezpečení
		malý podíl chybějících položek
	jednotlivě	nízké opatřovací náklady
		vysoké nasazení pracovníků
Předmět nákupu	jako celek	nízká rozmanitost
		vysoký podíl standardizace
	jednotlivě	nízké ceny
		vysoká kvalita
Dodavatelé	jako celek	přiměřený počet dodavatelů
		rozšíření podílu dodavatelů s rámcovými smlouvami o dodávkách
	jednotlivě	vysoká kvalita dodávek
		vysoká kapacita

Pramen: (Tomek, s. 205, 2009)

3.2.1 Optimalizace procesu nákupu

Nákup je jedním z nejdůležitějších subprocesů v rámci dodavatelského řetězce a jeho cyklů. Jeho hlavním rysem jsou především vysoké náklady a dlouhodobé rozhodování. Jde o externí a decentralizovaný proces. Jednotlivá oddělení nakupují podle potřeby, to se však musí schválit. Velké společnosti využívají svou dominantnost k diktování podmínek svým subdodavatelům. Tyto podmínky jsou dále hodnoceny a na základě výsledků se rozhodují

o budoucí spolupráci s tímto partnerem. Většinou takto fungují automobiloví výrobci, kteří tak přenášejí problém optimalizace zásob a nákladů na subdodavatele.

(SYSTEMONLINE, ©2011-2014)

4 NÁKUPNÍ STRATEGIE

Strategie nákupu je další komplexní oblastí, která musí oslovit hlavně management, protože ten o nákupu rozhoduje. Strategie se mohou zabývat cenou, kvalitou novinkami atd. Nevhodná strategie může zapříčinit nákup špatně zvoleného materiálu. (Leake, 2012, s. 20)

4.1 Růst strategické úlohy nákupu a zásobování

Nákup byl zapojen do strategického rozhodování z těchto důvodů:

- je to prostor pro přidanou hodnotu, a ne pouze snižování nákladů,
- rychlé inovace výrobků potřebují integraci manažerského týmu se všemi funkcemi,
- na integraci materiálových a informačních toků došlo ke sjednocení názorů, a to jak interně, tak externě, například: MRP, MRP 2, DRP, ERP a IS spojených s e-commerce,
- aktivní zapojení dodavatelů zvýší efektivitu rozvoje poznání, které se týká strategických nákladů na dodávku,
- japonské firmy viděli činnost jako důležitý strategický subjekt,
- rozpoznání růstu v nakupovaných materiálech a služeb,
- ziskový potenciál v nákupu. (Baily, s. 32, 2005)

Problémy v oblasti nákupu a dodavatelské činnosti se objevují, protože v mnoha společnostech tyto činnosti nevzali jako strategickou úlohu. Od r. 1980 si společnosti začaly uvědomovat, že pokud činnosti správně vyvinou, dají strategickou výhodu. Efektivnost této funkce závisí na fázi vývoje. Je proto nutné určit fázi vývoje, aby bylo možné dosáhnout činnostmi odpovídajícího cíle. (Baily, s. 33, 2005)

4.2 Technologie a automatizace v nákupu

Vývoj technologií ovlivňuje nákup, ale také změna pohledu na roli nákupu ve společnosti. Ve větších podnicích je snaha o automatizaci denních činností a procesů, aby nákupčí měli jednodušší práci, a mohli se tak soustředit na skutečný obchod. S rozvojem technologií tento trend se bude dále vyvíjet. Budou se využívat např. elektronické katalogy, automatic-

ke vytvoření objednávek a jejich zasílání dodavatelům, potvrzení objednávky dodavatelem, elektronické fakturace apod. bude běžným standardem. V podnicích, ve kterých již tyto systémy využívají, bude docházet ke zkvalitnění vzájemné komunikace s dodavateli, ke zlepšení funkcí a uživatelského komfortu a zapojení nákupu automatizovanou formou. Nákupčí se tak budou moci méně věnovat operativním záležitostem a zaměřit se na strategické činnosti. Tím se změní i personální požadavky do nákupních pozic. Automatizací se docílí, že již nebude potřeba vystavovat objednávky, avšak už nebude stačit jen správně provádět nákupní proces. S novými technologiemi se dá komunikovat i sdílet informace přes celý svět. Vznikají tak odborné komunity, které mohou být v určitém oboru, ale i v dodavatelském řetězci. Tato komunikace bude i nadále prohlubována a sdílení informací bude snažší. (ZNALOSTNINAKUP, © 2014)

4.3 Budoucí nákupčí

Nákupní experti by měli v budoucnu nabídnout znalost využití technologie a informací k naplnění firemních cílů. Měli by umět strategicky i finančně myslet. Tito nákupčí by měli rozumět trhu a posuzovat informace a fakta a jejich budoucí dopad na obchod. Sledování ukazatelů týkajících se dodavatelů, kteří mají největší vliv na našeho koncového zákazníka, aktivně pracovat na zlepšování procesů, předvídat selhání dodavatele apod. Nákupčí by tedy měli mít globální schopnosti a zároveň budovat kvalitní vztahy s dodavateli. Vzhledem k dnešnímu celosvětovému obchodu, nákupní týmy mohou být velmi různorodé v národnosti, ale i mohou pracovat v různých lokalitách. Již dnes se dá pracovat kdekoli. Toto se může stát velkým trendem v budoucnosti. V mnoha odvětvích nebudou obvyklé stále kanceláře, ale zaměstnanci budou schopni pracovat kdekoli na světě. To bude pro společnost přínosem a získat tak více talentovaných lidí. (ZNALOSTNINAKUP, © 2014)

4.4 Vztahy s dodavateli

K integraci článků dodavatelského řetězce dojde v budoucnu. Stoupne zájem o hlavní dodavatele, jejich klíčové schopnosti pro podporu vzájemného obchodu. Identifikace dodavatele, který společnosti pomůže k dlouhodobě výhodné pozici na trhu. Obchodní partneři by měli podporovat firemní strategii. Význam vzájemné spolupráce ještě vzroste, a budou tak těžit obě strany. Dlouhodobé partnerské vztahy napomůžou k dosažení vyšší přidané hodnoty. S dodavateli se budou hledat společná řešení. Produkt jde v tomto případě do pozadí,

je vyžadována dlouhodobá spolupráce a zapojení dodavatele do hledání řešení již na začátku. (ZNALOSTNINAKUP, © 2014)

Outsourcing bude i nadále moderní a v trendu. Společnost může outsoursovat to, co pro ni není nijak rizikové. Díky tomu, že outsourceri jsou zaměřeni na konkrétní činnosti, mají více zkušeností a mohou je provádět ve větším rozsahu. Tím se dostává na nižší náklady na zajištění daných činností kvalitně a profesionálně. Takový outsourcer nákupčí, nakupují materiál ve větším množství, proto může dosáhnout na lepší cenu než je běžné v jedné společnosti. Trendem bude nejen outsourcing, ale i rozvíjení vztahů s poskytovateli služeb a výhody z toho plynoucí. Stejně důležité je snižování rizik a dosahování další přidané hodnoty jako úspory a snižování nákladů. (ZNALOSTNINAKUP, © 2014)

5 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část mé diplomové práce vymezuje pojem nákupu a definuje z historického a dnešního pohledu. Nákup je zde rozdělen podle druhů na:

- extenzivní nákup,
- impulzivní nákup,
- limitovaná nákup,
- zvyklostní nákup.

Dále jsou jednotlivě popsány nákupní činnosti:

- nákup materiálu, který se dále zabývá řízením zásob a normou spotřeby materiálu,
- výběrové řízení na dodávky materiálu, kdy nabídky se prvotně hodnotí z formálního a materiálního hlediska,
- výběr dodavatele, při tomto rozhodování se přihlíží k nákupním situacím, které mohou nastat (prvotní nákup, modifikovaný nákup a čistý opakovaný nákup), dále jsou zde popsáno metody a fáze výběru dodavatele
- vzorkování, by mělo obsahovat protokol o prvním vzorku, dodavatel uvádí výsledky měření zkoušek všech rozměrů a parametrů uvedených ve výkresové dokumentaci nebo materiálové specifikaci,
- sériové dodávky jsou už jen s výrobky, které odpovídají zadání, přiřazeným normám, výkresům a předpisům.
- reklamace, tady jsou vymezeny druhy vad na právní a faktické.

Práce také popisuje řízení nákupu, s čím souvisí objekty a cíle tohoto procesu.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá nákupní strategií. A to konkrétně:

- růstem strategické úlohy nákupu a zásobování,
- technologií a automatizace v nákupu,
- budoucími nákupčími,
- vztahy s dodavateli.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ AKCIOVÉ SPOLEČNOSTI GUMÁRNY ZUBŘÍ

Jedná se o výrobní společnost gumárenského průmyslu, která je dodavatelem především pro automobilový průmysl. Využívá vlastní výzkum, vývoj gumárenských směsí, laboratoře, zkušebnictví, vývoj konstrukcí nástrojů a přípravků. Disponuje výrobními kapacitami na míchání gumárenských směsí, nejmodernějšími vstřikovacími lisami na pryž a vstřikovacími lisami na termoplasty a termoplastické elastomery, nebo klasickými hydraulickými lisami a zařízeními na vytlačování profilů a hadic.

Vysokou samostatnost podniku při zavádění nových výrobků zajišťuje oblast technické přípravy výroby (vývoj směsí, výrobní dokumentace výrobků a konstrukce lisovacích forem a vytlačovacích hubic). Pro zajištění kvality a technické úrovně výrobků je do praxe zaveden systém řízení jakosti podle norem ISO 9001/2008, ISO TS 16949:2009, ISO 14001/2005 se zaměřením na přímé dodávky do automobilového průmyslu, včetně povinně dokumentovatelných dílů. (GuZu, ©2009-2012)

6.1 Interní analýza GuZu

Interní analýza obsahuje přehled historie a základních údajů, výrobní program a organizační strukturu společnosti. Dále jsou zde graficky znázorněny vývoje počtu zaměstnanců a obrátu.

6.1.1 Historie společnosti



Obrázek 4: Historické foto GuZu
Pramen: (GuZu, ©2009-2012)

Gumárny Zubří byly založeny v r. 1935 těsně před okupací Československa a před začátkem druhé světové války, jako dceřiná společnost nejstarší středoevropské gumárenské společnosti Optimit v Odrách.

Společnost byla založena jako zbrojovka pro výrobu protiplynových ochranných masek. Vzhledem k tomu, že v regionu nebyly žádné zkušenosti s gumárenskou, natož s výrobou protiplynových masek, bylo rozhodnuto zahájit tuto výrobu podle anglické licence „Leyland“. Po svém založení Gumárny Zubří vyráběly ochranné masky pro československý stát, v době německé okupace. Během studené války došlo k mohutnému rozvoji a největším investicím v Gumárnách Zubří, které se v té době staly významným dodavatelem civilních ochranných masek pro celou RVHP a vojenských masek pro Varšavskou smlouvu.

V průběhu druhé poloviny devadesátých let, po vzniku akciové společnosti a její privatizaci, došlo k nejvýznamnější restrukturalizaci celé společnosti, spojené s její novou orientací na výrobu přesných technických výlisků pro civilní sektor, zejména se zaměřením na automobilovou výrobu. Gumárny Zubří si však i nadále ponechávají statut zbrojovky, vyvíjí a vyrábí NBC ochranné prostředky. (GUZU, ©2009-2014)

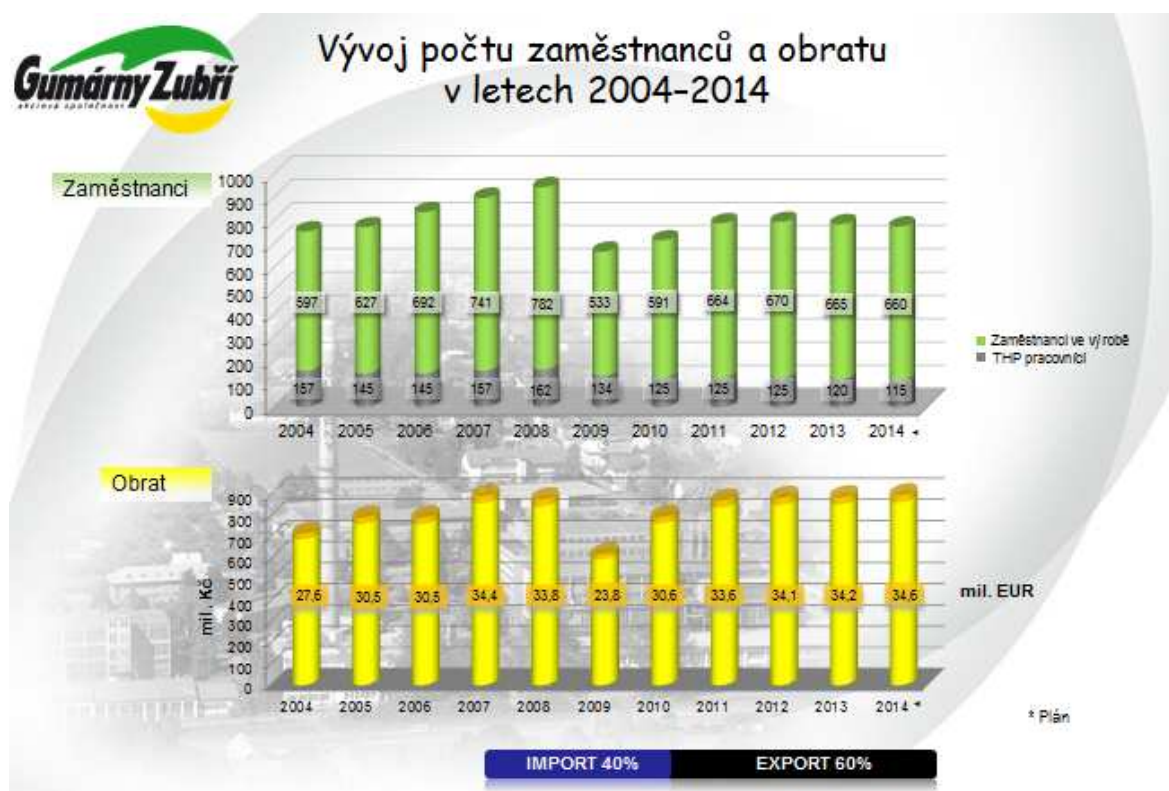
6.1.2 Základní údaje o společnosti

Název firmy: Gumárny Zubří, akciová společnost

Právní forma: Akciová společnost

Základní kapitál: 230 000 000 Kč, splaceno 100 %. Kmenové akcie na jméno 10 000 000, počet akcií: 23 v listinné podobě.

Vývoj počtu zaměstnanců a obrátu: tyto údaje zobrazuje níže uvedený obrázek č 5. v časovém rozptylu od roku 2004 a po plánované údaje v letošním roce 2014.



Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců a obrátu GuZu
Pramen: interní podklady GuZu

6.1.3 Výrobní program společnosti

Výrobní program je zaměřen na výrobu nových pryžových nebo plastových (i kombinace pryž-kov, pryž-plast, plast - kov) výrobků podle vzorků nebo výkresové dokumentace zákazníka. Výroba výrobků na formách (případně i výrobních zařízeních) dodaných zákazníkem. Níže jsou popsány jednotlivé typy výroby.

Gumárenské směsi

Společnost vyrábí ve své vlastní válcovně gumárenské směsi pro všeobecné použití: oleji vzdorné, teplovzdorné, dynamické, ozónu vzdorné, pro protektorování pneumatik osobních a nákladních automobilů a traktorů. Uvedené směsi jsou především na bázi NR, IR, SBR, NBR, EPDM, BIIR, CR, XHNBR a silikonových kaučuků.

Technická lisovaná pryž

Mezi hlavní představitele výrobků patří těsnění, kroužky, manžety, rámečky, průchodky, vývodky, prašnice, membrány, kryty, spojky, kompenzátory, nárazníky a dorazy, jejichž provedení odpovídá požadavkům zákazníků z oblasti automobilového průmyslu, strojírenství, zemědělské techniky, elektrotechnického průmyslu, stavebnictví, vojenské techniky a dalších oblastí.

Pryžové výrobky pro osobní a nákladní automobily

Tato výroba zahrnuje tyto produkty:

- těsnící elementy, těsnění vík motoru, tvarové dílce pro sání vzduchu a chladicí systém, krytky konců elektrických kabelů zapalování (silikon, EPDM), díly v kombinaci pryž-kov, pryž-plast, průchodky kabelových svazků, tlumící elementy automobilů, pryžové prašnice, manžety, kryty, potahy pedálů,
- univerzální auto-koberce pro 30 světových značek a 300 typů osobních a užitkových automobilů,
- speciální auto-koberce pro 26 světových značek a 250 typů osobních a užitkových automobilů,
- koberce pro zavazadlový prostor osobních automobilů,
- lapače nečistot,
- blatníky.

Výrobky z termoplastů a termoplastických elastomerů

Z těchto typů materiálů společnost produkuje:

- filtrační trysky,
- vlastní výlisky, sáňkovací boby, chovné klece,
- auto-koberce,
- výrobky v kombinaci plast – kov, plast – pryž.

Ochranné masky

Protichemické masky se vyrábí pro armádu, ochranu civilních osob, policejní jednotky, požární ochranu, jaderné elektrárny, průmyslové podniky, atd.

Dodávky mohou být kompletní, tj. včetně NBC filtrů, brašen, brýlových vložek, lahví a dalších doplňků a zajištění servisu masek.

Pryžové profily a hadice z homogenního materiálu

Profily a hadice jsou určeny především pro:

- těsnění pro světelnou techniku,
- hadičky pro chladicí systémy automobilů,
- těsnění betonových, plastových a kameninových rour a šachet,
- stojany k přepravě a skladování tabulového skla,
- fixační kovové objímky vodovodního, plynového a olejového potrubí,
- stavbu skleníků,
- zasklívání oken,
- tvarové hadice,
- další aplikace podle potřeb odběratelů a možností výrobní technologie.

Pryžové protiskuzové podlahové krytiny

Podlahové krytiny se vyrábějí v protiskuzovém provedení pro interiéry ve čtvercích o rozměrech 500 x 500 mm a 703 x 703 mm pro lepení na beton, dřevo a kov.

Výrobky pro domácnost a další spotřební zboží

Do výroby domácího sortimentu se řadí:

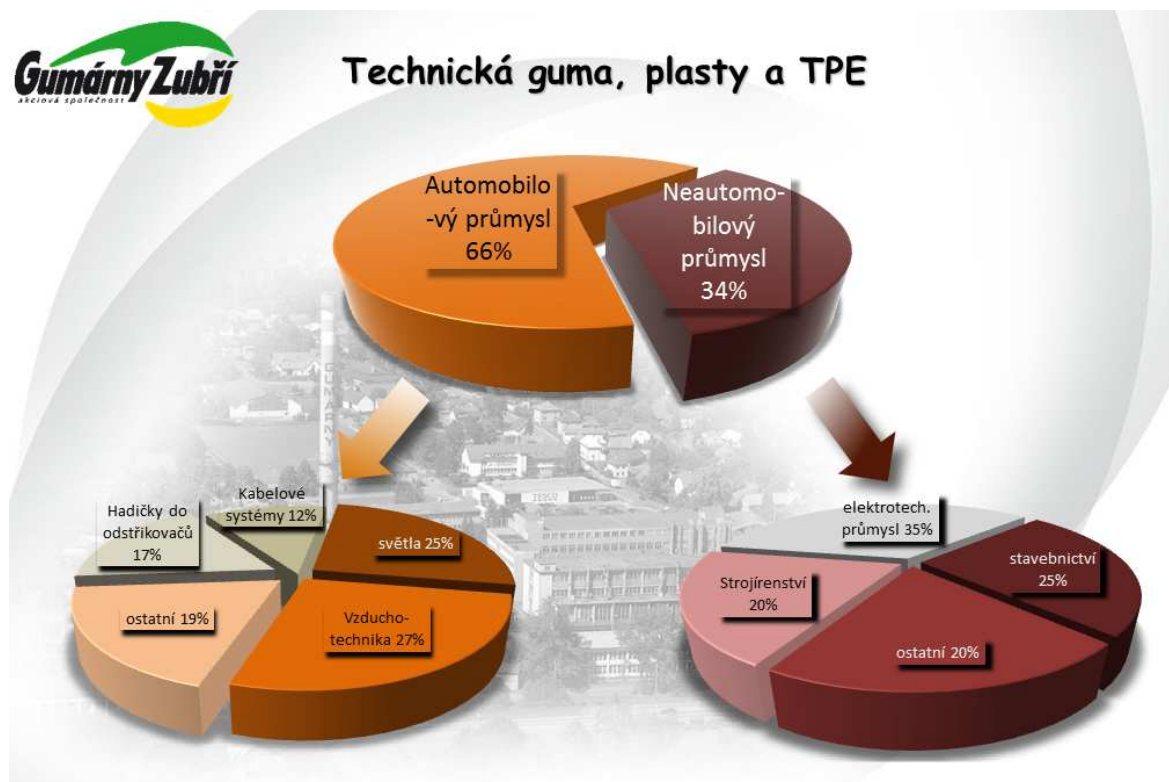
- vysavače výlevek (pro čištění odtoků dřezů, umyvadel, van – 3 velikosti),
- protiskluzové rohože do van a sprchových boxů,
- těsnění dvířek a další díly pro automatické pračky,
- rohože před dveře a další.

Pryžové podložky pod kolejnice a podkladnice

Podložky pod kolejnice a podkladnice se používají pro:

- tramvajové tratě,
- tratě metra,
- železniční tratě. (GUZU, ©2009-2014)

Obrázek č. 6 popisuje rozdělení výroby na automobilový a neautomobilový průmysl.



Obrázek 6: Rozdělení výroby v GuZu
Pramen: interní podklady GuZu

6.1.4 Organizační struktura

Nejvyšším stupněm organizační struktury je generální ředitel akciové společnosti. Další úrovně jsou jednotlivé úseky, které řídí ředitelé: logistiky, výrobní, ekonomický, personální, vývoje a marketingu a prodeje. Tyto úseky se dále člení na odbory, které řídí vedoucí těchto odborů. Schéma organizační struktury společnosti je součástí přílohy P I. této diplomové práce.

6.2 Externí analýza GuZu

V externí analýze společnosti jsou uvedeni prodejní region v celém světě, hlavní odběratelé, potenciační zákazníci v Evropě, konkurence a nové trendy v odvětví.

6.2.1 Prodejní region GuZu ve světě

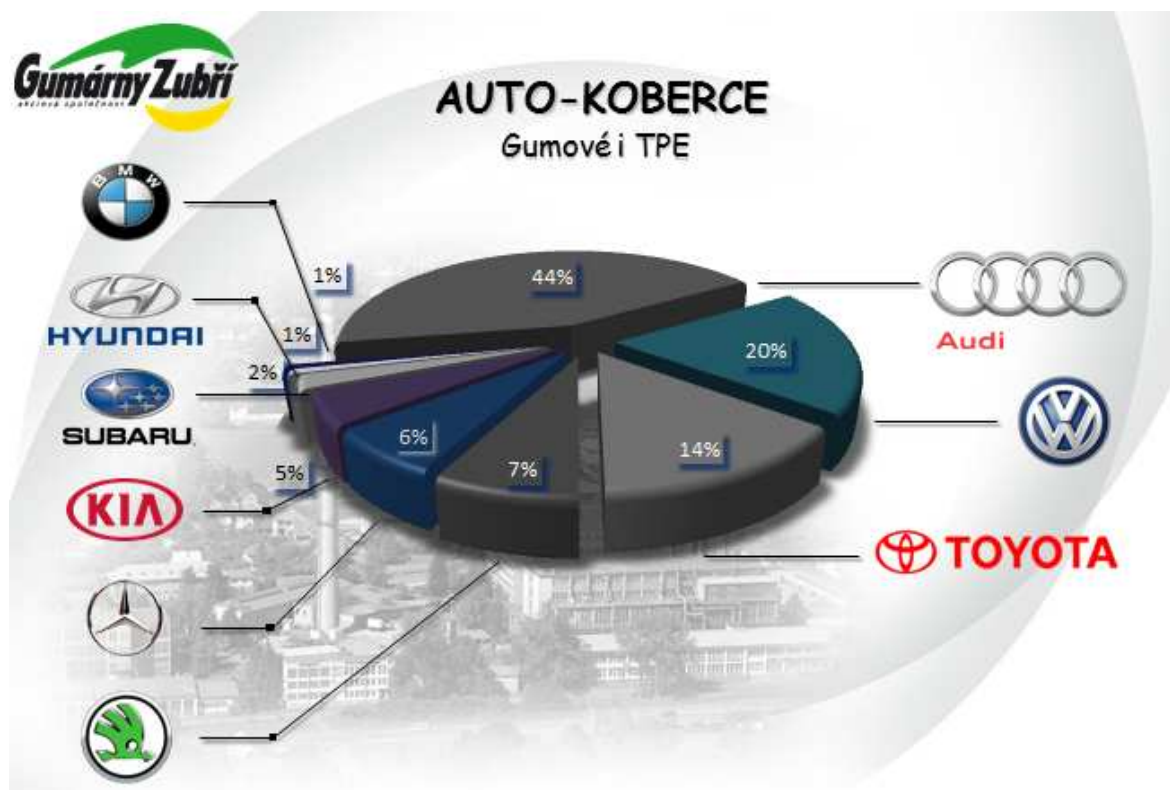
Na níže uvedeném obrázku č. 7 jsou vyznačeny prodejní regiony, kde Gumárny Zubří a.s. působí prodeje svých výrobků.



Obrázek 7: Prodejní region GuZu ve světě
Pramen: interní podklady GuZu

6.2.2 Hlavní odběratelé auto-koberců

Obrázek č. 8 graficky rozděluje poměry obchodů s jednotlivými automobilkami, které z Gumáren Zubří nakupují gumové nebo TPE auto-koberce.



Obrázek 8: Hlavní odběratele auto-koberců
Pramen: interní podklady GuZu

6.2.3 Přehled potencionálních odběratelů auto-koberců v Evropě

Mapa, vyznačující potencionální odběratele auto-koberců v Evropě, je přílohou PII této práce. Tato mapa znázorňuje všechny automobilky dle výskytu v daných zemích Evropy.

6.2.4 Hlavní dodavatelé surovin

Níže uvedená tabulka č. 3 obsahuje čtyři tuzemské nejvýznamnější dodavatelé surovin Gumáren Zubří za rok 2013:

Tabulka 3: Nejvýznamnější tuzemští dodavatelé za rok 2013

Jméno partnera	Sídlo
SYNTHOS Kralupy a.s.	Kralupy nad Vltavou
Jiří Panáček - VEROCHEM	Zlín - Mladcová
RESINEX Czech Republic s.r.o.	Praha 10 - Uhřetěves
CS CABOT, spol. s r.o.	Valašské Meziříčí

Pramen: interní podklady GuZu

Tabulka č. 4 uvádí čtyři zahraniční nejvýznamnější dodavatele surovin Gumáren Zubří za rok 2013:

Tabulka 4: Nejvýznamnější zahraniční dodavatele za rok 2013

Jméno partnera	Sídlo
PANASYSTEM HANDELS GmbH	Wien, Rakousko
RAVAGO DISTRIBUTION CENTER N.V	Arendonk, Belgie
LANXESS Central Eastern Europe	Bratislava, Slovensko
KÜTTNER GmbH	Römerberg, Německo

Pramen: interní podklady GuZu

6.2.5 Konkurence

Na níže uvedeném obrázku č. 9 jsou znázorněni konkurenti Gumáren Zubří převážně v České republice, ale i v sousedních zemích.



Obrázek 9: Hlavní konkurence
Pramen: interní podklady GuZu

6.2.6 Odvětví NACE 22.1 – Výroba pryžových výrobků

Produkce odvětví zahrnuje výrobu pryžových pláštěů a duší (mimo jiné pneumatik pro automobily a různá zařízení a vybavení, pryžových pláštěů pro motokáry, motocykly, jízdní kola, duší pro pneumatiky) a produkci ostatních výrobků z pryže a pryžových materiálů na opravy. V tuzemsku se v rámci odvětví vyrábí především pneumatiky pro osobní automobily (včetně automobilů závodních), kterých se v roce 2011 vyprodukoval objem v hodnotě 29,9 mld. Kč (pokles oproti roku 2008 o 7,4 %). Výrazný nárůst je patrný v rámci výrobní kategorie spojovacích částí z pryže spojených s kovem, které nejsou určeny pro trak-

tory a motorová vozidla (nárůst z 47,4 mil. Kč v roce 2008 na 270,3 mil. Kč v roce 2011). Naopak pokles výroby byl zaznamenán především ve výrobní kategorii ostatní směsná nevulkanizovaná pryž, v primárních formách nebo v deskách, listech nebo pásech (v daném období celkové snížení produkce o 11,8 %) nebo těsnění z vulkanizované pryže (v roce 2011 byla produkce ve srovnání s rokem 2008 o 16,7 % nižší). (MPO, ©2005-2014)

6.2.7 Trendy a vývoje v odvětví

Zájem o pryžové a plastové výrobky v posledních letech v ČR kontinuálně rostl a odvětví patřilo k nejrychleji rostoucím segmentům průmyslu. Poptávka byla tažena vzhůru zejména rozvojem tuzemského automobilového průmyslu (interiéry vozů, pneumatiky), ale také elektrotechnického průmyslu (kabeláže, spotřební elektronika), stavebnictví (okna, inženýrské sítě), strojírenství a výroby obalů. V rámci sektoru existují těsné vazby zejména na domácí a zahraniční výrobce automobilů, elektrotechniky a elektroniky. Závislost na těchto odběratelích a jejich vývojových tendencích determinuje budoucnost odvětví. V současnosti segment ovlivňuje pokles poptávky na stagnujících trzích EU, kam směřuje podstatná část tuzemského exportu plastových a gumárenských výrobků, a také výrazný útlum v rámci tuzemského stavebnictví. (MPO, ©2005-2014)

7 AKTUÁLNÍ POPIS A ANALÝZA NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ V PODNIKU GUMÁRNY ZUBŘÍ, AKCIOVÁ SPOLEČNOST

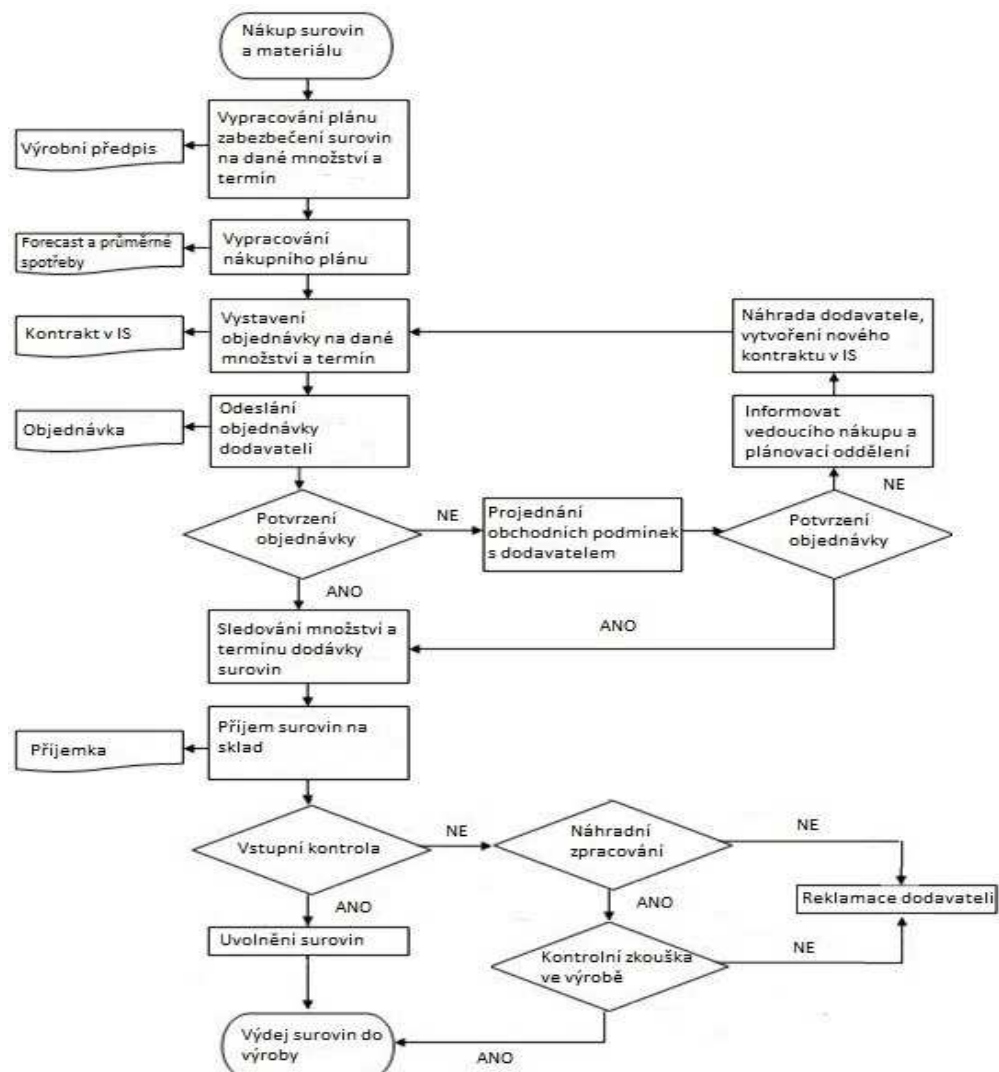
7.1 Popis činností v oddělení nákupu

Pravomoc objednávat zboží mají pouze pracovníci odboru nákupu. Ostatní pracovníci uplatňují své požadavky písemně v odboru nákupu.

V GuZu slouží pro zajišťování materiálu formulář: Objednávka – Kupní smlouva – příloha PIII, která je pro objednání u tuzemských, slovenských a zahraničních firem.

7.2 Standardní materiály – postup při zajištění

Níže uvedený obrázek č. 10 představuje organizační schéma nákupu surovin a materiálů, jednotlivé činnosti a situace, které mohou při tomto procesu nastat.



Obrázek 10: Organizační schéma nákupu materiálu
Pramen: vlastní zdroj na základě interních podkladů GuZu

7.2.1 Požadavek, korekce na zásoby

Potřeba surovin a materiálů marketingu a prodeje vychází z objemu zakázek, které přicházejí do útvarů odbytu. Zakázky se zapracují do plánu výroby a z něj se stanovují požadavky na suroviny a nakupované materiály. Pro řízení zásob je rozhodující měsíční plán při dodržování zásady 6 týdnů plnění dodávek od potvrzení požadavku. Rozpis materiálu je k dispozici v počítačové síti – Dialog 3000S. Suroviny a dílce, kde jsou dlouhé dodací lhůty, se objednávají na základě výhledů (odvolávek), které předávají pracovníci odbytu.

Referent nákupu zkontroluje zbývající množství ve skladu, přičemž využívá informací počítačové sítě. Podle stavu zásob přiojednává potřebné množství, stornuje objednávku, eventuálně přesouvá na další časové období s ohledem na limit zásob, balicí jednotky, vytiženost dopravního prostředku, či výrobní množství. Každý referent nákupu má stanovený limit maximální zásob na svých skladech, za který zodpovídá a musí být dodržen. Referent nákupu musí mít na každé položce nastavený minimální limit skladové zásoby.

7.2.2 Zajištění materiálu, vystavení objednávky

Náležitosti objednávek a materiálů jsou určeny Obchodním zákoníkem. Je nutné, aby dodavatel obdržel přesně definované požadavky na zakázku, tj:

- Obchodní název materiálu
- Technickou specifikaci (parametry, norma, výkres)

U náhradních dílů je specifikací jejich přesné označení podle výkresové dokumentace. Toto je specifikováno příslušnou normou, přejímacími podmínkami, schváleným materiálovým listem, schválenými vzorky, nebo výkresem. Tyto údaje mohou být dohodnuty rámcovou smlouvou na delší časové období, nebo je možno je uvést na volné místo objednávky nebo na přiložený list.

Pracovník odboru nákupu je povinen vyplnit další potřebné údaje:

- požadované množství
- dodací lhůta
- dodací podmínky

- platební podmínky
- cena
- odvolávka na referenční vzorky

Součástí každé objednávky je požadavek na dodání atestu současně s dodávkou materiálu. Obsah atestů je vyžadován dle požadavků (specifikací) vstupní kontroly nebo je dodán dle zvyklostí dodavatele. Atesty jsou vyžadovány dle EN 10204.

Nepožaduje-li technolog (chemik) konkrétního dodavatele, vybere jej pracovník zásobování ze seznamu schválených dodavatelů (snaží se vybrat dodavatele, který je při hodnocení dodavatelů ve skupině A nebo B) a dle seznamu ekvivalentů z pohledu minimální nákladovosti.

Pracovník odboru nákupu je povinen objednávku překontrolovat na jednoznačnost a úplnost. Při neúplném definování požadavků musí veškeré náležitosti vyjasnit před vystavením objednávky.

7.2.3 Sledování realizace dodávek

Realizace dodávek zahrnuje tyto činnosti:

- zajistit odeslání objednávky, připomínkování, potvrzení dodavatelem (objednávka může být potvrzena kupní smlouvou dodavatele nebo sdělením stanoviska dodavatele na kopii objednávky)
- zajistit přepravu (dispozice k dopravě + zmocnění k převzetí)
- po obdržení faktury potvrdit správnost údajů uvedených na faktuře a následně předat k zaúčtování.

Všichni referenti odboru nákupu vyžadují 100 %-ní dodávání podle plánu, smluv nebo objednávek. Dodávková výkonnost subdodavatelů je sledována, zaznamenávána, vyhodnocována a při neplnění jsou přijímána opatření. Naléhavé požadavky jsou přiměřeně koordinovány se subdodavateli. Rovněž jsou sledovány zvýšené náklady např. z titulu nevhodných dopravních prostředků a prováděna opatření.

Jednotliví referenti odboru nákupu odpovídají za:

- vedení evidenci plnění dodávek (k tomu se používají tzv. skladové karty v elektronické podobě)
- vyřizování případné reklamace (množství, kvality, cen, ...)

- navrhování opatření při neplnění smluvních podmínek

Objednávky jsou evidovány v počítačové síti – Dialog 3000S s těmito údaji:

- číslo objednávky
- datum vystavení
- název dodavatele
- název materiálu
- množství
- celková hodnota objednávky

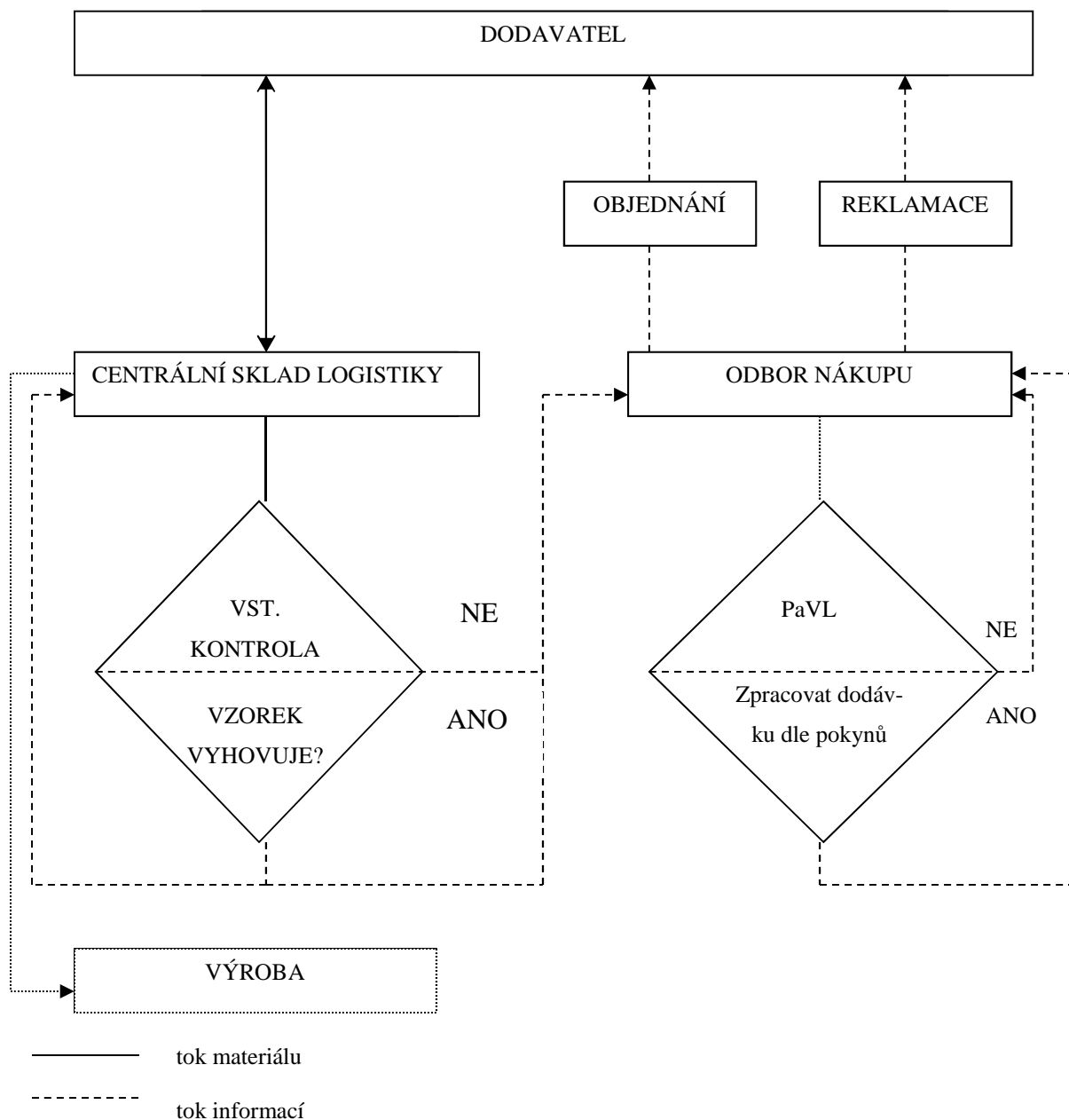
Každá došlá faktura je evidována v knize příjmů, která obsahuje:

- číslo faktury
- číslo příjemky
- dodavatele
- druh materiálu
- celková částka faktury

Evidence jednotlivých dodavatelů je vedena formou závěsných složek v pořadačích. Pro každého dodavatele a materiál se vede složka, která obsahuje objednávky, kupní smlouvy, urgenční dopisy, běžnou a reklamační korespondenci. Povinnost archivace záznamu o kvalitě je 15 let po skončení výroby u povinně archivovaných dílů. Nákupní dokumenty pro ostatní průmysl se archívují 5 let.

7.2.4 Vztahy mezi útvary a dodavatelem

Vzájemné vztahy mezi jednotlivými útvary a dodavatelem objasňuje schéma na následujícím obrázku č. 11.



Obrázek 11: Vztahy mezi útvary a dodavatelem
 Pramen: interní podklady GuZu

7.2.5 Smluvní zásoby

Referenti nákupu mají uzavřené smluvní zásoby s vytipovanými dodavateli. Jedná se o zboží, u kterých je nutné udržovat stále skladem pojistnou zásobu u dodavatele.

7.2.6 Konsignační sklady

Referenti nákupu zašlou dodavatelům objednávku na zboží, které budeme v následujících měsících potřebovat. Dodavatelé zboží dle objednávky zajistí, pošlou do Gumáren Zubří,

a.s. na konsignační sklad. Na základě odvolávek z Gumáren Zubří, a.s. je zboží vzato do příjmu a fakturováno dodavatelem.

7.2.7 Dohody o kvalitě

Referenti nákupu uzavírají s dodavatelem dohody o kvalitě. Základní náležitosti dohody o kvalitě jsou následující:

- kvalitativní cíle - 0 ppm
- dodržování systému řízení kvality
- ověřování prvních vzorků
- sériové dodávky
- reklamace
- kritické kvalitativní neshody
- preventivní opatření
- odpovědnost dodavatele v případě neshody

7.3 Nově nakupovaný materiál

Pro zajištění nově zaváděného zboží je podmínkou vystavení požadavku na zajištění vzorku, příloha PIV. Tento požadavek vystavuje pracovník útvaru, který jej požaduje a předává jej vedoucímu nákupu, který jej předá příslušnému referentovi. Žadatel o vzorek zodpovídá za formální správnost požadavku (zejména přesnost a úplnost specifikace a požadovanou dokumentaci k vzorkům).

Žadatel je povinen uvést název zboží, technickou specifikaci, kvalitativní požadavky (např. způsob přejímky), kvantitativní požadavky (průměrnou spotřebu), balení, termín dodání, požadavek na vstupní kontrolu, středisko, které zboží uhradí a případně limitní cenu. Také je možné zaslat požadavek v elektronické podobě přímo referentovi nákupu a v kopii na vedoucího nákupu. V tomto případě nemusí být požadavek podepsaný žadatelem ani referentem nákupu. Je nutné provést proces prvního vzorkování.

7.3.1 Poptávkové řízení

Nespecifikuje-li žadatel dodavatele, vyžádá si referent nákupu nabídky od dodavatelů pro konkrétní druh zboží. Na základě vyhodnocení poptávkového řízení vystaví referent

nákupu objednávkou. V případě unikátního dodavatele je jednáno přímo bez poptávkového řízení.

7.3.2 Realizace nákupu nově nakupovaného materiálu

Vlastní zajištění vzorku probíhá dle dále popsaného způsobu realizace. Při nákupu vzorků je dbáno na minimalizaci nákladů s nákupem spojených. Referent nákupu zajišťuje veškerou požadovanou dokumentaci k dodanému vzorku - např. materiálový list, atest, bezpečnostní list, cena, výkres, zavedení do systému IMDS, apod. U vzorků dílců je vyžadováno dodání měřicího protokolu a atestu na použitý materiál (příp. atest k povrchové úpravě).

7.3.3 Vyhodnocení nově nakupovaného materiálu

Vzorek zboží je včetně dokumentace předán žadateli. Žadatel pro další řízení vyplní tiskopis - Záznam o hodnocení suroviny, příloha P V. Po vyhodnocení vzorku žadatelem předá kopii Záznamu odboru nákupu s kladným nebo záporným vyjádřením včetně stanoviska, zda uvedené zboží bude podléhat vstupní kontrole. V případě vyhovujícího vzorkování je referent nákupu oprávněn přidělit zboží v programu Dialog 3000S číslo položky. Dodavateli je zaslána zpráva o výseku hodnocení dodaného vzorku.

7.4 Nový dodavatel

V případě realizace dodávky od nového dodavatele, který není v Seznamu schválených dodavatelů, musí být nový dodavatel před první dodávkou prověřen. Dodavateli je zaslán Dotazník pro dodavatele, příloha P VI, jehož obsahem jsou zejména kontaktní údaje a údaje o systému kvality.

Podmínkou pro akceptaci nového dodavatele je zaslání vyplněného dotazníku, úroveň certifikace min. dle ISO 9001 a zaslání kopie certifikátu. V případě, že se jedná o obchodní společnost (distributor), musí dodavatel doložit úroveň certifikace minimum dle ISO 9001:2008 a certifikát svého dodavatele (výrobce).

Jedná-li se o dodavatele, u kterého je zvýšené nebezpečí ohrožení plynulosti výroby v Gumárnách Zubří, a.s. (např. unikátnost strojního zařízení příp. nástroje), je ve spolupráci s Odborem řízení kvality realizován procesní audit u dodavatele.

Na základě zaslání dotazníku pro dodavatele (příp. provedení procesního auditu u dodavatele) je dodavatel zařazen do seznamu schválených dodavatelů.

V průběhu prvních dodávek je povinen příslušný referent důsledně sledovat jejich průběh a v případě nevyhovujícího stavu informuje nadřízeného, se kterým projedná následný postup (např. upozornění dodavatele, osobní jednání, procesní audit).

7.5 Požadavek na nákup, rozpis

Potřeba zboží vychází z objemu zakázek. Tyto zakázky jsou zpracovávány do plánu výroby, z něhož vyplývají požadavky na nakupované materiály (dle materiálové náročnosti) - rozpis. Rozpis je k dispozici v programu Dialog 3000S.

O množství a načasování nákupu rozhoduje referent na základě rozpisu, dodacích lhůt a stavu zboží na skladě. Položky, u kterých je dlouhá dodací lhůta, se objednávají na základě dlouhodobého vývoje spotřeby a výhledů zajištěných z obchodního úseku.

Položky, které nejsou rozepisované, jsou nakupovány na základě požadavku. Podmínkou realizace nákupu položky z požadavku je schválení generálním ředitelem a.s. O výjimce má právo rozhodnout ředitelka logistiky-zástupce generálního ředitele, a.s

V případě, že se jedná o zajištění služby či investice (výměna oken, oprava střechy, nová podlaha, nákup nového stroje a další) je nezbytné, aby referent nákupu zajistil potvrzený předávací protokol na provedené práce a služby od zhotovitele či dodavatele – viz příloha P VII. Tento protokol je nutné archivovat společně se smlouvou o dílo či kupní smlouvou.

7.6 Zajištění materiálu, vystavení objednávky, uzavření smlouvy

Náležitosti objednávek a smluv jsou stanoveny Obchodním zákoníkem.

7.6.1 Objednávka

Referent nákupu v objednávce specifikuje název materiálu, specifikaci materiálu (parametry, norma, výkres, referenční vzorky), případně přejímací podmínky a ujednání o kvalitě. V objednávce je nutné i uvedení specifických požadavků stanovených našimi zákazníky-tzv. přenos požadavků zákazníků na dodavatele.

Mimo specifikace zboží jsou nedílnou součástí objednávky následující údaje: množství, termín dodání, dodací podmínky, platební podmínky a cena. Součástí každé objednávky je požadavek na dodání testu. Obsah atestů je požadován dle požadavků odboru vstupní kontroly. Atesty jsou vyžadovány dle EN 10204.

Referent nákupu je zodpovědný za jednoznačnost a úplnost objednávky. Po vystavení objednávky případně smlouvy zodpovídá referent za průběh jejich schválení. Objednávky v zboží do hodnoty 100.000 Kč schvaluje podpisem objednávky vedoucí odboru nákupu. Objednávky zboží ve vyšší hodnotě schvaluje vedle vedoucího odboru nákupu i ředitelka logistiky a generální ředitel společnosti.

7.6.2 Smlouva

Pro nákup zboží velkého významu (množství, cena, apod.) jsou uzavírány kupní smlouvy a v případě dlouhodobějšího kontraktu rámcové kupní smlouvy. O nutnosti (případně akceptaci požadavku dodavatele) uzavření smlouvy rozhoduje vedoucí odboru nákupu. Ve smlouvě je nutné i uvedení specifických požadavků stanovených našimi zákazníky-tzv. přenos požadavků zákazníků na dodavatele.

7.7 Dodávky materiálu od neschváleného dodavatele

Ve výjimečných případech při nedostatku základního materiálu je možno využít dodávky od dodavatele, který není v seznamu schválených dodavatelů. Jedná se však o materiál stejného výrobce, který je odzkoušený a jehož dodávka obsahuje veškeré náležitosti jako u dodavatele schváleného.

7.8 Materiál dodaný zákazníkem

Materiálem dodaným zákazníkem se rozumí to zboží, které je vlastnictvím zákazníka a Gumárnám Zubří, a.s. jsou předány pro splnění požadavků smlouvy. Zákazník má za kvalitu dodaného zboží plnou odpovědnost. Pracovníci úseku marketingu a prodeje k takovému zboží u zákazníka zajistí prohlášení o garanci kvality dodaného zboží. Na základě této garance, jejíž kopie je předána odboru nákupu je zboží přidělena číslo položky.

Dodávku zboží od zákazníka přebírá pracovník CSL, provádí vizuální a množství kontrolu, zboží evidenčně přijímá na sklad a o případných nesrovnalostech informuje příslušného referenta nákupu, který zodpovídá za vyřízení připomínek se zákazníkem. Tímto způsobem dodané zboží je oceněno cenou 0,01 Kč. Tento postup se netýká zboží, které je zákazníkem naší společnosti prodáno.

7.9 Ekvivalentní materiály

U surovin je příslušný referent nákupu oprávněn objednat ekvivalentní materiál v případě, že primární materiál není v požadovaném množství dostupný nebo je dražší než jeho

ekvivalent. Seznam ekvivalentních materiálů vypracovává Provozní a vývojová laboratoř a je dostupný v systému Dialog 3000 S na kartě artiklu.

7.10 Nerozepisované materiály

Jedná se o materiál, který podléhá vstupní kontrole. Referent nákupu sleduje stav materiálu na skladě prostřednictvím počítačové sítě. Pokud se minimum na skladě blíží průměrné měsíční spotřebě, vejde referent nákupu do kontaktu s příslušným referentem prodeje a na základě ústní dohody se dohodnou na množství a termínu následující dodávky. Ze strany prodejního oddělení se berou v úvahu požadavky zákazníků. Pracovník nákupu bere při vystavení objednávky ohled na min. objednací množství, dodací lhůty, limit skladu, vytiženost dopravního prostředku.

7.11 Ostatní materiály

Do skupiny ostatní materiály zařazujeme palivo, maziva, náhradní díly, elektromateriál, hutní materiál a pomocný materiál (režijní). Tyto materiály jsou zajišťovány v převážné míře na základě písemných požadavků jednotlivých útvarů. Požadavky podepisuje vedoucí nebo zástupce odboru a schvaluje zástupce vedení firmy.

Referent nákupu použije pro objednávání materiálu formulář „Objednávka – Kupní smlouva“ pro objednání u tuzemských nebo zahraničních firem.

Specifikace materiálů je na základě podkladů střediska, které jej požaduje. Pro specifikaci se používá v maximální možné míře různých norem, výkresů, katalogů, katalogových listů.

Materiály se objednávají v první řadě u výrobců, případně ve velkoobchodech a v ojedinělých případech (rychlá dostupnost, malé množství) i v maloobchodě (za hotové). V případě, že se jedná o koupi pomocného materiálu, který nevstupuje přímo do výrobního procesu je možné tento materiál koupit elektronicky přes E-shop a to do hodnoty 8 000 Kč. Vždy musí daný referent provést výběrové řízení, koupit materiál u společnosti, která nabízí nejlepší nákupní podmínky (cena, termín dodání, kvalita). Toto výběrové řízení musí schválit vedoucí odboru nákupu (podpis potvrzení objednávky vygenerováno E-shopem). Jakmile zboží přijde do Gumáren, provede se klasický příjem do IS Dialog (zavedení nového dodavatele, nové položky).

Referenti odboru nákupu mají k dispozici seznamy dodavatelů, event. nakupují u dodavatelů navržených žadatelem, event. dodavatele hledají z prospektů a katalogů a převážně na internetu.

Pomocné a jednoúčelové materiály se nakupují dle požadovaného množství střediskem. U těchto materiálů není žádná skladová zásoba.

Materiály režijní se nakupují průběžně dle balení a skutečné měsíční nebo čtvrtletní spotřeby tak, aby nebyl překročen limit zásob skladu a na druhé straně aby zásoba neklesla pod spotřebu dvou týdnů.

Zakoupené materiály dochází do skladu pomocného materiálu firemní dopravou, poštou, osobně – referent, dopravou dodavatele, kde podléhají skladové přejímce tak, že skladníci na základě dodacího listu provedou množstevní a vizuální kontrolu. V případě závady tohoto charakteru je sepsán reklamační protokol, který je předán jak dopravci, tak i příslušnému referentu a dalšímu řízení. Potom následuje počítačové zpravování příjmu, kde je materiál zařazen na skladovou položku ceníku ukládá do regálu.

Na základě výdejky středisek pak probíhá výdej materiálu ze skladu, kde se opět provede počítačové zpracování výdeje podle skladové položky a evidenčního čísla výdejky. Jedenkrát měsíčně se zpracovává počítačová uzávěrka skladu, která se včetně výdejek předá do všeobecné účtárny.

Referenti nákupu provádí kompletaci příjemek a faktur včetně kontroly potřebných údajů a tyto komplety se předávají do všeobecné účtárny.

7.12 Sledovatelnost dodaného materiálu

Po příchodu zásilky do podniku a jejím uložení na určené místo zapíše operátor příjmů údaje o zásilce do tiskopisu „Popis dodávky základních materiálů.“ Zapisované údaje:

- název materiálu,
- číslo dodávky,
- dodavatel,
- přepravce,
- číslo dopravy,
- existence atestu od dodavatele,
- hmotnost dodávky (počet ks, kilo, litrů),
- počet skladovacích jednotek,
- datum příchodu,
- výrobní šarží,
- lhůtu ke zpracování,
- údaje vztahující se ke kvalitě obalu a kvalitě přepravy.

V dalším je každá skladová jednotka označena materiálovou průvodkou. Součástí vedení skladové evidence je rovněž pracování dokumentů „Příjem“, „Výdej“, přičemž příjemka s příslušnými údaji je kompletována s příslušnou fakturou.

Pracovník odboru nákupu současně pro dobrou identifikovatelnost poznačí na objednávku číslo faktury. Těmito opatřeními je zajištěna sledovatelnost dodaných produktů k subdodavateli.

7.13 Reklamacie vadného materiálu

Nákupčí v případě reklamacie bude uplatňovat reklamační nároky uvedené v Protokolu o vadách, příloha P VIII. Pokud nebude v Protokolu o vadách stanoveno jinak, musí dodavatel postupovat podle platné procedury v 8D reportu, příloha P IX.

Dodavatel musí zejména:

- a) do 24 hodin sdělit okamžitá nápravná opatření na ochranu zákazníka (seznámení pracovníků s vadou, třídění hotových dílů, náhrada vadných dílů atd.),
- b) do 48 hodin zaslat 8D report vyplněný min po krok D3 a následně aktualizovat až do vyřešení problému včetně ověření účinnosti nápravných opatření. Uzavřít reklamaci nejdéle do 30 dní od jejího obdržení,
- c) neprodleně sdělit jak bude provedeno vypořádání neshodných dílů (náhrada a likvidace),
- d) na identifikačním štítku výrazně označit náhradní dodávku,
- e) na identifikačním štítku výrazně označit tříděnou dodávku a na jakou vadu byla tříděna,

Dodavatel je většinou zavázán uhradit veškeré náklady, spojené s nápravou důsledků neshodné dodávky, jejíž příčinou je dodavatel. Nákupčí v podkladech pro přeúčtování uvádí strukturu těchto nákladů.

System řízení kvality, který je u dodavatele účinně zaveden vytváří základ pro dodávání bezchybných výrobků. Díky tomu je prakticky nemožné bez rozsáhlé kontroly odhalit neshodné materiály, vyskytující se s tak nízkou četností. Proto je při vstupu do společnosti prováděna pouze namátková kontrola a kontrola atestů dle materiálových specifikací. Do-

plňková kontrola nakupovaných materiálů je zavedena v případech, kdy dodavatel přes výše uvedené není schopen garantovat požadovanou kvalitu a GuZu, aby dostály svým závazkům vůči zákazníkovi, musí zavést filtr ve formě 100% vstupní kontroly. Náklady spojené s touto doplňkovou kontrolou hradí dodavatel.

7.14 Zajištění překupovaného materiálu

Překupované zboží je takové zboží, které je zajišťováno odborem nákupu na žádost objednatele. Objednatel překupovaných dílů se stává příslušný referent prodeje v závislosti na dohodnutých požadavcích zákazníka. Prodej překupovaných dílů musí být zakomponován v kupních smlouvách uzavíraných se zákazníky.

7.14.1 Zahájení spolupráce s dodavatelem překupovaného materiálu

Základem pro zahájení spolupráce s dodavatelem překupovaných dílů jsou jasné podklady předané odborem MKTaP referentovi odboru nákupu. Žadatel musí udat: název materiálu (obchodní), jméno a sídlo dodavatele, plánovaný roční odběr zboží, technickou specifikaci (parametry, normy, výkres a kvalitativní a logistické požadavky zákazníka).

Referent nákupu osloví dodavatele překupovaného dílu, je povinen od dodavatele vyžádat: balení, cenu, dodací termíny, platební termíny, dodací podmínky, minimální objednatelné množství a zajistí vyvzorkování.

Na nákup překupovaných dílů musí mít odbor nákupu uzavřenu kupní smlouvu s výrobcem těchto dílů, popř. s dodavatelem, kterého určí přímo zákazník.

Prvotním signálem pro nákup překupovaného dílu je požadavek na zajištění překupovaného dílu vyhotovený referentem prodeje. Požadavek zašle referent prodeje formou elektronické pošty, popř. předá osobně referentovi nákupu.

Na základě tohoto požadavku vystaví referent nákupu objednávku dodavateli překupovaného dílu. Objednávku odešle referent nákupu dodavateli překupovaných dílů nejpozději do 2 dnů ode dne obdržení požadavku z odboru prodeje.

Dodavatel překupovaného dílu je povinen do 3 dnů ode dne obdržení objednávky tuto objednávku písemně potvrdit. Po obdržení potvrzené objednávky dodavatelem je povinen referent nákupu ihned písemně-telefonicky vyrozumět příslušného referenta prodeje o potvrzení termínu dodání překupovaného dílu.

Dodanou zásilku převezme pracovník skladu, který provede množství kontrolu na základě dodacího listu nebo vizuální kontrolu na základě vzorku a uloží materiál na místo

k tomu určené. Současně informuje referenta nákupu a referenta prodeje o příchodu zásilky do Gumáren Zubří, a. s. Referent prodeje je povinen vyzvednout ve skladě dodací list k zásilce, na základě kterého vypracuje pomocnou tabulku pro zhotovení příjemky pro pracovníka expedice. Pracovník expedice vyhotoví příjemku k překupovanému dílu, kopii příjemky předá příslušnému referentovi prodeje, který kopii příjemky postoupí referentovi nákupu. Referent nákupu spáruje fakturu s příjemkou a předá do účtárny.

7.15 Průzkum v oddělení nákupu

Průzkum v oddělení nákupu je zaměřen na nespokojenost pracovníků tohoto střediska s určitými činnostmi procesu nákupu ve společnosti. Respondenty tedy jsou 5 žen a 3 muži, všichni jsou v produktivním věku. Pracovníkům nákupu bylo předloženo 9 nákupních činností k výběru těch, se kterými nejsou zcela spokojeni. Pokud byla některá z činností takto označena, respondenti měli uvést příčinu jejich nespokojenosti.

7.15.1 Průzkum mezi nákupčími

Označte činnosti nákupu, se kterými nejste zcela spokojená/ý :

1) Vzorkování nových materiálů 3 respondentů

- Příčiny:*
- zdlouhavý proces
 - střediska v tomto směru spolu nespolupracují
 - technici proces vyhodnocení nehlídají

2) Proces výběrového řízení na materiál 0 respondentů

3) Výběr nového dodavatele 0 respondenti

4) Hodnocení dodavatelů 2 respondenti

- Příčiny:*
- mnohonásobné klikání v zadávání do IS
 - nemožnost kopírování minulého měsíce

5) Rozpis materiálů 6 respondentů

- Příčiny:*
- změny se v IS ihned nepromítnou
 - IS není provázaný s i mezi výrobními středisky

- IS dostatečně nepracuje s ekvivalenty a otevřenými objednávkami
- IS uzavírá rozpis materiálu, až když je zakázka uzavřena
- IS neprováže termín zakázek s termíny dodávek materiálů

6) Objednávání materiálů 3 respondenti

- Příčiny:*
- chybí obchodní podmínky k objednávce
 - IS automaticky neupozorní, že chybí materiál

7) Přenos informací 7 respondentů

- Příčiny:*
- IS chybí bussiness inteligence
 - IS pracuje v neaktivních sestavách
 - někteří kolegové nedodržují informační tok

8) Reklamáce vadného materiálu 3 respondenti

- Příčiny:*
- nákupčí nejsou proškolení kvalitáři
 - zdlouhavé a spousta dokumentace

9) Jednání a vztahy s dodavateli 2 respondenti

- Příčiny:*
- časté osobní jednání s dodavateli bez řešení něčeho konkrétního

7.15.2 Vyhodnocení průzkumu

Během průzkumu se zjistilo, že nejvíce nákupčích je nespokojeno s činnostmi přenosu informací a rozpisem materiálu. Jako příčiny jejich nespokojenosti nejčastěji uvedli IS. IS se objevoval jako příčina i v dalších činnostech nákupního procesu. IS byl uveden celkem v desíti případech z celkových 18 uvedených příčin nespokojenosti, což je téměř 56%. Proto by se dalo uvést, že největším problémem v procesu nákupních činností ve společnosti je právě zmiňovaný IS.

7.16 SWOT analýza nákupních činností

SWOT analýza byla provedena za spolupráce ostatních nákupčích. Každý vyjádřil své názory a pohledy u všech bodů této analýzy.

7.16.1 Silné stránky

Dlouholeté a dobré vztahy s dodavateli – tyto vztahy často ovlivňují vzájemný obchod. Fungují při vyjednávání cen, ale i při krizových situacích jako je nedostatek materiálu či cash flow. Vztahy se udržují převážně na osobních schůzkách, během kterých se neřeší jen obchod, ale i osobní věci. Dodavatelské vztahy se také udržují vzájemnými obchodními kompromisy.

Zkušené pracovníci – vědí kde, co a jak nakoupit, a pokud ne, vědí, kde to zjistí. Jejich zkušenosti ovlivňují rychlost i kvalitu nákupu.

Úzká spolupráce s technickým a plánovacím oddělením – tato spolupráce je při nákupu velmi důležitá. Ať už se jedná o konzultaci kvality nových materiálů nebo o termíny jednotlivých zakázek.

Znalost jednotlivých procesů a jejich souvislostí ve společnosti – tato znalost napomáhá nákupčímu vidět procesy a činnosti s nimi související z více úhlů pohledu, a je tak schopen předvídat některá rizika, a tím předejít komplikacím spojených s nákupem materiálů.

Rychlé reakce na změny – nákupčí jsou se svými dlouholetými zkušenostmi již zvyklí řešit náhlá rozhodnutí v investicích, ale i změny v zakázkách, tj. potřeb materiálu jak v typu i množství.

Vyjednávání cen s dodavateli – je nedílnou a zažitou činností procesu nákupu. Přehled trhu ovlivňuje vyjednávací pozici nákupčích.

7.16.2 Slabé stránky

Informační systém – je slabou stránkou, která se přímo dotýká rozhodovacích a organizačních činností nákupu. Je to natolik vážný problém, že přímo ohrožuje zákazníky společnosti.

Nedostatek informací o změnách v jiných odděleních – tato situace velmi úzce ovlivňuje nákupní rozhodování. Např. pokud nákupčí nemá informaci o ukončení spolupráce se zákazníkem, může se stát, že na skladě zůstane materiál pro tuto výrobu.

Malá podpora odboru řízení kvality při řešení reklamací – obchod se bohužel neobejde bez kvalitativních nedostatků. Jedná se především o nákup dílů ke kompletaci hotových výrobků. Vyřízení reklamace se většinou musí řešit na úrovni standard automobilového

průmyslu, a to vyžaduje spousta dokumentace. Reklamační činnosti má však na starosti konkrétní referent a podpora kolegů z kvality je mizivá.

Nedostatek jazykové vybavenosti některých nákupčích – vzhledem k tomu, že nákup v této společnosti je prováděn i na mezinárodní úrovni, někteří nákupčí jsou v tomto směru omezení svými jazykovými schopnostmi.

7.16.3 Příležitosti

Vyhledávání nových dodavatelů – tato činnost rozšiřuje obzor a možnosti nákupčích.

Vyhledávání nových ekvivalentů – napomáhá k překlenutí krizových situací s nedostupností materiálu způsobené buďto vysokou poptávkou nebo výpadkem u výrobce. Také ovlivňuje cenovou politiku.

Zavedení nového nebo vylepšeného IS v nákupu – tato příležitost je klíčová ke zkvalitnění přístupu a zjišťování informací pro rozhodovací činnosti v nákupu.

Nová školení zaměstnanců zaměřených na metody jednání a vyjednávání s dodavateli a na kvalitu – školení by napomohlo nákupčím si rozšířit obzor v nových metodách a postupech vyjednávání.

Uzavírání nových smluv a podmínek s dodavateli – uzavření nových rámcových smluv s dodavateli si společnost zajistí podmínky, které nejsou stanovené v dílčích objednávkách, a řeší se tím povinnosti dodavatele v určitých krizových situacích.

Kooperace v nákupu s našimi zákazníky – spojení nákupu určitých materiálů s našimi zákazníky by mohlo napomoci k nižším nákupním cenám. Buďto úsporou na přepravě nebo i množstevní slevou.

Jazykové kurzy pro nákupčí – vedlo by to ke zlepšení komunikace se zahraničními partnery.

7.16.4 Hrozby

Nedostatek materiálů na trhu – zvýšení poptávky na trhu nebo kvůli vyšším mocem u výrobce dochází k nedostatku materiálu, a ohrožení zakázek finálního zákazníka.

Zvyšování cen materiálů – dochází kvůli zvyšování základních surovin na výrobu těchto materiálů nebo také kvůli zvýšené poptávce. To zapříčiní snižování KP našich hotových produktů, a může to ohrozit roční plán společnosti.

Válečné konflikty ve světě – ovlivňují jak dostupnost materiálů, tak i odběr našich zákazníků. To vše působí na změny v nákupu.

Uzavřené krátké dodací lhůty s našimi zákazníky – krátké dodací lhůty našim zákazníků nekorrespondují někdy až s dvouměsíčními dodacími lhůtami některých materiálů. Při náhle zvýšené potřebě zákazníka nejsou nákupčí vždy schopni zajistit dodatek materiálu.

Data v IS nejsou vždy 100% správné – změny v recepturách a použití jiného materiálu, než je odepsaný, nebo opravy některých zakázek jsou závislé na ručních korekcích, tím vznikají rozdíly mezi skutečným stavem množství a stavem v IS.

Navyšování a storna objednávek našich zákazníků – ovlivňují množství i sortiment nákupu materiálů, avšak některé z těchto obchodů již nelze zrušit nebo navýšit. Znovu se tak ohrožuje konečný zákazník nebo navyšování skladových zásob.

Časté změny z vedení již v daném plánu investic – nákupčí, kteří mají na starosti investice, jsou často zaneprázdnění okamžitým rozhodnutím nových investic, které nejsou v ročním plánu, a poté jim nezbývá čas na ty již plánované investice.

Nepřesné informace v zadávání požadavků – pokud požadavek na koupi nemá přesně specifikované požadavky, zabírá to čas nákupčímu k zjištění těchto informací.

Situace řešení v časové tísní ovlivňují konečnou nákupní cenu – zajištění nákupu se šibeničním termínem dodání nebo vyhotovení souvisí s vyšší cenou.

7.16.5 Strategie SWOT Analýzy

Tabulka č. 5 rozlišuje SWOT Analýzu na vnitřní a vnější prostředí a na čtyři různé strategie:

Strategie MAX – MAX, maximalizací silných stránek a maximalizovat příležitosti

Strategie MIN – MAX, minimalizací slabých stránek a maximalizovat příležitosti

Strategie MAX – MIN, maximalizací silných stránek a minimalizovat hrozby

Strategie MIN – MIN, minimalizací slabých stránek a minimalizovat hrozby

Tabulka 5: SWOT Analýza v nákupu Gumáren Zubří

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		Silné stránky	Slabé stránky
Analýza vnějšího prostředí	Příležitosti	Strategie MAX - MAX využit zkušených pracovníků k vyhledávání nových dodavatelů a ekvivalentů	Strategie MIN - MAX zavedení nového nebo vylepšeného IS v nákupu
		využití dobrých vztahů s dodavateli při uzavírání nových smluv	jazykové kurzy a nové školení pro nákupčí
	Hrozby	Strategie MAX - MIN využití rychlých reakcí a zkušeností pracovníků při změnách objednávek a plánů a řešení situací v časové tísni	Strategie MIN - MIN propojit informační tok při změnách v jednotlivých odděleních
		využit vyjednávání a vztahy s dodavateli při navyšování cen a nedostatku materiálu na trhu	při potvrzování objednávek zákazníkům dbát na dodací lhůty materiálů

Pramen: vlastní tvorba

7.17 Průzkum IS používaných konkurencí

Tento průzkum slouží k zjištění, jakého IS k nákupu používá konkurence a jeho vlastností. Také zjišťuje spokojenost uživatelů, konkrétní typ používaného IS atd. Pro tento průzkum byl vytvořen krátký dotazník, příloha P X.

7.17.1 Výsledky průzkumu IS u konkurence

Přehled výsledků je v tabulce, která je přílohou P XI této práce. Pouze dvě gumárenské společnosti z 8 dotázaných uvedli jako svůj nákupní IS SAP. Dále se zde objevily IS: Movex, Kadet, JD Edwards E1, K2, T2 Skala, Exel. Všichni respondenti uvedli, že grafický vzhled jejich IS je příjemný, dále je přehledný, flexibilní, a systém ovládacích prvků je dostatečný. Počet kroků vedoucích k vytvoření entiny je pro pět z nich odpovídající a pro tři zbývající je příliš mnoho kroků. Jednoduché ovládání vyznačilo pět respondentů, další tři zvolili možnost spíše složitě. Sedm označilo svůj systém jako přizpůsobivý uživateli a jeden jako velmi přizpůsobivý. Výjimečnou chybovost uvádí šest uživatelů a dva označili

chybovost jako občasou. Čtyři IS řeší otázku ekvivalentů a pět z nich je propojeno s výrobou.

7.18 Shrnutí a vyhodnocení analýz

Tato kapitola shrnuje výsledky výše provedených analýz. Poukazuje přednosti nákupních činností a především definuje hlavní nedostatek v nákupu. Průzkum IS u konkurence překvapivě odhalil, že pouze dvě gumárenské společnosti z osmi dotázaných uvedli jako svůj nákupní IS SAP. Většina respondentů je se svými IS spokojena. Pouze tři uvedli, že má příliš mnoho kroků k vytvoření entiny a ovládání je spíše složité. Výjimečnou chybovost uvádí šest uživatelů. Čtyři IS řeší otázku ekvivalentů a pět z nich je propojeno s výrobou.

7.18.1 Přednosti nákupních činností

Přednosti nákupních činností byly popsány v silných stránkách SWOT analýzy nákupních činností. Mezi přednosti tedy patří:

- dlouholeté a dobré vztahy s dodavateli,
- zkušení pracovníci,
- úzká spolupráce s technickým a plánovacím oddělením,
- znalost jednotlivých procesů a jejich souvislostí ve společnosti,
- rychlé reakce na změny,
- vyjednávání cen s dodavateli.

7.18.2 Nedostatky nákupních činností

Interní průzkum v nákupním oddělení GuZu je nejvíce nákupčích nespokojeno s činnostmi přenosu informací a rozpisem materiálu. Nejčastější příčinou nespokojenosti je IS, což tvořilo téměř 56% z celkového počtu uvedených příčin. Z toho vyplývá jako nejvýznamnější problém právě IS. SWOT analýza ve svých slabých stránkách také odhalila nedostatky IS.

Z uvedených analýz provedené v kapitole 7 vyplývá hlavní zjištění, že důležitou optimalizací, která by se měla provést v nákupních činnostech Gumáren Zubří, je právě vylepšení nebo zavedení nového IS v tomto oddělení.

8 PROJEKT NA ZDOKONALENÍ SOUČASNÉHO STAVU SLABÝCH STRÁNEK V ŘÍZENÍ NÁKUPNÍCH ČINNOSTÍ

Na základě zjištěných informací z předešlých analýz bude v následujícím projektu návrh na vylepšení IS v nákupu. Výběrovým řízením se zjistí vhodný dodavatel nového IS a bude proveden časový plán projektu a jeho zjištěna jeho rizika.

8.1 Cíle projektu

Z provedených analýz v předešlé kapitole vyplynulo, že nejslabší stránkou v řízení nákupních činností je právě nástroj řízení – informační systém používaný v tomto oddělení. Cílem bude tedy definovat problémy se současným IS. Na základě konkrétních problémů definovat kritéria a jejich důležitost pro výběr dodavatele nového informačního systému. Oslovit a provést výběrových řízení. Podle stanovených kritérií určit nejvhodnějšího dodavatele. Určit časovou charakteristiku a rizikovou analýzu celého projektu včetně implementace nového IS. Konečným cílem je prosadit změny IS s plnou návazností na sklad materiálu a zkvalitnit tak přísun informací pro nákup.

8.2 Popis jednotlivých problému s IS

Materiál je objednáván na základě tiskových výstupů (sestav), které porovnávají informace z hlavičky zakázky s informacemi z kalkulačních listů. Tyto informace nejsou propojeny s plynulými výdeji materiálů do výroby, či s použitými ekvivalenty a korekcemi v průběhu výroby. Touto skutečností je dáno značné zkreslení informací pro úsek nákupu, který má správně objednávat chybějící a potřebný materiál mimo jiné dle stavu a průběhu výroby.

8.2.1 Rozpisy materiálů

Rozpisy materiálů ze zakázek se generují jen v neaktivních PDF sestavách. Nejlepší je nyní sestava EEA v plánování výroby, která ukazuje saldo zakázek. Ale i sestava není schopná zobrazit aktuální stav. Je to dáno fázováním procesu gumárenské výroby:

1. fáze – míchání gumových směsí
2. fáze – výroba produktů (lisování, vstřikování)
3. fáze - balení, skladování, expedice, uzavření zakázky

Proto by bylo nejlepší, aby se materiál z rozpadu zakázek odepisovat dle konkrétních fází. Po ukončení každé fáze by se materiál odepsal dle toho, co bylo použito. Nyní je situace

taková, že, i když je již směs vyrobená a materiál (suroviny) na tuto zakázku zpracován, v rozpise jej vidíme až do té doby, než se uzavře celá zakázka.

8.2.2 Bussiness intelligence

Nynější IS je příliš neaktivní, postrádá bussiness inteligenci. Velmi důležitou funkcí pro nákupčí by byla možnost v rozpise si otevřít určitý materiál, a na něm zjistit otevřené zakázky a jejich termíny. Samozřejmě zakázky by se měly dát filtrovat dle období. Dále referent nákupu by si měl mít možnost určit požadavky pro vytvoření tabulek, grafů a trendů. K tomu již ale nestačí stávající neaktivní sestavy. Pokud potřebuje nákupčí tabulku nebo graf z dat tohoto systému, musí si nejprve sestavu uložit do Excelu. A s těmito daty dále pracovat a tvořit si tabulky a grafy sami bez pomoci IS.

8.2.3 Změna v recepturách

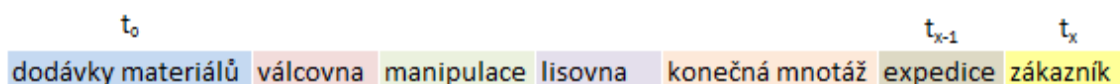
Pro bezchybné a přesné rozhodování v nákupních činnostech je třeba mít veškeré změny v recepturách směsí promítnuté do IS ihned po jejich provedení, pokud to ovlivňuje probíhající výrobu. To znamená, že provedené změny musí být promítnuty i do otevřených zakázek. Tuhle tu vlastnost současného IS postrádá, a nejednou z toho vznikla kritická situace. Samozřejmě by mělo být zvukové a písemné upozornění na provedení jakékoliv změny.

8.2.4 Změny v zakázkách

Obchodní oddělení mění zakázky jak v termínech, tak i v množství podle přání zákazníka. Mnohdy jsou tyto změny nezaregistrovány, a vzniká pak problém v dodání materiálu. Někdy ani nelze tak rychle na změny reagovat. Tyto změny by měly být nákupčími odsouhlaseny v systému, aby nedošlo k nedostatku materiálu. Také, jako je zmíněno v odstavci výše, je nutností zvukové a písemné upozornění.

8.3 Důvody problémů

Tato kapitola se zabývá důvody a příčinami problémů, které vznikají s používáním IS v nákupu Gumáren Zubří. Jako nejzásadnější důvod problémů, lze uvést nevyužití provázaností IS ve všech fázích procesu výroby. Níže uvedený obrázek č. 12 znázorňuje jednotlivé fáze od dodání materiálu po dodání výrobku k zákazníkovi.



Obrázek 12: fáze procesu výroby

Pramen: vlastní tvorba

8.3.1 Popis zpracovatelské technologie

Výroba v gumárenství by se dala podrobněji rozdělit na tyto procesy:

1. Příjem surovin na sklad
2. Vstupní kontrola
3. Vychystání a navažování surovin
4. Kontrola náložek a technologických parametrů při míchání směsi
5. **Míchání směsi**, označování průvodkou směsi
6. Denní kontrola směsí – ověření fyzikálně – mechanických vlastností
7. Periodické ověřování fyzikálně mechanických vlastností směsi
8. **Příprava a kontrola náloží**, označování průvodkou náloží
9. Skladování náloží
10. **Lisování**, označování průvodkou výrobku
11. Kontrola při lisování, izolace zmetků, likvidace zmetků
12. **Chlazení**
13. Mezioperační kontrola, kontrola parametrů stroje a uvolnění do sériové výroby
14. Kusová kontrola při **opracování**, izolace zmetků, likvidace
15. Statistická přejímka
16. Kompletace a balení
17. Expedice výrobků do expedičního skladu
18. Periodické zkoušky
19. Výrobní audit
20. Skladování výrobků v expedičním skladu
21. Expedice výrobků, doprava k zákazníkovi

add 5 Míchání směsi

Nejprve se všechny chemikálie váží do jednotlivých sáčků na gramáže určené v recepturách. Poté se smíchají všechny dohromady do většího sáčku z tavitelné folie. Ten se pak dohromady s kaučukem dává do hnětiče, který zamíchá vše dohromady pod tlakem za určité teploty.

Tento mix (beč) se vychladí na dvouválci a musí se odležet na 24 hodin. Beč se dále míchá s ostatním materiálem na směs zase v hnětiči. Hotová směs se musí zkontrolovat na denní kontrole, jestli splňuje předepsané parametry.

add 8 Příprava a kontrola náloží:

Kontrolou prošlá směs jde na vytlačovací stroj, v něm se ze směsi připraví nálože předepsané gramáže. Nálože musí být odleženy minimálně 24hodin před lisováním, jsou uloženy v meziskladu náloží.

Příklad:

Rozměr nálože (mm):

$$25 \pm 1 \times 35 \pm 1 \times 147 \pm 5 = 9x$$

Hmotnost nálože (g):

$$160 \pm 5 = 9x = 1440 \pm 45g$$

Celková hmotnost:

$$1440 \pm 45g$$

add 10 Lisování:

Nálože se ukládají do spodního dílu formy dle schématu uložení náloží, (např. 9x nálož). Horní díl formy se stříká separátorem mírně, spodní minimálně dle potřeby. Vzduchování lisu s minimálním odtrhem, pak se vyjede na vyšší tlak s otlakem minimálně pár sekund. Vyjímání výlisku se provádí za přetok, vzduchové puchýře se musí ihned po vyjmutí propíchnout tenkou jehlicí.

add 12 Chlazení:

Vylisovaný koberec musí po dobu dvou cyklů chladit v chladícím boxu. Po vychlazení se ukládá na prostou paletu v množství produkce jedné směny.

add 14 Opracování:

Při lisování na koberci vzniknou obvodové přetoky, které se musí odstranit vyhřívaným nožem. Při opracování zároveň dochází ke kusové kontrole a izolací zmetků. Koberce se pak kompletují do sad, dle požadavků zákazníka se doplňuje fixačním systémem, balí a chystají se na expedici.

8.3.2 Počáteční příčiny problému

Příčiny problémů, proč nelze využít IS v nákupním oddělení naplno jsou:

- prodejní objednávky nejsou úplné,
- plánování hotových výrobků probíhá jen na rozpadu 1. úrovně, a to kalkulace,
- zakázky jsou plánované zpětně, tzn., že z plánování si je převezme lisovna, a ta si zadá interní objednávku na válcovnu,
- v manipulaci a válcovně existuje jen ruční plánování,
- válcovna nedělá rezervace na skaldových kartách.

Proč se tak děje?

- stále existuje mezistřediskový prodej,
- sledují se výnosy jednotlivých středisek,
- lidé jsou na to zvyklí,
- z historického hlediska,
- obecné ekvivalenty (existuje více materiálu, které jsou mezi sebou zaměnitelné, nakupuje se na základě dostupnosti a ceny)
- výhradní ekvivalenty (některé ekvivalentní materiály nelze použít do určitých směsí a naopak).

Receptura směsi je tedy směrodatná záležitost. Musely by nastat změny receptur již v laboratoři při jejich tvorbě nebo opravách.

8.4 Implementace IS dle výběru dodavatele

Do implementačního procesu by se daly zahrnout následující činnosti:

- jmenovat hlavního zodpovědného pracovníka pro studii, který by měl být vybaven komplexními znalostmi interních procesů u zákazníka a pravomocemi řídit pracov-

níky společnosti při provádění studie. Ideální je osoba, která by měla být koordinátorem následné implementace

- jmenovat konzultanty pro jednotlivé procesy resp. evidence (jeden konzultant může zastupovat i více procesů) a také zajištění jejich kapacity pro konzultace především v těchto oblastech
- sestavit seznam požadavků na nový systém a vize jeho budoucího přínosu
- vnitřní dokumentaci zákazníka (např. ISO), pokud jsou v ní tyto procesy popsány
- vzory formulářů a tiskových sestav (nejlépe, vztahující se, k vybrané zakázce)
- připravit praktické příklady a ukázky
- poskytnout data, u kterých bude požadován import do nového IS včetně popisu jejich struktur
- předvedení aplikací, se kterými by měl nový IS komunikovat

Pro úspěšné dokončení projektu se předpokládá úzká součinnost ze strany GuZu. Je nutné vyčlenit pracovníka vybaveného dostatečnými rozhodovacími pravomocemi, který bude plnohodnotným členem implementačního týmu a bude odpovědný za komunikaci vůči managementu GuZu a ostatním uživatelům.

Rozhodnutí, zda si společnost Gumárny Zubří vyberou nového nebo stávajícího dodavatele IS, ovlivní i jednotlivé činnosti zavádění nového IS i časový rozsah celého projektu. V níže uvedených kapitolách jsou popsány obě situace.

8.4.1 Stávající dodavatel Control IS Dialogu 3000

Pokud si společnost Gumárny Zubří vybere stávajícího dodavatele IS firmu Control, budou z toho plynout méně činnosti spojených se zavedením a kratší časový plán uskutečnění. Jednalo by se o tyto činnosti:

- vyčištění zakázek, odstranění starých neaktuálních rezervací materiálu,
- kontrola skladových karet, činnosti výdeje a korekcí materiálu,
- definice pravidel kapacitního výpočtu pro střediska,
- spuštění kapacitního výpočtu a vyhodnocení podkladů pro nákup,
- zahájení procesu objednávání materiálů podle nových pravidel,
- kontrola a stanovení pravidel pro udržení životaschopnosti projektu.

8.4.2 Nový dodavatel na IS

Pokud si společnost Gumárny Zubří vybere pro zlepšení situace s IS nákupu nového dodavatele, bude muset absolvovat více procesů k uskutečnění a splnění požadavků na nový IS. Tyto procesy by se daly rozdělit a popsat takto:

Projekt implementace IS

Nejdříve by bylo nutné vypracovat projekt implementace, a jeho odsouhlasený výsledek by následně tvořil přílohu smlouvy o dílo a mohl by reprezentovat předmět díla pro jednoznačný popis zadání a předání celého díla. Obsah projektu implementace:

- organizační struktura společnosti a současný stav prostředí v souvislosti s používáním informačního systému,
- popis logistiky obchodního případu (oběh dokladu, aj., nákup, prodej) a návrh způsobu datové struktury stávajícího informačního systému (zákazník, služby),
- účetní metodiky,
- stávající a nové požadované výstupní sestavy,
- doposud známé a požadované úpravy a změny funkčnosti stávajícího informačního systému,
- požadované komunikace s produkty třetích stran (popis interface),
- návrh uživatelských úprav systému,
- stanovení rozsahu prací spojených se zavedením systému do provozu,
- stanovení rozsahu konverzí dat z jiných programů,
- doporučení rozsahu proškolení a zaučení obsluhy.

Instalace a nastavení IS

Nastavení IS je standardní činnost, velmi málo závislá na počtu uživatelů. Obvykle se instalace a konfigurace realizují v průběhu cca 3-4dnů. Následuje nastavení všech knih, kontaktů práv atd.

Konverze dat

Běžné jsou konverze v následujícím rozsahu: navedení dodavatelů a odběratelů, číselníků položek, saldo přijatých a vydaných faktur. Další konverze a jejich definice vyžaduje součinnost zákazníka v rámci projektu implementace.

Speciální úpravy

Podobně jako u konverzí se jedná o odhad. Důležitá je informace, že vždy dochází k úpravám tiskových výstupů, především v oblasti firemních reportů pro vnitřní potřeb. V rámci konzultací zákazník vybírá mezi standardem a jeho úpravou.

Školení

Do služeb předpokládaných v rámci implementace se zahrnují i veškerá školení, jak základní ta i specializovaná včetně zkušebního provozu. Rovněž je nutné počítat i s časem po předání zkušebního provozu a po najetí na nový systém, kdy uživatelé obvykle potřebují podporu k potvrzení jako opravovat vzniklé chyby, a správně uzavírat jednotlivá období a výkazy.

Časové rozpětí zavedení nového IS

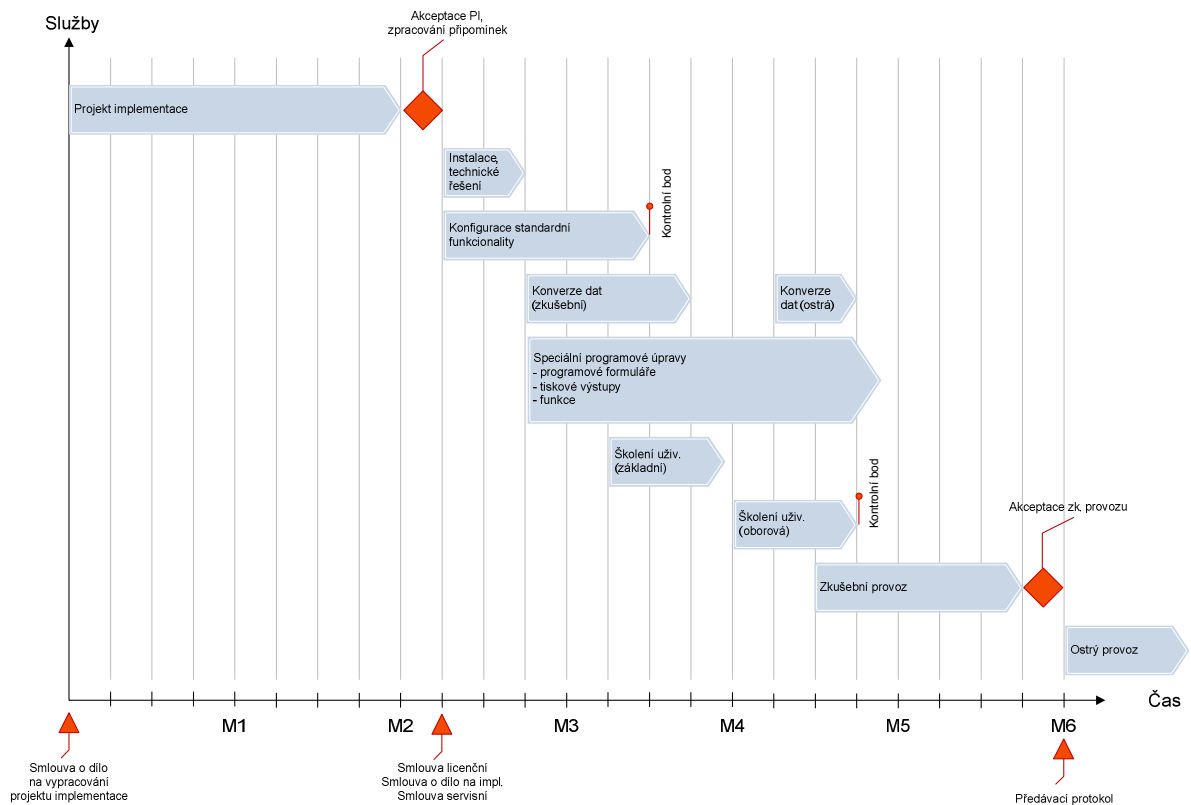
Zavedení nového IS je lépe realizovat po etapách. Jedná se o posupné zavedení systému od zpracování koncepce řešení informačního systému společnosti, přes zavedení metodik optimálního používání systému do provozu, až po automatizování úkonů prováděných při běžné práci se systémem. Etapy jsou logicky členěny dle zaváděných subsystému/agend. Přesný postup zavedení systému je určen v projektu implementace. Níže uvedená tabulka č.6 člení jednotlivé etapy a jejich časová rozpětí:

Tabulka 6: Etapy a časové rozpětí zavedení nového IS

Etapa	Časové rozpětí
Projekt implementace	5-6 týdnů od podpisu smlouvy o dílo na vypracování projektu
Oponentura projektu implementace	1-2 týdny
Podpisy smluv	licenční, smlouva o dílo na implementaci, servisní smlouva
Implementace IS (instalace, školení, speciální školení, zkušební provoz, konverze, předání speciálních úprav)	1-4 měsíce (dle rozsahu a množství speciálních úprav)
Rutinní provoz	dle množství sjednaných hodin na rutinní provoz

Pramen: vlastní tvorba

Následující obrázek č. 13 uvádí dílčí kroky implementace IS v časové ose vč. odhadu předpokládané doby. Časové rozložení se může lišit v závislosti na rozsahu akceptačních fází, domluvené součinnosti, množství sjednaných úprav a hodin apod.



Obrázek 13: Dílčí kroky implementace IS v časové řadě
Pramen: interní podklady K2

8.5 Servis IS

Zákazník má možnost uzavřít s dodavatelem IS servisní smlouvu, v níž je specifikováno, za jakých podmínek zajišťuje služby jako aktualizace systému, také jeho další vývoj a údržbu a neposlední řadě také legislativní upgrade IS.

Veškeré tyto činnosti jsou součástí údržby systému, která je většinou hrazena z tzv. měsíčního servisního poplatku. Ve smlouvě mohou být nabízeny různé služby, dají se rozdělit na základní a další, které jsou volitelné.

8.5.1 Základní služby

Aktualizace modulů/služeb IS – v rozsahu instalační verze se vztahuje k udržování základních programových modulů IS. Udržování zahrnuje legislativní, programové, systémové a metodické aktualizace. Veškeré změny vynucené změnou zákona o účetnictví č.

563/1991 Sb. v platném znění a souvisejících právní předpisů provede poskytovatel do 30-ti dnů ode dne účinnosti právního předpisu. Změny ostatních obecně závazných předpisů provede poskytovatel nejpozději do 30-ti dnů ode dne doručení písemné žádosti objednatele poskytovateli.

Hot-line servis – je služba po telefonu, e-mailem, hlasovým servisem MSN, kdy zaměstnanec zhotovitele odpoví na konkrétní jednoduché dotazy objednatele, které lze dle jeho posouzení vyřešit v krátké době (obvykle do 10 min.).

Helpdesk servis – je služba poskytovaná zhotovitelem objednateli na internetových stránkách zhotovitele. Objednatel má tuto službu k dispozici za účelem oznámení požadavku na servis IS běžné úpravy nebo odborné konzultace elektronickou cestou přes „www“ rozhraní. Přístup do prostředí služby helpdesku je chráněn unikátním přístupovým jménem a heslem rozdílným pro jednotlivé pověřené osoby objednatele.

8.5.2 Volitelné služby

Mezi volitelné služby na IS lze zařadit následující:

- aktualizace speciálních programových funkcí,
- služba one-business-day,
- servisní pohotovost,
- reinstalace IS,
- údržba databázového stroje,
- provoz informačních technologií,
- služba on-line datové zálohy v datovém centru poskytovatele.

8.6 Definice kritérií pro výběrové řízení

Kritéria jsou sestaveny na míru tomuto výběrovému řízení. Jsou k nim přiřazeny i váhy dle důležitosti pro finální vyhodnocení výběrového řízení tak, aby konečný součet bodů vyznačil nejlepšího dodavatele. Níže uvedená tabulka č. 6 znázorňuje jednotlivé kritéria výběrového řízení a jejich váhy.

Tabulka 7: Kritéria výběrového řízení s váhami důležitosti

Kritérium	cena	reference v gumárenství	termín implementace	řešení ekvivalentů	provázání s výrobou	náklady za dodatečné úpravy
Váhy	0,15	0,05	0,05	0,30	0,20	0,25

Pramen: vlastní tvorba

Cena – je kritériem, které by nemělo chybět v žádném výběrovém řízení. V mnohých případech je tím nejdůležitějším rozhodovacím kritériem. V tomto případě byl zvolen váhový koeficient 0,15, protože za kvalitně fungující IS je třeba zaplatit a s počáteční investicí se v tomto případě počítá.

Reference v gumárenství – tohle kritérium bylo do výběrového řízení vytvořeno k zjištění zkušeností v gumárenském výrobním a nákupním procesu, protože takovýto IS by již měl mít vyřešeny stávající problémy v Gumárnách Zubří. Koeficient váhy byl zvolen 0,05.

Termín implementace – tomuto kritériu byla přidělena váha 0,05, protože v tomto případě není tak důležitý jako ostatní kritéria, které určují kvalitu a cenu IS.

Řešení ekvivalentů – kritérium, které získalo největší váhu 0,3 tohoto výběrového řízení, protože řeší zásadní problém v plánování nákupu v oddělení.

Provázání s výrobou – je třetím nejdůležitějším kritériem s váhou 0,2, protože podobně jako výše uvedené kritérium řeší problém v odboru nákupu Gumáren Zubří.

Náklady za dodatečné úpravy – jsou jedním z nejdůležitějších kritérií, protože určují budoucí náklady, které bude společnost platit v dlouhodobém časovém horizontu. Proto vstupní cena neurčuje celkové náklady na implementaci a využívání IS.

8.7 Výběrové řízení dodavatele IS

Výběrové řízení bylo sestaveno na základě výše uvedených kritérií. Na základě internetového vyhledávání bylo pečlivě vybráno 5 společností, které byly následně osloveny o účast na tomto výběrovém řízení. Mezi vybrané společnosti patří:

CONTROL spol. s r.o., Šenov u Nového Jičína,

K2 atmitec s.r.o, Ostrava,

Melzer, spol. s r. o., Prostějov,

KARAT Software a. s., Přerov,

Elegis - informační systém, Modřice,

ABRA Software, Praha.

Výběrového řízení se zúčastnily čtyři společnosti: Control, K2 atmitec a Elegis – informační systém a ABRA Software.

Rozhodnutí o zavedení nové ho IS není jen jednorázová záležitost, ale po celou dobu užívání nese sebou průběžné náklady. Proto náklady na pořízení jsou jen jednou z částí celkových nákladů, které musí společnost investovat. Cenová nabídka od dodavatele by tedy měla mít následující podobu:

- pořízení licence,
- implementace dle zadání,
- provozní náklady (roční poplatek za údržbu, aktualizace verzí, konzultační činnost)
- cenové podmínky pro rozšíření:
 - rozšíření počtu uživatelů
 - rozšíření počtu kmenových záznamů (např. v případě, že je systém/modul cenově vázán na tento atribut)
 - rozšíření počtu společností/databází v IS (erpforum, ©2009-2014)

8.7.1 Nabídka společnosti Control

Společnost Control byla založena v roce 1994. Ze všech aktivit provozovaných budoucími společníky v rámci samostatných živností byla zvolena distribuce a implementace informačního systému Dialog 2000C na českém trhu včetně podpůrných poradenských služeb. Nyní je nejvíce firemních kapacit je čerpáno implementačními projekty podnikového informačního systému DIALOG 3000S u zákazníků z výrobního sektoru. V rámci systémové integrace jsou pro tyto akce zajišťovány dodávky výpočetní techniky, budování LAN a WAN sítí, řešení virtuálních prostředí, budování skladových mobilních řešení, procesní audity, logistické audity, analýzy, konzultační a poradenské služby. Poradenské činnosti poskytují podporu zákazníků v oblasti dotačních titulů, výběrů informačních systémů, při přípravě výběrových řízení na dodavatele IT služeb. (control, ©2009-2014)

Vzhledem k tomu, že společnost Control je nynějším dodavatelem kompletního IS pro celou společnost Gumáren Zubří, tato úprava by byla v rámci provozních nákladů. Pro

realizace těchto kroků je předpokládáno ze strany CONTROL spol. s r.o. 12 konzultantských dní což obnáší cca 92000,-Kč. Řešení musí být prováděno v souladu s postupy oddělení logistiky, výroby, IT, případně ostatních.

Níže uvedená tabulka č. 8 je odhadem nákladů na inovaci svého IS v oddělení nákupu ve společnosti Gumárny Zubří.

Tabulka 8: Odhad nákladů od společnosti Control

Položka	Cena
Zahájení projektu, definice potřeb na změny IS	16 000,00 Kč
Vyčištění zakázek, odstranění starých neaktuálních rezervací materiálu	9 000,00 Kč
Kontrola skladových karet, činnosti výdeje a korekcí materiálu	12 000,00 Kč
Definice pravidel kapacitního výpočtu pro střediska	16 000,00 Kč
Spuštění kapacitního výpočtu a vyhodnocení podkladů pro nákup	15 000,00 Kč
Zahájení procesu objednávání materiálů podle nových pravidel	8 000,00 Kč
Kontrola a stanovení pravidel pro udržení životaschopnosti projektu	16 000,00 Kč
Odhad nákladů na vylepšení IS Dialog 3000 pro nákup GuZu	92 000,00 Kč

Pramen: interní podklady firmy Control

Nabídka společnosti Control je koncipována již na jednotlivé činnosti týkající se vylepšení IS v nákupu. Jelikož jejich IS Dialog 3000 je podnikovým IS v Gumárnách Zubří, IT programátoři společnosti Control znají již problematiku Gumáren velmi dobře, a jsou schopni změny v IS implementovat rychleji a levněji než nové společnosti.

8.7.2 Nabídka společnosti K2

K2 atmitec vznikla v roce 1991 jako společnost s rýze českým kapitálem. Po dlouholetém působení na trhu informačních technologií se zařadili mezi přední výrobce a dodavatele informačních systémů. Svou působnost dále rozšiřovali a v současnosti jsou špičkovým dodavatelem komplexních ICT řešení na míru vaší firmě. Hlavními činnostmi jsou zejména vývoj, implementace a servis Informačního systému K2 a provoz vlastního Datového centra K2. Kompletní produktové portfolio je zastřešeno 4D filozofií, jež přináší optimální ICT řešení. Výběr toho pravého ICT řešení je pro každou firmu strategickým krokem, důležitým pro její úspěšné fungování na trhu. Cílem K2 atmitec je poskytnout takové řešení, které přinese dostatečnou konkurenční výhodu a stabilitu. (K2, ©2014)

Tato nabídka je rámcová a jejím cílem je uvést všechny typy nákladů, které se pojí s implementací nového IS do nákupu GuZu. Obsahuje rámcové odhady školení, konverzí dat, asistence konzultantů na místě instalace po uvedení do rutinního provozu atd. Všechny tyto

náklady budou specifikovány přesně pro vypracování tohoto projektu. Referencemi v gumárenském průmyslu je společnost KOH-I-NOOR HARDTMUTH a.s.

Níže uvedená tabulka č. 9 odhaduje náklady na implementaci IS K2 v režimu licence K2 Professional.

Tabulka 9: Odhad nákladů od společnosti K2

Položka	Cena
Projekt implementace	40 000 Kč
Licence systému K2 Professional	200 000 Kč
Nastavení informačního systému	- 45 600 Kč
Konverze dat	- 19 200 Kč
Customizace a úprava tiskových sestav	Nebylo konzultováno- není součástí kalkulace - 0 Kč
Školení uživatelů	10 000 Kč
Zkušební provoz vč. školení na pracovišti	36 000 Kč
Asistence při uvedení do provozu	36 000 Kč
Cestovné	26 000 Kč
Hardware	Nebylo konzultováno- není součástí kalkulace 0 Kč
Odhad finanční náročnosti implementace	412 800 Kč

Pramen: interní podklady firmy K2

Tato nabídka společnosti K2 je rámcová a jejím cílem je uvést všechny typy nákladů, které se pojí s implementací nového ERP. Obsahuje rámcové odhady školení, konverzí dat, asistence konzultantů na místě instalace po uvedení do rutinního provozu atd., stejně tak jako cestovné. Všechny tyto náklady budou specifikovány přesně po vypracování Projektu implementace.

Součástí nabídky není kalkulace customizací (speciálních úprav), požadavky ani rozsah nebyl součástí jednání. Společnost K2 je dodavatel komplexního řešení, tedy i HW, které je nutné a vhodné pro provoz IS K2. Návrh technického řešení není součástí této nabídky. Dle požadavků zákazníka může být kdykoliv doplněno.

8.7.3 Nabídka společnosti Elegis

Společnost ELEGIS vznikla v roce 2004 oddělením jedné z divizí společnosti HiPro, která působí na trhu informačních systémů od počátku devadesátých let. Za dobu svého působení na trhu IS se stala společnost ELEGIS specialistou v oblasti vývoje a nasazení podnikových informačních systémů. Velice významnou je úzká spolupráce s Masarykovou univerzitou, která umožňuje držet krok nejen v oblasti nejmodernějších technologií, ale i v oblasti přísunu kvalifikovaných odborníků. Od počátku se specializuje zejména na řešení v oblasti průmyslové a stavební výroby. V dalších letech svou specializaci rozšířili na základě požadků našich zákazníků o další oblasti. Především se jedná o manažerské řízení a controlling, obchod a služby. Pro všechny zmiňované oblasti nabízí softwarová řešení, která vždy odráží konkrétní individuální potřeby našich zákazníků, a tím jsou všechna svým způsobem unikátní. (elegis, ©2013-2014)

Referencemi v gumárenském průmyslu je společnost Granitol a.s.

Tabulka 10: Odhad nákladů od společnosti Elegis

Rámcová kalkulace nasazení modulu nákupu			
Licence systému	počet licencí	jednotková cena	Cena celkem
Modul nákupu materiálu	5	11 900	59 500
Business Intelligence	1	7 900	7 900
Maintenance - 17% z ceny licencí / rok			
Činnosti implementace	počet hodin	jednotková cena	Cena celkem
Instalace a uvedení do provozu	8	1 200	9 600
Zpracování implementačního projektu (Cílového konceptu)	32	1 200	38 400
Integrace se stávajícím systémem			*nutná detailní analýza
Nastavení a přizpůsobení dle Cílového konceptu			*na základě Cílového konceptu
Školení (doporučení)	16	1 200	19 200
* v ceně není zahrnuto nasazení BI			

Pramen: interní podklady firmy Elegis

8.7.4 Nabídka společnosti Abra software

ABRA Software a.s. je členem skupiny United Software a.s. Patří k největším českým producentům informačních systémů s ročním obratem přes 150 mil. Kč. V současné době registrují v České republice a na Slovensku více než 8 000 aktivních licencovaných subjektů. Disponují širokou sítí poboček a partnerů. Jako první v oboru v roce 1996 získali certifikaci ISO 9001. Základem našich řešení je řada moderních informačních systémů ABRA Gx

(zahrnuje systémy ABRA G3 a ABRA G4) a na ně navázané produkty, které lze upravit podle potřeb a požadavků zákazníka. Software ABRA je v tuto chvíli nejrozšířenější informační systém s využitím technologie Client/Server v České republice.

(abra, ©2013-2014)

Tabulka 11: Odhad nákladů od společnosti Abra Software

NABÍDKOVÁ CENA ZA LICENCE K SOFTWARE, HARDWARE A SLUŽBY

celkem za licence SW ABRA iGate	39.900 Kč
celkem za předimplementační analýzu	15.000 Kč
celkem za implementaci	215.300 Kč
celkem za licence databázového serveru Firebird	232.000 Kč
celkem za HW	0 Kč
cena celkem	502.200 Kč

Pramen: interní podklady firmy Abra Software

Náklady na cestu budou vyúčtovány dle reálného počtu výjezdů v ceně 590 Kč za výjezd a 10Kč za každý ujety kilometr tam i zpět. Vzdálenost je určena dle portálu www.mapy.cz. Kalkulace ceny vychází ze základní hodinové sazby 1300Kč/hod.

Tabulka 12: Cenový rozpočet za implementaci od společnosti Abra Software

CENA ZA IMPLEMENTACI

Položka	Celková cena
Implementační studie	50.000 Kč
Nasazení systému	42.500 Kč
Tvorba zakázkových aplikací	0 Kč
Migrace dat z jiných systémů	23800 Kč
Školení uživatelů	13000 Kč
Dohled po spuštění do ostrého provozu	41000 Kč
Vedení projektu	45000 Kč
Celkem bez DPH	215300 Kč

Pramen: interní podklady firmy Abra Software

8.8 Vyhodnocení výběrového řízení

Pro vyhodnocení cenových nabídek jednotlivých dodavatelů bylo použito procentuální hodnocení s vynásobením váhy daného kritéria. Procenta byla rozdělena podle následujícího přehledu hodnocení nabídek:

- | | |
|--|---|
| <p>1. Kritérium – Cena</p> <ul style="list-style-type: none"> do 100 tis – 100% do 200 tis – 90% do 300 tis – 80% do 400 tis – 70% do 500 tis – 60% do 600 tis – 50% | <p>2. Kritérium – Reference v gumárenství</p> <ul style="list-style-type: none"> Ano – 100% Ne – 50% |
| <p>3. Kritérium - Termín implementace</p> <ul style="list-style-type: none"> 30 dnů – 100% 40 dnů – 90% 50 dnů – 80% 60 dnů – 70% 70 dnů – 60% 80 dnů – 50% 90 dnů – 40% 100 dnů – 30% | <p>4. Kritérium – Řešení ekvivalentů</p> <ul style="list-style-type: none"> Ano – 100% Ne – 50% |
| <p>5. Kritérium – Provázání s výrobou</p> <ul style="list-style-type: none"> Ano – 100% Ne – 50% | <p>6. Náklady za dodatečné úpravy</p> <ul style="list-style-type: none"> 1000,-Kč/hod – 100% 1100,-Kč/hod – 90% 1200,-Kč/hod – 80% 1300,-Kč/hod – 70% |

Celkové hodnocení nabídek vybraných dodavatelů nového IS do nákupu je v níže uvedené tabulce č. 13. Jsou zde vyznačené skutečné nabídky a procenta udělené dle výše uvedeného přehledu a vynásobena vahami jednotlivých kritérií. Součtem takto vniklých hodnotících bodů získáme celkové body, kdy maximální počet bodů je 100.

Tabulka 13: Vyhodnocení výběrového řízení

Kritérium	cena	refernce v gumárenství	termín implementace	řešení ekvivalentů	provázání s výrobou	náklady za dodatečné úpravy	BODY CELKEM
Váhy	0,15	0,05	0,05	0,30	0,20	0,25	
Control	15	2,5	4,5	30	20	25	97
	92000	ne	37dnů	ano	ano	1000,-/hod	
K2	9	5	2	30	20	20	86
	412800	ano	84dnů	ano	ano	1200,-/hod	
Elegis	13,5	5	1,5	30	20	20	90
	134600	ano	95dnů	ano	ano	1200,-/hod	
Abra Software	7,5	2,5	2,5	30	20	17,5	80
	502200	ne	73dnů	ano	ano	1300,-/hod	

Pramen: vlastní práce

Součástí poptávky byl požadavek na BI pro nákupní systém. Tento bod však nebyl součástí z žádné zasláných nabídek.

Vyhodnocením tohoto výběrového řízení se zjistilo, že stávající dodavatel společnost Control získal nejvíce bodů, a to 97 bodů ze 100. Je to dáno především nízkou cenou, nejkratším termínem a nízkými náklady za 1hod při dodatečných úpravách. Tyto výsledky jsou však ovlivněny tím, že jako nový dodavatel nemusí společnost dělat zdlouhavý prvotní průzkum, protože je velmi dobře obeznámena s procesy a jejími problémy ve stávajícím systému.

Ve společnosti však panuje všeobecná averze proti stávajícímu dodavateli a jejich systému Dialog 3000. Zavedení IS od nového dodavatele by společnost získala jiné obzory, kterými lze problémy v IS řešit.

Druhé místo získala společnost Elegis. V jejich nabídce, tabulka č. 10, však chybí ceny ke dvěma položkám. U této společnosti byla zajímavá osobní prezentace, kdy byly popsány zkušenosti a praxe jejich IS v gumárenské společnosti Granitol. Podle této prezentace by jejich IS splňovat požadavky pro nový nákupní systém. Součástí prezentace bylo i BI, které obsahovalo trendy cenového i množství vývoje. Dále by obsahovalo informace o dodavatelích, od kterých byl materiál nakoupen a kdy, ale existovalo by i provázání s ekvivalenty. To vše by se dalo nalézt na kartě artiklu, jednotlivé vývoje by byly automaticky generovány do přehledných tabulek a grafů.

Největším rizikem zvolení nového dodavatele by bylo však to, že by stávající dodavatel firma Control musela plně spolupracovat při přesunu dat do nového systému. Jakákoliv změna v stávajícím systému by mohla ovlivnit činnost nadstavbového systému. Navíc by

mohly nastat komplikace při řešení jiných problémů, kdy by se dva dodavatelé IS dohadovali, který z nich má problém řešit a na čí straně je vlastně chyba.

Na základě těchto informací bych navrhovala překonat averzi ke stávajícímu dodavateli, a snažit se problémy s jejich systémem v nákupním oddělení vyřešit s jejich pomocí. K tomu nahrává i nižší náklady za implementaci a kratší čas realizace. Především by se eliminovalo riziko spolupráce se dvěma dodavateli.

8.9 Časová charakteristika projektu

Pro implementaci nového IS do odboru nákupu ve společnosti Gumárny Zubří je třeba stanovit časový plán. Touto změnou se sleduje zkvalitnění rozhodovacího procesu v nákupu s přístupem přesnějších informací s kratším časem. Úkolem je stanovit nejkratší možný termín implementace nového IS. Doba a návaznosti jednotlivých činností jsou uvedeny v následující tabulce č. 10:

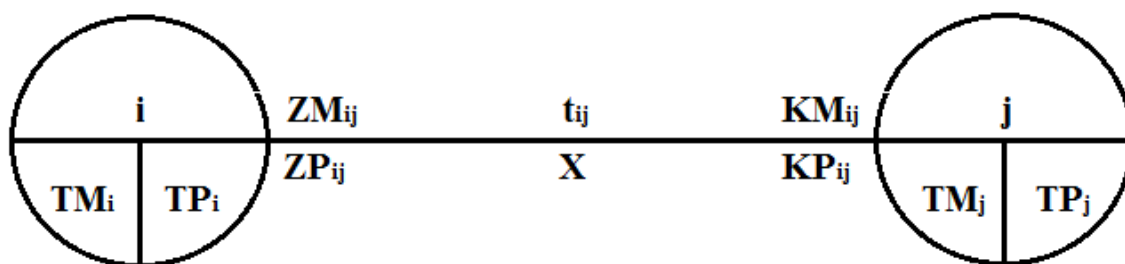
Tabulka 14: Činnosti projektu implementace nového IS do nákupního oddělení

Označení činnosti	Název činnosti	Následující činnost	Doba trvání (dny)
A	Vyhlášení výběrového řízení	B	1
B	Uzavření výběrového řízení	C	6
C	Analýza nabídek	D	2
D	Vyhodnocení nejlepší nabídky	E	1
E	Rozhodnutí o dodavateli	F	2
F	Vyžádání souhlasu dotčených útvarů	G, H	3
G	Zpracovat případné připomínky těchto útvarů	I	2
H	Stanovit účastníky a zodpovědné osoby za obě strany	I	1
I	Zahájení projektu	J, K	1
J	Vyčištění zakázek, odstranění starých neaktuálních rezervací materiálu	L	1
K	Kontrola skladových karet, činnosti výdeje a korekcí materiálu	N	1
L	Definice pravidel kapacitního výpočtu pro střediska	M	2

M	Spuštění kapacitního výpočtu a vyhodnocení podkladů pro nákup	N	1
N	Zahájení procesu objednávání materiálů podle nových pravidel	O	1
O	Kontrola a stanovení pravidel pro udržení životaschopnosti projektu	-	14

Pramen: Vlastní zpracování

Pro sestavení byla použita metoda CPM, která má tři fáze:



Obrázek 14: Časové rezervy

Pramen: vlastní zpracování

Vysvětlivky:

TM_{ij} – termín nejdříve možný

TP_{ij} – termín nejdříve přípustný

ZM_{ij} – začátek nejdříve možný

KM_{ij} – konec nejdříve možný

ZP_{ij} – začátek nejdříve přípustný

KP_{ij} – konec nejdříve přípustný

t_{ij} – doba trvání činnosti

8.9.1 Výpočet časových rezerv

V síťové analýze rozlišujeme tři druhy časových rezerv. RC – rezerva celková, RV - rezerva volná, RN – rezerva nezávislá.

Celková časová rezerva: $RC_{ij} = TP_j - TM_i - t_{ij}$

Jedná se o velikost časového intervalu, o který lze zpozdít ukončení realizace činnosti, aniž by se změnila doba trvání celého projektu.

$$\begin{array}{lll}
 RC_A = 1 - 0 - 1 = 0 & RC_B = 7 - 1 - 6 = 0 & RC_C = 9 - 7 - 2 = 0 \\
 RC_D = 10 - 9 - 1 = 0 & RC_E = 12 - 10 - 2 = 0 & RC_F = 15 - 12 - 3 = 0 \\
 RC_G = 17 - 15 - 2 = 0 & RC_H = 17 - 15 - 1 = 1 & RC_I = 18 - 17 - 1 = 0 \\
 RC_J = 19 - 18 - 1 = 0 & RC_K = 22 - 18 - 1 = 3 & RC_L = 21 - 19 - 2 = 0 \\
 RC_M = 22 - 21 - 1 = 0 & RC_N = 23 - 22 - 1 = 0 & RC_O = 37 - 23 - 14 = 0
 \end{array}$$

Volná časová rezerva: $RV_{ij} = TM_j - TM_i - t_{ij}$

Udává interval, o kolik se může zpozdít ukončení realizace, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejbližším možném termínu.

$$\begin{array}{lll}
 RV_A = 1 - 0 - 1 = 0 & RV_B = 7 - 1 - 6 = 0 & RV_C = 9 - 7 - 2 = 0 \\
 RV_D = 10 - 9 - 1 = 0 & RV_E = 12 - 10 - 2 = 0 & RV_F = 15 - 12 - 3 = 0 \\
 RV_G = 17 - 15 - 2 = 0 & RV_H = 17 - 15 - 1 = 1 & RV_I = 18 - 17 - 1 = 0 \\
 RV_J = 19 - 18 - 1 = 0 & RV_K = 22 - 18 - 1 = 3 & RV_L = 21 - 19 - 2 = 0 \\
 RV_M = 22 - 21 - 1 = 0 & RV_N = 23 - 22 - 1 = 0 & RV_O = 37 - 23 - 14 = 0
 \end{array}$$

Nezávislá časová rezerva: $RN_{ij} = \max(TM_j - TP_i - t_{ij}; 0)$

Udává interval, o kolik se může zpozdít ukončení realizace činnosti, aniž by se tím zabránilo bezprostředně následujícím činnostem začít realizaci v nejdříve možném termínu.

$$\begin{array}{lll}
 RN_A = 1 - 0 - 1 = 0 & RN_B = 7 - 1 - 6 = 0 & RN_C = 9 - 7 - 2 = 0 \\
 RN_D = 10 - 9 - 1 = 0 & RN_E = 12 - 10 - 2 = 0 & RN_F = 15 - 12 - 3 = 0 \\
 RN_G = 17 - 15 - 2 = 0 & RN_H = 17 - 15 - 1 = 1 & RN_I = 18 - 17 - 1 = 0 \\
 RN_J = 19 - 18 - 1 = 0 & RN_K = 22 - 18 - 1 = 3 & RN_L = 21 - 19 - 2 = 0 \\
 RN_M = 22 - 21 - 1 = 0 & RN_N = 23 - 22 - 1 = 0 & RN_O = 37 - 23 - 14 = 0
 \end{array}$$

8.9.2 Kritická cesta

A → B → D → E → F → G → I → J → L → M → N → O

Kritická cesta znázorňuje činnosti, u kterých je celková rezerva rovna nule. Kritická cesta je nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem daného projektu a zároveň nejkratší možná doba, za kterou je možno projekt realizovat. Síťový graf tohoto projektu je také přílohou PXII této práce. Ze síťového grafu vyplývá, že jsou pouze dvě činnosti, u kterých se mi může projekt zpozdít, a to jsou činnost H a K. V případě tohoto projektu zpoždění není tak závažné, nejdůležitější je, aby IS fungoval bezchybně a podle potřeb uživatelů.

8.9.3 Členové procesu před schválením implementace IS

Dříve než se celý projekt dá do pochodu, je nutné, aby prošel schvalovacím a rozhodovacím procesem. Níže uvedená tabulka č. 11 znázorňuje úkoly a role jednotlivých členů tohoto procesu.

Tabulka 15: Členové rozhodovacího procesu před implementací IS do nákupu

Člen projektového řízení	Funkce ve společnosti	Přidělené úkoly	Role v rozhodovacím procesu
RNDr. Pavel <u>Vingrálek</u>	Generální ředitel, a. s. (majitel)	schválení projektu	SCHVALOVATEL
Ing. Eva <u>Farkasová</u>	Ředitelka logistiky, zástupce generálního ředitele	schválení vytipovaného IS	ROZHODOVATEL
Ing. Radka <u>Hajná</u>	Vedoucí odboru nákupu, zástupce ředitelky logistiky	schválení vytipovaného IS průběžná kontrola	ROZHODOVATEL
Bc. Jitka <u>Písklaková Hladišová</u>	Referentka nákupu	průzkum trhu a sběr informací vytipování internetových obchodů provedení cenové analýzy a výběrové řízení na dodavatele nákup vytipovaného IS	INICIÁTOR OVLIVŇOVATEL
Ing. Ludvík <u>Mikulenka</u>	Vedoucí informačního oddělení	nákup vytipovaných IS	NÁKUPČÍ

Pramen: vlastní zpracování

8.10 Riziková analýza

Tato analýza zahrnuje hrozící rizika při implementaci nového IS do oddělení nákupu v Gumárnách Zubří. Aby se dosáhlo úspěšnému zavedení tohoto projektu, jsou definována opatření proti těmto rizikům. Nejdůležitější bude nalézt vhodná opatření proti rizikům označených s vysokou výší rizika. Tabulka č. 12 definuje rizika a přidělenými výšemi rizika a jeho pravděpodobnosti.

Tabulka 16: Hrozící rizika při implementaci nového IS do nákupu

Riziko	Výše rizika	Pravděpodobnost vzniku
Nepřesné cenové nabídky	vysoká	vysoká
Výsledek nebude odpovídat potřebám	vysoká	vysoká
Včasné dodání a příprava HW (pokud není součástí nabídky)	nízká	nízká
Včasné dodání podkladů (např. vzory tiskových formulářů, data pro migraci)	nízká	nízká
Včasný podpis smluv	nízká	vysoká
Fluktuace zaměstnanců podílejících se na projektu	vysoká	nízká
Problémy s implementací	vysoká	vysoká
Nesnadná orientace v nových informacích	vysoká	vysoká

Pramen: vlastní zpracování

8.10.1 Nepřesné cenové nabídky

Některé části cenových nabídek mohou být zavádějící nebo neúplně jasné. Tím může docházet k nepředpokládaným vícenákladům.

Opatření: V případě jakýchkoli pochybnosti nebo nesrovnalostí je nutné si od dodavatele vyžádat podrobnější vysvětlení, aby si obě strany byly zcela jisté významem i cenové výše za danou položku.

8.10.2 Výsledek nebude odpovídat potřebám

Nejhorším scénářem dokončení implementace nového IS do nákupu by byl ten, že by jeho úpravy nebyly dostačující nebo neodpovídali potřebám referentů nákupu.

Opatření: Je nutné předem správně a jasně definovat cíle a potřeby, které má nový IS splňovat, a předejít tak případným neshodám v závěru projektu při jeho zkušebním provozu.

8.10.3 Problémy s implementací nového IS

Během implementace se může narazit na další možné problémy k řešení nového IS, a tím se může zpozdít termín dokončení projektu, a zvýšit tak náklady na jeho zavedení.

Opatření: Je nutné si předem definovat možné problémy a předem se na ně řádně připravit. Tím eliminujeme překvapení a bádání nad vzniklým problémem a jeho řešení.

8.10.4 Nesnadná orientace v nových informacích

Referentům nákupu po implementaci nového IS mohou být zahrnuti příliš velkým množstvím nových informací o funkcích a zacházení s tímto IS, a může docházet ke špatné orientaci a tvoření chyb.

Opatření: Nutno provést dostatečné množství školení k zaučení práce s novým IS.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo, zanalyzovat přednosti i nedostatky nákupních činností ve společnosti Gumárny Zubří, a.s. A navrhnout vedení společnosti řešení zjištěných nedostatků a prosadit implementaci navržené inovace.

První část diplomové práce je zaměřena na teoretickou stránku, která poskytuje náhled do problematiky činnosti nákupu, řízení nákupu na nákupní strategie.

Druhou částí je představení akciové společnosti Gumárny Zubří. V interní analýze bylo popsáno historie, základní údaje, výrobní program a organizační struktura společnosti. Externí analýza zahrnuje prodejní regiony, hlavní odběratele i dodavatele, přehled potenciálních odběratelů, konkurenci, definici odvětví a trendy a vývoje v odvětví.

Na základě provedené SWOT analýzy, která byla provedena ve spolupráci se všemi referenty nákupu, byly zjištěny tyto přednosti, které jsou označeny jako silné stránky v nákupním oddělení:

- dlouholeté a dobré vztahy s dodavateli,
- zkušení pracovníci,
- úzká spolupráce s technickým a plánovacím oddělením,
- znalost jednotlivých procesů a jejich souvislostí ve společnosti,
- rychlé reakce na změny,
- vyjednávání cen s dodavateli.

Ze SWOT analýzy dále vyplynuly tyto nedostatky neboli slabé stránky v nákupním oddělení:

- informační systém,
- nedostatek informací o změnách v jiných odděleních,
- malá podpora odboru řízení kvality při řešení reklamací,
- nedostatek jazykové vybavenosti některých nákupčích.

Z provedených řízených rozhovorů s referenty nákupu jako největším nedostatkem, který můžeme označit na základní problém, vyplynul informační systém. Na základě zjištění této skutečnosti byl proveden dotazníkový průzkum na nákupní systém u konkurence, kterého se zúčastnilo 8 gumárenských společností.

Projektem diplomové práce je zdokonalení současného stavu slabých stránek v řízení nákupních činností. Jsou definovány cíle tohoto projektu:

- určit problémy se současným IS (rozpisy materiálu jsou nepřesné, chybí BI, a na změny v recepturách a v zakázkách neupozorňuje IS automaticky),
- stanovit důvody problémů,
- vytvořit kritéria a jejich váhy pro výběr dodavatele nového IS,
- oslovit a provést výběrových řízení,
- podle stanovených kritérií určit nejvhodnějšího dodavatele.

Na základě hodnocení jednotlivých nabídek vyhrál stávající dodavatel IS společnost Control. Bylo to dáno především nízkou cenou, nejkratším termínem a nízkými náklady za lhot při dodatečných úpravách, ale i ovlivněním rizika, které by vzniklo při spolupráci dvou dodavatelů IS.

V závěru je provedena časová charakteristika a riziková analýza celého projektu včetně implementace nového IS. Konečným cílem je prosadit změny IS s plnou návazností na sklad materiálu a zkvalitnit tak přísun informací pro nákup.

Myslím, že inovace IS v nákupu by umožnila referentům lépe se rozhodovat na základě nově získaných informací v okamžiku vzniklé změny. Proto navrhnou vedení společnosti zavedení tohoto projektu do plánu investic v roce 2015.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAILY, P., FARMER, D., JESSOP, D. a JONES, D. 2005. *Purchasing Principles and Management*. Vyd. 9. Essex: Pearson Education Limited. ISBN 0273-64689-3.

ČERVENÝ, R. 2013. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-414-8.

DOLEŽAL, J. a kol. 2012. *Projektový management podle IPMA*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4275-5.

HOUDEK, D. 2007. *Jak úspěšně reklamovat: rádce spotřebitele i obchodníka*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2201-1.

JAKUBÍKOVÁ, D. 2013. *Strategický marketing. Strategie a trend*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kol. 2007. *Firemní nákup a e-aukce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2002-9.

KELLER, K., 2007. *Marketing management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1359-5.

LEAKE, W., VACCARELLO, L. a GINTY, M. 2012 *Complete B2B Online Marketing*. Vyd. 1. Hoboken, N.J. : John Wiley & Sons. ISBN 1118-23918-0.

LUKOSZOVÁ, X. 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer press, ISBN 80-251-0174-6.

MICHEL, D., NAUDÉ, P., SALLE, R. a VALLA, J. P. *Business-to-Business Marketing*. 2003. Vyd. 3. Hampshire: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-92195-X.

MILLER, M. 2012. *B2B Digital Marketing: Using the Web to Market Directly to Businesses*. Vyd. 1. Indianapolis: Que Publishing. ISBN 978-0-7897-4.

SEDLÁČEK, J. 2010. *Daňová evidence podnikatelů 2010*. Vyd. 7. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3198-8.

SCHIFFMAN, L. G., KANUK, L. L. 2004. *Nákupní chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-094-4.

SYNEK, M. 2011. *Manažerská ekonomika*. Vyd. 5. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIMAN, J., PETERA, P. 2010. *Financování podnikatelských subjektů. Teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠTŮSEK, J. 2007. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-534-6.

TOMEK, G., TOMEK, J. 1996. *Nákupní marketing*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-96-X.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.

TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1479-0.

VEBER, J., SRPOVÁ, J., a kol. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. Vyd. 3. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4520-6.

VOCHOZKA, M., 2012. *Podniková ekonomika*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4371-1.

VYSEKALOVÁ, J., a kol. 2011. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3528-3.

WISNER, J. D., TAN, K., LEONG, G. K. 2008. *Principles of Supply Chain Management: Balanced Approach*. Vyd. 2. Mason: South-Western. ISBN 978-0-324-37508-4.

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

ABRA, ©2013-2014. Nabídka společnosti Abra Software. *Abra.eu*. [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.abra.eu/o-firme/profil-spolecnosti>

CONTROL, ©2009-2014. Nabídka společnosti Control. *Control.cz*. [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.control.cz/Control/stranky.xhtml?lang=7&path=spolecnost/profil>

EKONOM.IHNED, ©1996-2014. Nákupní činnosti. Nový dodavatel. Řízení nákupu. *Ekonom.ihned.cz* [online]. [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-36976950-strategicky-nakup-a-rizeni-dodavatelu>

ELEGIS, ©2013-2014. Nabídka společnosti Elegis. *Elegis.cz*. [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.elegis.cz/o-nas/o-firme/>

ERPFORUM, ©2009-2014. Výběrové řízení dodavatele IS. *Erpforum.cz*. [online]. [cit. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.erpforum.cz/krok-za-krokem-erp/jak-na-implementaci-is-serial-3dil.html>

K2, ©2014. Nabídka společnosti K2 atmitec. *K2.cz*. [online]. [cit. 2014-04-07]. Dostupné z: <http://www.k2.cz/cz/o-nas/profil-spolecnosti.html>

MPO, ©2005-2014. Trendy v odvětví. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102273.html>

SYSTEMONLINE, ©2001-2014. Optimalizace procesu nákupu. *Systemonline.cz*. [online]. [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/rizeni-nakupu-ve-vyrobnich-podnicich.htm>

ZNOLOSTNNAKUP, ©2014. Technologie a automatizace v nákupu. Budoucí nákupčí. Vztahy s dodavateli. *Znalostninakup.cz* [online]. [cit. 2014-02-20]. Dostupné z: <http://www.znalostninakup.cz/trendy-v-nakupu-2013/#more-860>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CMP	Význam první zkratky.
CSL	Centrální sklad logistiky.
ČR	Česká republika.
DRP	Distribution resource planning.
EN	Evropská norma.
EPDM	Etylen propylen dien kaučuk.
ERP	Enterprise resource planning.
EU	Evropská unie.
GuZu	Gumárny Zubří.
IMDS	International materiál database system.
IS	Informační systém.
KP	Krycí příspěvek.
MKTaP	Marketing a prodej.
MRP	Význam druhé zkratky.
MRP2	Manufactoring resource planning.
NBC	Společnosti spolupracující v oboru protichemických prostředků.
ppm	Parts per milion.
SWOT analýza	Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb společnosti.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Členění celkové spotřeby	17
Obrázek 2: Rozdělení vad	22
Obrázek 3: Rozdělení objektů nákupu	25
Obrázek 4: Historické foto GuZu	34
Obrázek 5: Vývoj počtu zaměstnanců a obratu GuZu	35
Obrázek 6: Rozdělení výroby v GuZu	38
Obrázek 7: Prodejní region GuZu ve světě	39
Obrázek 8: Hlavní odběratele auto-koberců	40
Obrázek 9: Hlavní konkurence	41
Obrázek 10: Organizační schéma nákupu materiálu	43
Obrázek 11: Vztahy mezi útvary a dodavatelem	47
Obrázek 12: fáze procesu výroby	65
Obrázek 13: Dílčí kroky implementace IS v časové řadě	71
Obrázek 14: Časové rezervy	82

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozdílné nákupní situace.....	19
Tabulka 2: Příklady cílů pro různé cílové objekty.....	28
Tabulka 3: Nejvýznamnější tuzemští dodavatelé za rok 2013	40
Tabulka 4: Nejvýznamnější zahraniční dodavatele za rok 2013	41
Tabulka 5: SWOT Analýza v nákupu Gumáren Zubří.....	61
Tabulka 6: Etapy a časové rozpětí zavedení nového IS.....	70
Tabulka 7: Kritéria výběrového řízení s váhami důležitosti.....	73
Tabulka 8: Odhad nákladů od společnosti Control.....	75
Tabulka 9: Odhad nákladů od společnosti K2	76
Tabulka 10: Odhad nákladů od společnosti Elegis	77
Tabulka 11: Odhad nákladů od společnosti Abra Software	78
Tabulka 12: Cenový rozpočet za implementaci od společnosti Abra Software	78
Tabulka 13: Vyhodnocení výběrového řízení.....	80
Tabulka 14: Činnosti projektu implementace nového IS do nákupního oddělení.....	81
Tabulka 15: Členové rozhodovacího procesu před implementací IS do nákupu	84
Tabulka 16: Hrozící rizika při implementaci nového IS do nákupu.....	85

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační schéma Gumáren Zubří

Příloha P II: Přehled potencionálních odběratelů auto-koberců v Evropě

Příloha P III: Kupní smlouva

Příloha P IV: Požadavek na zajištění vzorku

Příloha P V: Záznam o hodnocení vzorku

Příloha P VI: Dotazník pro dodavatele

Příloha P VII: Předávací protokol na provedené práce a služby od zhotovitele či dodavatele

Příloha P VIII: Protokol o zjištěné neshodě

Příloha P IX: 8D report

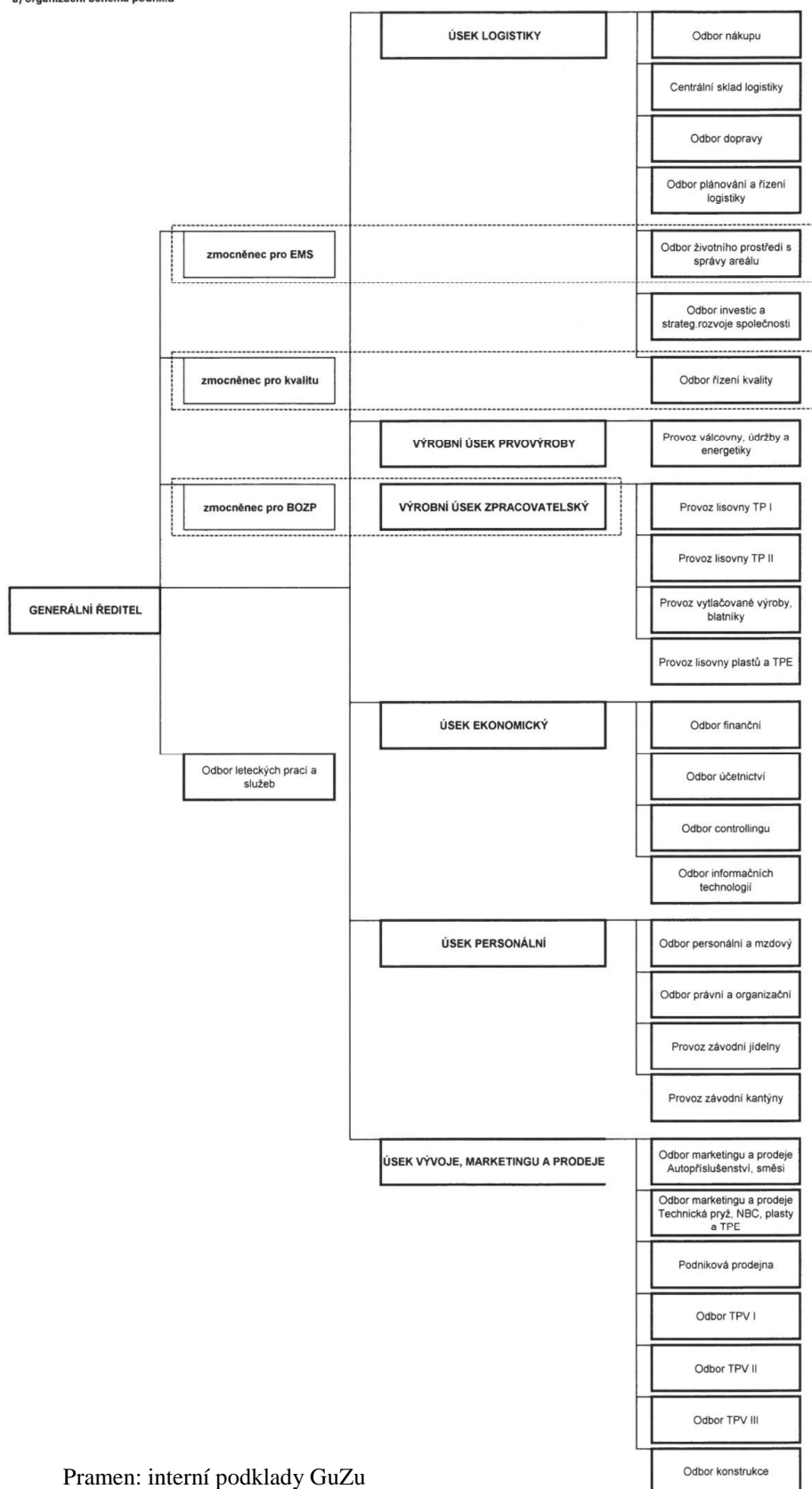
Příloha P X: Dotazník

Příloha P XI: Odpovědi na dotazník

Příloha P XII: Graf činností při zavádění nového IS v nákupu

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHEMA GUMÁREN ZUBŘÍ

a) organizační schéma podniku



Pramen: interní podklady GuZu

PŘÍLOHA P III: KUPNÍ SMLOUVA



Objednávka - KUPNÍ SMLOUVA

Kupující Gumárny Zubří, akciová společnost Hemerská 9 756 54 ZUBŘÍ CZ IČ: 00012122 DIČ: CZ00012122 Reg. u Krajského soudu v Ostravě, oddíl B, vložka 111	Číslo objednávky : 2041401773 Datum objednávky : 20.03.2014 Strana : 1 z 1 Daňový oběh : s daní																
Bankovní spojení Raiffeisenbank a.s. CZK 1045508515/5500 EUR 1045508523/5500 IBAN (CZK): CZ2155000000001045508515 IBAN (EUR): CZ9655000000001045508523	Prodávající IČ: DIČ: CZ																
Předmět smlouvy <table border="1"> <thead> <tr> <th>Množství</th> <th>Jednotka</th> <th>Druh a jakost materiálu</th> <th>Cena za jednotku bez DPH</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Objednáváme u Vás na základě cenové nabídky ze dne 19.3.2014:</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Množství v kusech nebo kilech Název materiálu</td> <td>cena v Kč nebo v Eur za ks nebo za kg</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Specifikace nakupovaného produktu</td> </tr> </tbody> </table>		Množství	Jednotka	Druh a jakost materiálu	Cena za jednotku bez DPH	Objednáváme u Vás na základě cenové nabídky ze dne 19.3.2014:				Množství v kusech nebo kilech Název materiálu			cena v Kč nebo v Eur za ks nebo za kg	Specifikace nakupovaného produktu			
Množství	Jednotka	Druh a jakost materiálu	Cena za jednotku bez DPH														
Objednáváme u Vás na základě cenové nabídky ze dne 19.3.2014:																	
Množství v kusech nebo kilech Název materiálu			cena v Kč nebo v Eur za ks nebo za kg														
Specifikace nakupovaného produktu																	

Objednáváme u Vás na základě cenové nabídky ze dne 19.3.2014:


Množství v kusech nebo kilech Název materiálu
 Specifikace nakupovaného produktu

cena v Kč nebo v Eur za ks nebo za kg

Způsob platby : Faktura, spl. 30 dnů
 Způsob dodání : DAP Zubří
 Termín dodání : do 4.4.2014

Prosíme o vrácení potvrzené kopie. Děkujeme.

Potvrzením objednávky se dodavatel zavazuje, že jeho výrobky odpovídají legislativním a bezpečnostním předpisům pro nebezpečné a toxické materiály. Prodávající je při změně procesu povinen ihned informovat kupujícího. Na dokladech k dodávce uvádějte úplné číslo naší objednávky. Současně požadujeme splnění podmínek uvedení obalu na trh dle zákona č.94/2004 Sb. Požadujeme, aby obaly byly značeny v souladu se zákonem 356/2003 Sb a vyhláškou 232/2004. Po 3 vyhovujících dodávkách nebude vstupní kontrola testování odběratelem prováděna.

Potvrzení prodávajícího Vyřizuje :	Potvrzení kupujícího  Gumárny Zubří, akciová společnost Hemerská 9 756 54 Zubří Česká republika IČ: 00012122 DIČ: CZ00012122 Vyřizuje : Jitka PISKLÁKOVÁ HLADIŠOVÁ Telefon : 571 662 321 Fax : 571 662 295 E-mail : Jitka.Hladisova@guzu.cz
---	--

Zpracováno v informačním systému: Dialog 30005

Pramen: interní podklady GuZu

PŘÍLOHA P IV: POŽADAVEK NA ZAJIŠTĚNÍ VZORKU

OSK06F02

 SPECIFIKACE K ZAJIŠTĚNÍ VZORKU SUROVINY / MATERIÁLU / DÍLCE				
TECHNICKÁ SPECIFIKACE:				
Druh suroviny, materiálu, dílce				
Specifikace technická (chemické složení, vlastnosti, číslo výkresu, apod.)				
Požadují	Zprávy, záznamy: <input type="checkbox"/> Rozměrový protokol <input type="checkbox"/> Materiálový list <input type="checkbox"/> Bezpečnostní list <input type="checkbox"/> Hlášení IMD5	Doklad dle VDA 2: <input type="checkbox"/> PPF <input type="checkbox"/> PSW	Doklad dle ČSN EN 10204: <input type="checkbox"/> 2.1 Prohlášení o shodě <input type="checkbox"/> 2.2 Zkušební zpráva <input type="checkbox"/> 3.1 Insp. certifikát <input type="checkbox"/> 3.2 Insp. certifikát	Jiné: <input type="checkbox"/>
Požadované množství vzorku				
Předpokládaný roční odběr				
Požadovaný termín dodání				
Vzorky budou ze skladu odebrány „kým“				
Materiál předat vstupní kontrole		<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE		
Specifikace hodnocených parametrů pro VK		Bude dodána po dodání vzorků a souvisejících dokladů dodavatelem		
Doplňující informace:				
Vystavil:	Datum:	Schválil:	Datum:	
Specifikaci převzal:	Datum:	Podpis:		

NÁKUP – ZJIŠTĚNÉ INFORMACE:		
OBCHODNÍ NÁZEV (specifikace pro objednávání)		
VYROBCE DODAVATEL		
Surovina (materiál) je (obsahuje) nebezp.látku, přípravek	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Druh nebezpečné látky:
Bezpečnostní list je k dispozici	<input type="checkbox"/> ANO <input type="checkbox"/> NE	Způsob předložení: <input type="checkbox"/> VDA 2 <input type="checkbox"/> PPAP <input type="checkbox"/> NESPECIF.
Orientační cena / jednotka		
Jiné informace:		
Vystavil:	Datum:	Podpis:

OSK06 F02_Požadavek na zajištění vzorků sur_v7

Pramen: interní podklady GuZu

PŘÍLOHA P V: ZÁZNAM O HODNOCENÍ SUROVINY



OSK06F06

ZÁZNAM O HODNOCENÍ SUROVINY			
Obchodní název:			
Chemické složení:			
Výrobce – dodavatel:			
Množství :	dle receptury	Objednal:	
Laboratorní testování:	ano	Ekvivalent:	
Laboratorní zkouška:	ano	Číslo receptury:	
Hodnoty:	má být	je	Poznámka
Tvrdost:			
Pevnost:			
Tažnost:			
Hustota			
Bezpečnost			
:			
Viskozita:			

OSK06F06_Záznam o hodnocení suroviny_v1

Pramen: interní podklady GuZu

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRO DODAVATELE

Gumárny Zubří a.s. Informace o kvalitativním systému dodavatelů



DOTAZNÍK PRO DODAVATELE

Název dodavatele:	IČO:
	DIČ:
Přesná adresa:	Tel:
PSC:	Fax:

VEDOUCÍ PRACOVNÍCI, S NIMIŽ LZE NAVÁZAT KONTAKT:

Funkce:	Jméno:	Telefon:
Ředitel		
Technický ředitel		
Obchodní ředitel		
Vedoucí řízení kvality		

Jsou Vaše výrobky certifikovány?

ANO

NE

Uveďte alespoň dva z největších odběratelů Vašich výrobků:

EXPORT:

TUZEMSKO:

UVEĎTE KONTAKTNÍHO PRACOVNÍKA K PROJEDNÁVÁNÍ A VYŘIZOVÁNÍ PŘÍPADNÝCH REKLAMACÍ:

Funkce:	Jméno:	Tel:
		Fax:

UVEĎTE KONTAKTNÍHO PRACOVNÍKA, KTERÝ BUDE POVĚŘEN ORGANIZOVAT NÁŠ PŘÍPADNÝ AUDIT:

Funkce:	Jméno:	Tel:
		Fax:

Certifikace

Je Váš systém zabezpečování kvality certifikován? ANO NE

Pokud ANO, podle jaké normy:

Je alespoň system, Vašeho výrobce, zabezpečování kvality certifikován? ANO NE

Pokud ANO, podle jaké normy:

Audity zákazníků

Jste auditovaní Vašimi významnými zákazníky? ANO NE

System kvality– v případě certifikace není nutno vyplňovat kromě bodu 10

1. Požadují Vaši zákazníci certifikaci Vašeho systému jakosti? ANO NE

2. Podle jaké normy zavádíte systém kvality?

3. Máte komplexní dokumentaci Vašeho systému řízení kvality? ANO NE

4. Je jmenován odpovědný zástupce vedení pro kvalitu a má potřebnou nezávislost a pravomoc? ANO NE

5. Je stanoven postup, jak mohou být v celém průběhu výroby identifikovány výrobky a výrobní podklady?

ANO NE

6. Je zajištěno, že výrobky, které neodpovídají požadavkům kvality nebudou odeslány odběrateli?

ANO NE

7. Jaké kontroly výrobního programu provádíte?

vstupní

mezioperační

výrobní

8. Prověřujete funkci Vašeho systému zabezpečování jakosti pravidelnými prověrkami?

ANO NE

9. Provádíte pravidelné hodnocení svých subdodavatelů?

ANO NE

10. Souhlasíte s tím, abychom si výsledky Vašeho hodnocení případně ověřili naším auditem na předem dohodnuté úrovni a rozsahu?

ANO NE

Vypracoval:	Funkce:	Razítko a datum:

Pramen: interní podklady GuZu

**PŘÍLOHA P VII: PŘEDÁVACÍ PROTOKOL NA PROVEDENÉ PRÁCE A
SLUŽBY OD ZHOTOVITELE ČI DODAVATELE**

**PŘEDÁVACÍ PROTOKOL NA PROVEDÉ PRÁCE A
SLUŽBY**



Objednatel: Gumárny Zubří, akciová společnost
Jednající: Dr. Pavel Vingrálek, předseda předstvenstva
Sídlo: Hamerská 9, Zubří, 756 54
IČO: 00012122

Zapsaná v Obchodním rejstříku u Krajského soudu Ostrava, oddíl B, vložka 111
(dále jen objednatel)

a

Zhotovitel:
Jednající:
Sídlo:
ICO:

Zapsána v Obchodním rejstříku

.....
(dále jen zhotovitel)

Předmět předání

Předmětem tohoto předání je.....dle objednávky ze dne.....

Připomínky objednatele:

Připomínky zhotovitele:

V Zubří dne

.....
zhotovitel

.....
objednatel

PŘÍLOHA P VIII: PROTOKOL O ZJIŠTĚNÉ NESHODĚ




OSK10AF01

PROTOKOL o zjištění neshodě	
Číslo protokolu:	Název materiálu:
Dodavatel:	
Množství:	
Č.dodávky:	
Popis zjištěné neshody:	
Rozhodnutí:	
Protokol vystavil dne :	
Protokol převzal dne :	

Pramen: interní podklady GuZu

PŘÍLOHA P IX: 8D REPORT

	Title / Název zprávy	Supplier/ Dodavatel	Date Opened Datum otevření
G8D Report	Product information/ Informace o výrobku	Symptom(s)/ Symptom(y)	Last Updated Aktualizováno
No./č.:	D0 EMERGENCY RESPONSE ACTION(S) / NOUZOVÁ OPATŘENÍ	RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST	%EFFECTIVE/ ÚČINNOST
FOTO			IMPLEM. DATE DATUM ZAVEDENÍ

D1	TEAM/ TÝM	D2	PROBLEM DESCRIPTION/ POPIS PROBLÉMU	ORGANISATION INFORMATION/ DALŠÍ INFORMACE
	CHAMPION/ VEDOUCÍ			
D3	INTERIM CONTAINMENT ACTION(S)/DOČASNÁ OPATŘENÍ		RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST	% EFFECTIVE/ ÚČINNOST
				IMPLEM. DATE/ DATUM ZAVEDENÍ
D4	ROOT CAUSE(S) (WHY-WHY-WHY?)/ ZÁKLADNÍ PŘÍČINA (PROČ-PROČ-PROČ?)			% CONTRIBUTION JISTOTA ODHALENÍ %
	ESCAPE POINT/ MÍSTO UNIKU			
	REASON OF DETECTION SYSTEM FAILURE/ PŘÍČINA SELHÁNÍ			
D5	CHOSEN PERMANENT CORRECTIVE ACTIONS/ NAVRŽENÁ TRVALÁ NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ			% EFFECTIVE ÚČINNOST
D6	IMPLEMENTED ACTION / CONTINGENCY ACTION CONTROL/ ZAVEDENÁ TRVALÁ NÁPRAVNÁ OPATŘENÍ	RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST	PLANNED DATE/ PLÁNOVANÝ TERMÍN	IMPLEM. DATE/ DATUM ZAVEDENÍ
	VERIFICATION/ PROVĚŘENÍ			
D7	ACTIONS TO PREVENT RECURRENCE/ PREVENTIVNÍ OPATŘENÍ		RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST	PLANNED DATE/ PLÁNOVANÝ TERMÍN
				IMPLEM. DATE/ DATUM ZAVEDENÍ
	IS MODIFICATION NEEDED? / JE MODIFIKACE POTŘEBNÁ	DECIDED BY/ ROZHODL	DECISION DATE/ DATUM ROZHODNUTÍ	RESPONSIBLE/ ODPOVĚDNOST
	PFMEA YES/ANO <input type="checkbox"/> NO/NE <input type="checkbox"/>			PLANNED DATE/ PLÁNOVANÝ TERMÍN
	CONTROL PLAN YES/ANO <input type="checkbox"/> NO/NE <input type="checkbox"/>			IMPLEM. DATE/ DATUM ZAVEDENÍ
D8	TEAM AND INDIVIDUAL RECOGNITION / OCENĚNÍ TÝMU A JEDNOTLIVCE:	CHAMPION / VEDOUCÍ	CLOSE DATE/ DATUM UZAVŘENÍ	REPORTED BY: / VYDAL:

Pramen: interní podklady GuZu

PŘÍLOHA P X: DOTAZNÍK

1. Který IS ke své práci v nákupu využíváte?

SAP

Dialog 3000

Helios

Uveďte vlastní IS

2. Grafický vzhled

Velmi příjemný

Příjemný

Spíše nepříjemný

Nepříjemný

3. Přehlednost

Velmi přehledný

Přehledný

Spíše nepřehledný

4. Systém ovládacích prvků

Dostatečný

Nedostatečný

5. Počet kroků vedoucí k vytvoření entity

Odpovídající

Příliš mnoho

6. Flexibilita

Velmi flexibilní

Flexibilní

Spíše neflexibilní

Neflexibilní

7. Ovládání

Velmi jednoduché

Jednoduché

Spíše složité

Složité

8. Přizpůsobení se uživateli
Velmi přizpůsobivé
Přizpůsobivé
Spíše nepřizpůsobivé
Nepřizpůsobivé

9. Chybovost
Výjimečná
Občasná
Častá
Velmi častá

10. Věk
18 – 26
27 – 35
36 – 100

11. Řešení ekvivalentů
Ano
Ne

12. Propojení s výrobou
Ano
Ne

12. Pohlaví
Žena
Muž

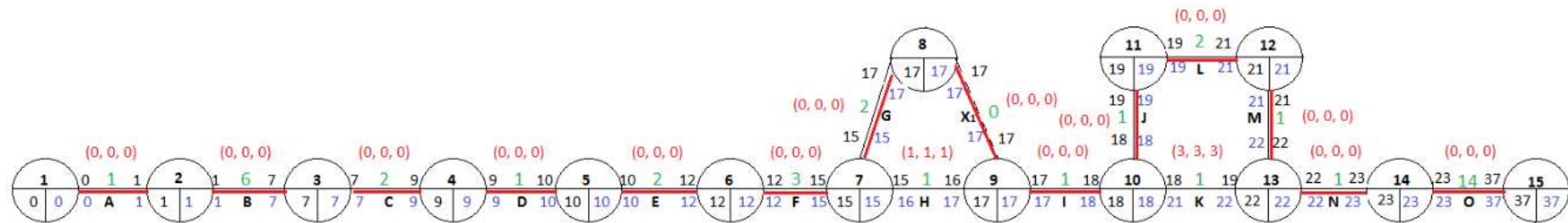
Pramen: vlastní práce

PŘÍLOHA P XI: ODPOVĚDI NA DOTAZNÍK

Gumárenská společnost	Rubena Náchod, Hradec Králové	Props Velké Meziříčí	Gumotex Břeclav	Continental Barum Otrokovice	Koh-i-noor Hardtmuth České Budějovice	Hexpol Compounding Uničov	RPF Odry	Semperflex Optimit
1. Který IS v nákupu využíváte?								
<input type="checkbox"/> SAP				x				x
<input type="checkbox"/> Dialog 3000								
<input type="checkbox"/> Helios								
<input type="checkbox"/> Uveďte vlastní IS	Movex	Kadet	JD Edwards E1		K2	T2G skala	Exel	
2. Grafický vzhled								
<input type="checkbox"/> Velmi příjemný								
<input type="checkbox"/> Příjemný	x	x	x	x	x	x	x	x
<input type="checkbox"/> Spíše nepříjemný								
<input type="checkbox"/> Nepříjemný								
3. Přehlednost								
<input type="checkbox"/> Velmi přehledný								x
<input type="checkbox"/> Přehledný	x	x	x	x	x	x	x	
<input type="checkbox"/> Spíše nepřehledný								
<input type="checkbox"/> Nepřehledný								
4. Systém ovládacích prvků								
<input type="checkbox"/> Dostatečný	x	x	x	x	x	x	x	x
<input type="checkbox"/> Nedostatečný								
5. Počet kroků vedoucí k vytvoření entity								
<input type="checkbox"/> Odpovídající	x			x	x	x		x
<input type="checkbox"/> Příliš mnoho		x	x				x	
6. Flexibilita								
<input type="checkbox"/> Velmi flexibilní								
<input type="checkbox"/> Flexibilní	x	x	x	x	x	x	x	x
<input type="checkbox"/> Spíše neflexibilní								
<input type="checkbox"/> Neflexibilní								
7. Ovládání								
<input type="checkbox"/> Velmi jednoduché								
<input type="checkbox"/> Jednoduché	x		x	x	x	x		x
<input type="checkbox"/> Spíše složité		x					x	
<input type="checkbox"/> Složité								
8. Přizpůsobení se uživateli								
<input type="checkbox"/> Velmi přizpůsobivé						x		
<input type="checkbox"/> Přizpůsobivé	x	x	x	x	x		x	x
<input type="checkbox"/> Spíše nepřizpůsobivé								
<input type="checkbox"/> Nepřizpůsobivé								
9. Chybovost								
<input type="checkbox"/> Výjimečná	x		x	x	x	x		x
<input type="checkbox"/> Občasná		x					x	
<input type="checkbox"/> Častá								
<input type="checkbox"/> Velmi častá								
10. Řešení ekvivalentů								
<input type="checkbox"/> Ano	x	x		x		x		
<input type="checkbox"/> Ne			x		x		x	x
11. Propojení s výrobou								
<input type="checkbox"/> Ano	x	x		x	x	x		
<input type="checkbox"/> Ne			x				x	x
12. Pohlaví								
<input type="checkbox"/> Žena	x		x		x	x		x
<input type="checkbox"/> Muž		x		x			x	

Pramen: vlastní práce

PŘÍLOHA PXII: GRAF ČINNOSTÍ PŘI ZAVÁDĚNÍ NOVÉHO IS V NÁKUPU



VYSVĚTLIVKY:

 kritická cesta



uzel

 hrana

KRITICKÁ CESTA: **A-B-C-D-E-F-G-I-J-L-M-N-O**

DĚLKA PROJEKTU: 37 dní

Pramen: vlastní práce