

Řízení rizik nákupu ve vybrané organizaci

Lucie Hrbatová

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Hrbatová**
Osobní číslo: **L14141**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řízení rizik nákupu ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretickou část zabývající se problematikou risk managementu a řízení nákupu.**
- 2. Stručně popište vybranou organizaci a současný stav řízení nákupu v této organizaci.**
- 3. Vypracujte analýzu rizik v oblasti nákupu.**
- 4. Vyhodnoťte zjištěné skutečnosti a formulujte návrhy na zlepšení současného stavu.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] HÁDEK, Ladislav. **Nákup a zásobování**. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-009-3.

[2] GROSS, Ivan a Stanislava GROSSOVÁ. **Tajemství moderního nákupu**. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-708-0598-6.

[3] LUKOSZOVÁ, Xenie. **Nákup a jeho řízení**. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Slavomíra Vargová, PhD.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

3. února 2017

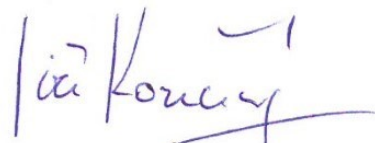
Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2017

V Uherském Hradišti dne 20. února 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších 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;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti 4.5.2017

.....
podpis studenta

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 bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, jíž se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

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 vnitřní 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.

(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 přihlíďne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

Chtěla bych poděkovat mé rodině za trpělivost, Ing. Martinovi Zborkovi za přínosné konzultace a v neposlední řadě vedoucí mé práce Ing. Slavomíře Vargové, Ph.D. za cenné rady.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se věnuje analýze rizik nákupu ve vybrané organizaci.

Teoretická část se zabývá managementem rizik, důvody jeho zavedení do firmy a jednotlivými fázemi procesu řízení a analýzy rizik. Dále se věnuje procesu nákupu obecně, definuje základní funkce a cíle nákupu v průmyslovém podniku. Poslední část se zaměřuje na strukturu a proces samotného nákupu a problematiku výběru dodavatele.

V praktické části je představena společnost Meopta-optika s.r.o. a oddělení nákupu v této společnosti. Dále je práce zaměřena na analýzu rizik dílčích činností v rámci oddělení nákupu ve vybrané organizaci. V závěrečné části této práce jsou uvedeny návrhy a doporučení pro minimalizaci rizik.

Klíčová slova: řízení rizik, analýza rizik, riziko, proces, nákup, dodavatel

ABSTRACT

Bachelor thesis deals with risk analysis of purchasing process in selected organization.

Theoretical parts of this thesis deals with risk management, reasons for his implementation at a company, its individual phases of the management process and risk analysis. The next section is about purchasing process in generally, it is defined basic function and aims of buying in an organization. Further the thesis is focused on structure and purchasing process and problematic of supplier selection.

There is introduced company called „Meopta - optika s.r.o.“ and purchasing department in the practical parts of thesis. The next section deals with risk analysis of partial work in the range of purchasing department in selected organization. In the final part of this thesis are stated proposals and recommendation for minimalization of risks.

Keywords: risk management, risk analysis, risk, process, purchasing, supplier

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 RISK MANAGEMENT	12
1.1 VYMEZENÍ POJMU MANAGEMENT A RISK MANAGEMENT	12
1.2 DŮVOD PRO ZAVEDENÍ RIZIKOVÉHO MANAGEMENTU	12
1.3 DEFINICE POJMU RIZIKO	13
1.4 KLASIFIKACE RIZIKA	14
1.5 PROCES MANAGEMENTU RIZIK	14
1.5.1 Komunikace a konzultace	16
1.5.2 Stanovení kontextu.....	16
1.5.3 Posuzování rizik	17
1.5.4 Identifikace rizika.....	17
1.5.5 Analýza rizik	17
1.5.6 Hodnocení rizik.....	18
1.5.7 Ošetření rizik.....	18
1.5.8 Monitorování a přezkoumání	19
2 ŘÍZENÍ NÁKUPU	20
2.1 VYMEZENÍ POJMU NÁKUP	20
2.2 NÁKUP JAKO ZÁKLADNÍ PODNIKOVÁ FUNKCE	20
2.3 CÍLE NÁKUPU	21
2.4 FUNKCE A ÚKOLY NÁKUPU V ORGANIZACI	21
2.5 FORMY, METODY A POSTUPY PŘI ŘÍZENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU	22
2.6 STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU.....	22
2.7 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	24
2.8 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ PROCES	24
2.9 DODAVATELÉ, VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	26
3 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI	28
3.1 BRAINSTORMING	28
3.2 FMEA.....	29
4 CÍL PRÁCE A METODIKA	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 MEOPTA-OPTIKA S.R.O.	33
5.1 HISTORIE FIRMY	33
5.2 VIZE A MISE FIRMY	34
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	35
5.4 ZÁKLADNÍ STRUKTURA NÁKUPU	35
5.5 NÁKUP MATERIÁLU A SLUŽEB	37
5.6 EVIDENCE, VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	38
6 ANALÝZA RIZIK NÁKUPU	40

6.1	IDENTIFIKACE A ANALÝZA RIZIK	40
6.2	FMEA.....	40
6.3	VYHODNOCENÍ A OPATŘENÍ	43
ZÁVĚR	49
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	52
SEZNAM OBRÁZKŮ	53
SEZNAM TABULEK	54
SEZNAM PŘÍLOH	55

ÚVOD

V dnešní době je problematika rizik velmi často zmiňována. Media nás informují o různých mimořádných událostech, nepříznivých skutečnostech ohrožující naše životy, o ekonomických, politických či antropogenních hrozbách. Prakticky denně se setkáváme s různými hrozbami a je nutné se naučit těmto hrozbám nejen čelit, ale především umět tato rizika řídit. Rizika byla, jsou a vždy budou. Je jen na nás jak se naučíme těmto rizikům předcházet.

Avšak rizika nezasahují jen do našich soukromých životů, taktéž podniky musí být schopny čelit celé řadě rizik souvisejících s jejich činností.

V bakalářské práci jsem se rozhodla věnovat řízení rizik nákupního procesu ve vybrané organizaci, kterou je výrobce optických produktů firma Meopta-optika s.r.o.

Proces nákupu bývá považován za složitý a obvykle ho zajišťuje větší počet zaměstnanců. Jedná se o jednu ze základních funkcí podniku, bez níž se prakticky žádná organizace neobejde. Práce popisuje rizika představující hrozbu pro efektivní řízení nákupu.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vychází z nastudované odborné literatury a věnuje se risk managementu a procesu nákupu obecně.

V praktické části je představena společnost Meopta-optika s.r.o, její historie, vize a cíle společnosti. Dále se práce zabývá charakteristikou nákupu, definováním konkrétních činností a úkolů, na níž navazuje poslední část věnovaná samotné analýze rizik nákup.

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení analýzy rizik v rámci oddělení nákupu, aplikování vybrané metody, vyhodnotit jednotlivá rizika a na základě zjištěných skutečností navrhnout zlepšení k minimalizaci rizik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RISK MANAGEMENT

S pojmem „management“ se určitě každý z nás již někdy setkal. Management neboli řízení je široký pojem, který znamená „mít pod svým vedením, ovládat“. Management jako věda, bývá často považován za bezcennou vědu, jelikož existuje mnoho lidí, kterým se zdá jako taková velice obecná. Přesto se v dnešní době žádná větší organizace se bez této činnosti neobejde.

1.1 Vymezení pojmu management a risk management

V české i světové literatuře lze najít řadu definic vztahujících se k pojmu management. Mezi tyto definice patří například:

Management je ucelený soubor ověřených názorů, přístupů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů organizace. [14]

Je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace. [1]

Neexistuje jednoznačné a všeobecně platné chápání pojmu management. Je to složitý proces, ke kterému existuje mnoho definic a vysvětlení. Tyto definice nedokážou zachytit veškeré vlastnosti managementu, ale pouze některé. [14]

Stejně jako mnoho jiných vědních disciplín, tak i risk management prošel postupným vývojem. Tento vědní obor se zrodil v USA. Hlavní příčinou jeho vzniku byla špatná hospodářská situace a neočekávané zvraty na světových trzích v 70. letech minulého století. [15]

Risk management je oblast řízení, která se zaměřuje na analýzu a snížení rizika. Pomocí různých metod a technik prevence rizik odstraňuje existující nebo odhaluje budoucí faktory zvyšující riziko. [18]

1.2 Důvod pro zavedení rizikového managementu

Mezi hlavní důvody pro zavedení rizikového managementu ve firmách patří:

- **vnitřní potřeba organizace:** snaha snížit náklady spojené s realizací rizik a jeho odstraněním a dále objektivizovat rozhodování,
- **vnější požadavky:** tlak investorů, zákazníků, pojišťoven, bank, ručitelů, auditorů,

- **konkurenční klima:** cílem je získání konkurenční výhody a zlepšení image společnosti. [15]

Jestliže je management rizik vhodně zaveden a dodržován podle mezinárodní normy ČSN ISO 31000 management rizik – principy a směrnice (dále jen ISO 3100), umožňuje organizaci například:

- zvýšit pravděpodobnou možnost dosažení cílů,
- dodat odvalu proaktivnímu vedení,
- mít povědomí o potřebě identifikovat a ošetřovat rizika v rámci celé organizace
- zlepšit finanční vykazování,
- zlepšit podniku řízení (vedení),
- vytvořit spolehlivou základnu pro rozhodování a plánování,
- minimalizovat ztráty,
- pozvednout bezpečnost a ochranu zdraví, environmentální ochranu. [2]

1.3 Definice pojmu riziko

Pojem riziko se stalo běžnou součástí našeho vyjadřování, velmi často se objevuje v médiích, je možné tento pojem zaslechnout i v rozličných obměnách jako je rizikovost, riskovat, riskantní. [10]

Definice pojmu riziko existuje mnoho a neexistuje jediná obecně uznávaná definice. Riziko jde definovat různě.

Riziko lze charakterizovat jako možnost ztráty, škody. Taktéž lze riziko chápat jako aspekt zahrnující možnost vzniku nepříznivého jevu a jeho pravděpodobnost, že v určitém čase nastane. To vše znamená, že bez pravděpodobnosti nemůže být riziko definováno. Riziko je tedy možná nejistota, které předchází určitý plán, úkon či neznámá budoucnost. [10]

Riziko je situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, ve který doufáme, nebo který očekáváme. [8]

Rizikem se rozumí pravděpodobnost, že jev bude mít negativní dopad na organizaci. Riziko je pojem, kterým je popisována situace, která může způsobit potenciální ztráty firmě, či organizaci. [3]

1.4 Klasifikace rizika

Rizika nedovedeme uspořádat v nějakém univerzálním systému do kategorií nebo tříd. Dokážeme to jen v užších kruzích například v rámci jedné organizace nebo v rámci jednoho oboru činnosti.

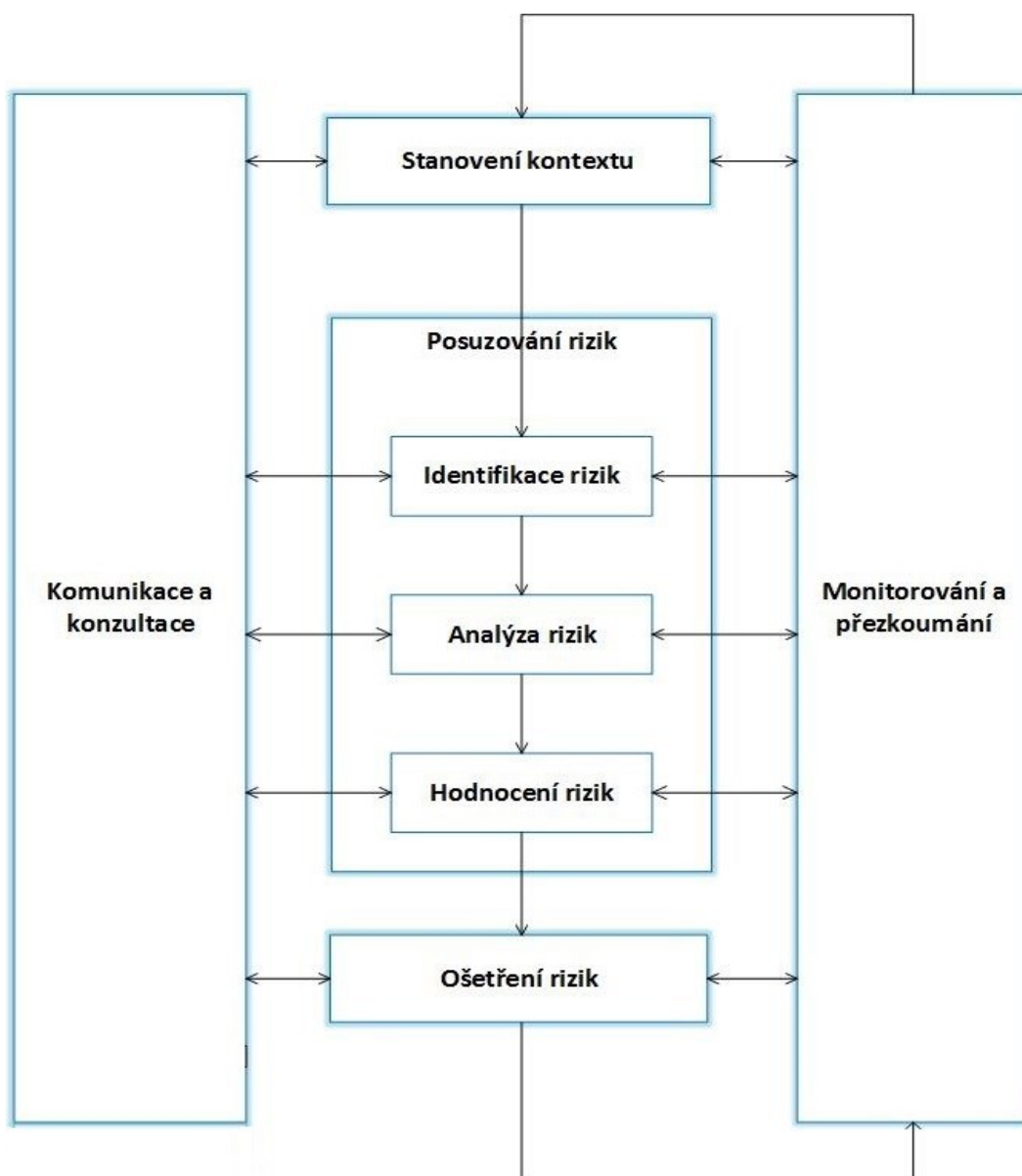
Níže si uvedeme několik příkladů kategorizace rizika:

- **hmotné** (zpravidla měřitelné) a **nehmotné** (souvisí s duševní činností či nečinností),
- **spekulativní** (riziko podstupované s cíleným záměrem, kdy motivem je zisk z rizika) a **čisté riziko** (jeho realizace je vždy nepříznivá),
- **systematické** (riziko, kterému je vystavené několik projektů určité třídy) a **nesystematické** (vztahuje se jen na jeden projekt a na ostatních je nezávislé),
- **pojistitelné** a **nepojistitelné** (oba pojmy se uplatní tam, kde jde o úplatné přenesení rizika na třetí osoby),
- **strategické** (uplatní se ve strategickém rozhodování, tj. typu „co se má dělat“) a **operační** (je prvkem operačního rozhodování, rozhodování typu, tj. typu: co se má dělat“),
- **odhadované riziko** (riziko, které nedokážeme numericky popsat a můžeme o něm jen říci, existuje nebo neexistuje), [10]
- **statické** (přírodní rizika, riziko selhání lidského faktoru) a **dynamické riziko** (zapříčiněno v okolí firmy a ve firmě samé). [9]

1.5 Proces managementu rizik

Proces managementu rizik by měl být nedílnou součástí managementu, začleněn do kultury organizace, zavedených praktik a přizpůsoben procesům obchodnímu zaměření organizace. To zajišťují níže uvedené a v obrázku číslo 1 graficky znázorněné činnosti:

- **komunikace a konzultace,**
- **stanovení kontextu,**
- **posuzování rizik,** zahrnující identifikaci rizik, analýzu rizik,
- **ošetření rizik,**
- **monitorování a přezkoumání.** [2]



Obr. 1: Proces managementu rizik

(zdroj: vlastní podle ISO 31000)

1.5.1 Komunikace a konzultace

Komunikace a konzultace s vnějšími i vnitřními zainteresovanými stranami se má uskutečňovat v průběhu všech fází procesu managementu rizik. [2]

Komunikace a konzultace se zainteresovanými stranami je velmi důležitá, neboť jejich mínění o rizicích vychází z jejich vnímání rizik. Tato mínění se mohou změnit vzhledem k rozdílům v potřebách, hodnotách, domněnkách, postupech a zájmech jednotlivých stran. Protože jejich názory mohou ovlivnit konečná rozhodnutí, mají být představy všech stran zaznamenány a zohledněny v rozhodovacím procesu. [2]

Komunikace a konzultace mají usnadnit pravdivou, věcnou a srozumitelnou výměnu informací, zohledňující důvěrná aspekty a osobní integritu. [2]

1.5.2 Stanovení kontextu

Organizace pomocí stanovení kontextu vyjadřuje své cíle a určuje vnější a vnitřní parametry, které mají být zohledněny při managementu rizik. [2]

Vnější kontext znamená zejména prostředí, v němž společnost usiluje o dosažení cílů. Vychází z kontextu celé organizace. [2]

Vnější kontext může obsahovat, ale není vymezený na:

- Souvislosti kulturní, sociální, legislativní, politické, předpisové, technologické, finanční, ekonomické, přírodní a konkurenční prostředí, ať už mezinárodní, národní, regionální nebo místní.
- Klíčové stimulatory a trendy, které mohou mít dopad na cíle organizace.
- Vztahy s vnějšími zainteresovanými stranami a jejich vnímáním hodnoty. [2]

Vnitřní kontext představuje vnitřní prostředí, ve kterém společnost vynakládá úsilí na dosažení svých cílů. Vnitřní kontext je cokoli uvnitř organizace, co může mít vliv na to, jak bude organizace řídit rizika. [2]

Vnitřní kontext může zahrnovat, ale není vymezený pouze na:

- vedení, organizační strukturu, role, odpovědnosti,
- politiky, cíle a strategie, které jsou k dispozici k jejich dosažení,
- způsobilosti chápané v podobě zdrojů a znalostí (např. kapitál, čas, lidé, procesy, technologie),
- vztahy s vnitřními zainteresovanými stranami, jejich vnímání a hodnoty,
- kulturu organizace,
- informační systémy, informační toky a procesy rozhodování. [2]

1.5.3 Posuzování rizik

Posuzování rizik je celkový proces identifikace rizika, jeho analýzy a hodnocení. [2]

1.5.4 Identifikace rizika

Organizace mají identifikovat zdroje rizik, oblasti dopadů, události a jejich příčiny a jejich potencionální důsledky. Účelem této fáze je vytvořit podrobný seznam rizik založených na těchto událostech, které mohou formovat, rozšiřovat, předcházet, znehodnotit, zrychlovat nebo zpožďovat uskutečnění cílů. [2]

1.5.5 Analýza rizik

Analýza rizik zahrnuje rozvíjení, jak porozumět rizikům. Umožňuje vstup pro hodnocení rizik a pro rozhodování, která rizika je nutné ošetřit a pro volbu nejvhodnějších strategií a metod pro jejich ošetření. [2]

Analýza rizik zahrnuje posuzování příčin a zdrojů rizik, jejich kladné a záporné dopady a možnost jejich výskytu. Rizika jsou analyzována vymezením dopadů a možností jejich výskytu a dalšími atributy rizik. [2]

Při vlastní analýze rizik má být posouzena důvěryhodnost vyměření úrovně rizik a jejich citlivosti na jejich předešlé podmínky, má efektivně informovat osoby, odpovědné za rozhodnutí a podle potřeby i dalším zainteresovaným stranám. [2]

Analýza rizik může být aplikována do různé hloubky v závislosti na rizicích, účelu analýzy a dostupných informacích, údajích a zdrojích. [2]

Rozlišujeme dvě základní analýzy rizik nebo jejich kombinace:

Kvalitativní analýza

Pro kvalitativní metodu je typické vyjádření rizika v určitém rozsahu např. jsou na < 1 až > 10 nebo určena pravděpodobností $< 0; 1 >$ nebo slovně $< \text{malé, střední, velké} >$. Kvantitativní metody jsou jednodušší a rychlejší, avšak více subjektivní. [9]

Kvantitativní analýza

Kvantitativní metody vycházejí z matematického výpočtu rizika z frekvence výskytu a hrozby. Používají numerické označení jak v případě pravděpodobnosti vzniku události, tak i při ocenění následku dané události. [9]

Následky a jejich možnost výskytu mohou být stanoveny pomocí modelování výstupů z události nebo série událostí anebo z dostupných údajů. Následky mohou být vyjádřeny pomocí hmotných nebo nehmotných údajů. [2]

Nevýhodou této metody je jejich náročnost na provedení a zpracování výsledků. [9]

1.5.6 Hodnocení rizik

Cílem hodnocení rizik je podpořit rozhodování založené na výstupech analýzy rizik, pomoci při rozhodování, která rizika je potřeba ošetřit a stanovení priority pro implementaci správného řešení. [2]

Hodnocení rizik zahrnuje porovnání úrovně rizik zjištěné v průběhu procesu analýzy se stanovenými kritérii rizik s přihlédnutím ke kontextu. Na základě tohoto srovnání může být posouzena potřeba řešení. [2]

V některých případech může hodnocení rizik vést k rozhodnutí provést další analýzu. [2]

1.5.7 Ošetření rizik

Ošetření rizik zahrnuje výběr jedné nebo více aktivit vedoucí ke změně rizik a jejich implementaci. Jakmile jsou implementována, ošetření poskytnou nebo změní opatření.

Výběr nejvhodnějších variant ošetření rizik zahrnuje vyhledání vyváženého kompromisu mezi náklady a úsilím při zavádění v porovnání s přínosy a také ohledem na požadavky zákonů a předpisů a další požadavky jako např. sociální odpovědnost, ochrana životního prostředí. [2]

1.5.8 Monitorování a přezkoumání

Monitorování i přezkoumávání mají být plánovanou částí managementu rizik a mají uskutečňovat pravidelné kontroly a dohled.

Monitorování a přezkoumávání mohou být periodická, nebo ustanovená pro určitý účel. Odpovědnosti za monitorování a přezkoumávání mají být přesně určeny.

Výsledky monitorování a přezkoumávání mají být zaznamenány a současně mají sloužit jako vstup pro přezkoumání rámce managementu rizik. [2]

2 ŘÍZENÍ NÁKUPU

Nákup se řadí mezi hlavní podnikové aktivity a tvoří funkční činnost vedoucí k získávání vstupů do podniku. Považuje se za jednu z nejdůležitějších a také nejdražších podnikových činností. [12]

2.1 Vymezení pojmu nákup

Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech. [4]

Do nákupu řadíme všechny aktivity podniku spojené se vstupy. Hlavním cílem je získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. [12]

2.2 Nákup jako základní podniková funkce

Základ každého obchodního jednání je ve své podstatě nákup, výroba, prodej, který směřuje k uspokojení potřeb. Nákup představuje jednu ze základních funkcí, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik obchodní, výrobní nebo o podnikání ve službách. Ze systémového hlediska lze podnik rozdělit do subsystémů a to:

- výrobní nebo průmyslový podnik (nákup – výroba – prodej),
- obchodní podnik (nákup – prodej).

V této bakalářské práci se budeme zabývat nákupem v průmyslovém podniku.

Celkový proces výrobního podniku můžeme diferencovat do tří základních funkcí:

- funkce výrobní (zásobovací, opatřovací), která zajišťuje pokrytí potřeb podniku,
- funkce nákupní, která zajišťuje vytvoření podnikových výkonů a služeb,
- funkce prodejní, která zajišťuje využití podnikových výkonů. [6]

2.3 Cíle nákupu

Cílem nákupu je vymezení požadovaného stavu neboli stanovení stavu budoucího, kterého by podnik chtěl dosáhnout pomocí různorodých činností. Podnikové cíle a strategie podniku stanovují dílčí cíle podnikových funkcí, tedy i nákupu. Cíle nákupu se podílejí na tvorbě celkové strategie nákupu a vycházejí tímto z konkrétních analýz a potřeb organizace. [13]

Mezi základní cíle nákupu řadíme:

- uspokojení potřeby,
- pokles podnikových nákladů,
- zmírnění rizika nákupu,
- zrychlení nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- navýšení kvality nákupu,
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. [6]

2.4 Funkce a úkoly nákupu v organizaci

Nákupní proces zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby ve výrobě či obslužných procesech a ve správě. To vyžaduje využití nástrojů, pomocí kterých lze analyzovat potřeby, vyhledávat možné dodavatele, hodnotit je samozřejmě s cílem vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů s dodavatelem. [13]

Tyto úkoly lze všeobecně sumarizovat jako:

- ujasnění potřeb,
- určení termínů a množství potřeby,
- zjišťování potencionálních zdrojů tj. hledání dodavatelů,
- volba dodavatele, vyjednávání a uzavírání obchodních smluv,
- vytvoření objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,

- vyskladňování,
- sledování potřeby. [13]

Nedílnou součástí a důležitým předpokladem vedoucím ke kvalitnímu plnění funkce zásobování je aktivní kooperace s oddělením přípravy výroby, řízení výroby, účetnictví, kontroly, operativně technického řízení při řešení a zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování a využití informací s cílem zvýšit ekonomickou, technickou kvalitu řízení nákupního procesu. [11]

2.5 Formy, metody a postupy při řízení nákupního procesu

Ekonomicky efektivního zajištění primárních funkcí nákupu docílíme zdokonalováním všech hlavních souborů řídicích aktivit a funkčním využitím vhodných forem, metod a postupů. Z tohoto důvodu je nezbytné věnovat pozornost především strategickému řízení, plánování potřeb, řízení zásob a operativnímu řízení nákupního procesu.

Základní činnostmi strategického řízení můžeme charakterizovat jako:

- účast nákupu na definování materiálové strategie ve fázi vývoje, technické přípravy nových nebo zdokonalování stávajících produktů (spolurozhodování o budoucí materiálové variantě tj. „jestli vyrobit z výchozího materiálu-vyrobít v kooperaci- nakoupit kompletní součást“),
- dlouhodobý průzkum a předvídaní potřeb surovin a zdrojů (obstarání, připravení a vyhodnocení informací o zdrojích na tuzemském a zahraničním trhu a podmínkách jejich získání),
- dlouhodobá strategie nákupně – obchodních (dodavatelsko-odběratelských) vztahů (volba optimálního zdroje, nabídky, podmínky získání zdroje),
- strategie řízení zásob (dlouhodobé usměrňování jejich rozsahu, struktury a rozmístění).

Na strategické řízení nákupu navazuje vlastní „běžné“ operativní řízení. [11]

2.6 Struktura nákupního procesu

Opatření materiálních a energetických vstupů a služeb je nutné stejně jako všechny další aktivity ve firmě vhodně strukturovat.

Nejpodrobněji lze podle Colye, Bardi a Lengley nákup rozdělit do následujících kroků.

- **Identifikace ověřených požadavků**

Požadavky jednotlivých úseků nebo jedinců ve firmě je nezbytné ověřovat, především jejich změny. Požadavky na nákup mohou vycházet také od zákazníků firmy.

- **Specifikace požadavků**

Každý požadavek musí být pokud možno specifikován vhodně vybranými, snadno měřitelnými kritérii. Poté lze komunikovat s potencionálními dodavateli.

- **Rozhodnutí, zda položku nakupovat, nebo ji zajistit vlastní výrobou**

Tento čin je stále aktuálnější v souladu s uplatněním outsourcingu čili převedením činnosti (výroby) na externí firmu.

- **Určení typu nákupu**

Je zapotřebí rozhodnout, jestli je jedná o opakované, modifikované či nové nákupy.

- **Analýza trhu**

Jedná se o vyhodnocení, jestli nakoupíme na volném trhu, oligopolu nebo monopolním trhu. To pomůže při hledání počtu možných dodavatelů, vyjednávací síly dodavatele a zákazníka atd. [4]

- **Určení všech možných dodavatelů**

Autoři poukazují především na nutnost začlenit do výběru i ty dodavatele, kteří doposud nebyli v nákupním řetězci firmy.

- **Předběžný výběr možných zdrojů**

Zejména doporučují rozlišit reálné požadavky od přání. Přání mohou být pro fungování podniku nedůležitá a o jejich nezbytnosti je možné vést vyjednávání.

- **Hodnocení redukované základny**

Ze zbývajících potencionálních zásobovatelů je třeba vyselektovat ty, kteří nejvíce vyhovují požadavkům.

- **Realizace dodávky výrobku nebo služeb**

Uskutečněná dodávka je kromě jiného zdrojem informací o výkonech dodavatele pro případnou budoucí spolupráci.

- **Hodnocení výkonu dodavatele**

Tato kontrolní funkce je nenahraditelná a jejím hlavním úkolem je porovnání deklarovaných a skutečných výkonů. [4]

2.7 Typy nákupních situací

Struktura zásobovacího procesu, chování a motivace kupujících i prodejců je markantně ovlivněna typem nákupní situace.

Níže jsou uvedené tři skupiny nákupních situací:

- **Nový nákup**

Nový nákup se realizuje v případě, že dochází ke změně výrobního programu, oblasti obchodování nebo poskytování služeb. Takové situace kladou velké nároky na informace. Proces rozhodování je značně složitý, účastní se ho rozsáhlý počet pracovníků podniku. Jako jedno z významných kritérií vstupuje do popředí minimalizace rizik spojená s výběrem dodavatele. [4]

- **Běžný opakovaný nákup**

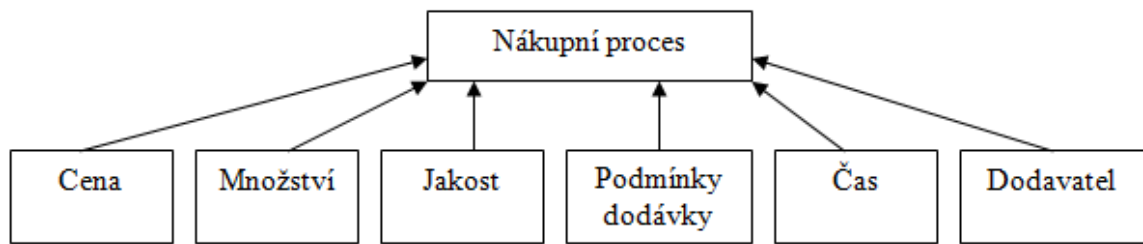
Je charakteristický poměrně stabilní poptávkou zákazníka. Kupující nemění své požadavky na sortiment nakupovaného produktu nebo služby, ke změně dochází pouze v množství a termínech. Objednávky vyhotovuje podnik standardnímu dodavateli, se kterým má uzavřenou dlouhodobou smlouvu o dodávkách. [4]

- **Modifikovaný nákup**

K modifikovanému nákupu dochází v případě, že trvalá snaha reagovat na požadavky zákazníků, realizaci racionalizačních opatření apod. vede objednavajícího ke stanovení požadavků na dílčí změny v konstrukci dodávaných součástí, ke změny jakosti dodávek surovin apod. [4]

2.8 Faktory ovlivňující nákupní proces

Vstupuje-li podnik do hospodářské soutěže, existuje řada faktorů ovlivňujících nákupní rozhodnutí, přičemž výsledek závisí zejména na manažerských schopnostech. [12]



Obr. 2: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [6]

Mezi faktory ovlivňující proces nákupu patří:

- **Podmínky dodávky**

Realizace jednotlivých dodávek probíhá za určitých předem dohodnutých dodacích a platebních podmínek. Veškeré podmínky mají být uvedeny v kupní smlouvě a mají být jednoznačně formulovány. [12]

- **Jakost**

Kvalita je souhrn užitečných vlastností, které jsou základním předpokladem k uspokojení potřeby v požadované nebo vyšší jakosti. Úkolem podniku je pořídit kvalitní materiál za co nejnižší cenu, v požadovaném čase a kvalitě. Výhodné je aplikování hodnotové analýzy. Cílem této systematické studie sortimentu je určení, jestli při zpracování nebo jiné modifikaci poskytne komponent uživateli stejnou hodnotu s nižšími náklady nebo vyšší hodnotu se stejnými výdaji. [12]

- **Cena**

Cílem v podnikání je zajištění nejvyšší hodnoty zboží, které splňuje specifické požadavky a to za co nejnižší cenu. Avšak nejlepší cena nemusí vždy znamenat nejnižší nákupní cenu. [12]

- **Množství**

Součástí nákupního procesu je nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobku. Majitel firmy nebo podnikatel ve výrobě, který nakupuje ve velkém, se snaží o dosažení co největších úspor. Tyto úspory závisí zejména na velikosti slev poskytovaných dodavatelem. Nicméně nakupování velkého množství materiálů nebo produktů může negativně ovlivnit skladové zásoby ve smyslu nadměrného navyšování těchto zásob. Nadby-

tečné zásoby jsou nežádoucím aspektem zejména z důvodu možného znehodnocení produktů a dále potřebě investovat do větších skladových prostorů, které se stávají nedostačujícími. [12]

- **Čas**

V případě že, se podnik vysloví rozhodnutí pro nákup materiálu nebo služby na základě očekávané poptávky po produktech, je třeba určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat na příležitostnou poptávku. Dodací lhůta je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a doručení požadovaného zboží nebo služeb. [12]

- **Dodavatel**

Pro uspokojení potřeb podniku, musí nákupčí nejprve oslovit potencionální dodavatele, popat požadované zboží a následně z nich pak vybrat ty, kteří z hlediska podniku co nejvýhodněji uspokojí tuto potřebu. [5]

Výběrem vhodného dodavatele se budeme zabývat v navazující kapitole.

2.9 Dodavatelé, výběr a hodnocení dodavatelů

Vhodný výběr dodavatele je jedním s klíčových prvků pro úspěšnou realizaci nákupu.

V rozhodovacím procesu nemůžeme brát v úvahu pouze cenu, dodací lhůtu a kvalitu výrobku, musíme také zohlednit informace o dodacích podmínkách, spolehlivosti dodacích lhůt, kapacitních možnostech a typech obalových materiálů, jednotkách balení či geografických vzdáleností. [5]

Dodavatelé by měli být svědomitě vybráni vzhledem k aktuální potřebě podniku. Pokud rozhodujeme o výběru dodavatele, doporučuje se klást důraz na jeho kompetentnost. I ta nejlépe stanovená obchodní strategie podniku, může být zničena při neadekvátním výběru dodavatele. [12]

V tabulce číslo 1 je znázorněno schéma hodnocení dodavatele. Spolehlivost dodavatelů je rozdělena podle kritérií spolehlivosti na jakost, cenu, lhůtu a dodané množství. K jednotlivým kritériím se přiřazují předem definované stupně plnění a odpovídající bodová hodnota. Sečtením všech bodových hodnot získáme celkové bodové scóre, které následně porovnáme s více dodavateli. [5]

Tab. 1: Bodové hodnocení dodavatelů [5]

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje min. požadavky	Odpovídající min. požadavkům	Leží částečně pod min. požadavky	Neodpovídá v žádném případě min. požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5% nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
S p o l e h l i v o s t	Jakost	Dodací podmínky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahující částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedodatký	Dodávky musí být tříděny , případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více jak 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více jak 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

3 METODY POUŽITÉ V PRAKTICKÉ ČÁSTI

V bakalářské práci byla zvolena společnost Meopta-optika s.r.o. a aplikována technika brainstormingu a analytická metoda možnosti vzniku vad a jejich následků neboli FMEA.

Pomocí brainstormingu byly ve vybrané skupině zaměstnanců diskutovány nápady a hledány optimální postupy na dané téma. Tyto nápady byly zapsány a využity pro navazující FMEA analýzu, jejíž aplikace byla vybrána za účelem odhalení možných vad procesu v oddělení nákupu.

3.1 Brainstorming

Brainstorming je skupinová kreativní technika. Cílem je generování co největšího počtu myšlenek a nápadů na diskutované téma. Aplikuje se v celé řadě oblastí, uplatní se například při řešení problémů až po generování vysoce kreativních nápadů.

Zpravidla je definováno pět základních zásad, jejichž cílem je eliminovat veškerá omezení a naopak stimulovat tvorbu nových myšlenek. Mezi tyto zásady patří:

- **Příjemná atmosféra** - je důležité navodit tvůrčí klima a příjemné prostředí, správně naplánovat celou schůzku.
- **Soustředíme se na kvantitu** - čím více bude námětů, tím pravděpodobněji budou obsahovat kvalitní návrh řešení.
- **Žádná kritika** - žádná omezení neexistují, kritiku odkládáme na později, abychom nebrzdili toky myšlenek a námětů.
- **Jakékoliv nápady jsou vítány** - uvolněte fantazii, uvažujte mimo rámec zvyklostí, generujte náměty bez ohledu na jejich reálnost, logiku, rozumnost.
- **Kombinujeme a zlepšujeme již vzniklé nápady** - "1+1=3", náměty vznikají vzájemnou spoluprací celého týmu.
- **Vzájemně se inspirujte** - vzájemné povzbuzování a stimulaci nových myšlenek a nápadů je důležitou součástí brainstormingu.
- **Všichni účastníci jsou si rovni** - šéfův nápad není lepší než nápad juniora, cílem jsou jakékoliv nápady, které mohou další inspirovat nebo obohatit. [17]

3.2 FMEA

Metoda FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) neboli analýza možných vad a jejich následků je analytická technika vyvinutá v NASA v rámci projektu Apollo jako metoda umožňující prevenci vad v raných stádiích životního cyklu produktů, a tím snížení nákladů na nízkou kvalitu. Cílem této analýzy je systematická identifikace všech možných vad výrobku nebo procesu a jejich důsledků, identifikace kroků zamezení, snížení nebo omezení příčin těchto vad a zdokumentování celého procesu.[16]

Podle toho, kdy se FMEA aplikuje, rozlišujeme:

- **FMEA výrobku** - slouží k odhalení slabých míst v návrhu výrobu a případné úpravy konstrukce jdou prevencí možných budoucích vad.
- **FMEA procesu** – slouží k odhalení možných selhání realizace procesu (chybné provedení operací nebo dílčích procesů) a úprava řídicí dokumentace popřípadě pracovních instrukcí tak, aby se posílila způsobilost procesu a tím snížila pravděpodobnost výskytu neshodných postupů.

Postup aplikace FMEA

Příprava

Aby byla analýza správně aplikována, je potřeba věnovat čas přípravě a nejprve stanovit, co chceme vlastně analyzovat (výrobek nebo část procesu), jasně definovat požadavky na analyzovaný produkt a v neposlední řadě svolat tým odborníků, kterých se analyzovaný produkt či proces dotýká a budou FMEA aplikovat. [16, 20]

Vlastní metoda FMEA

1. Provést soupis všech možných problémů, které mohou nastat (zde je možné využít metodu Brainstorming), do tabulky. Optimální je využít nějakého nástroje, např. FMEA formuláře, kdy se na každý řádek napíše jeden problém (tzv. Failure Mode).
2. Ke každému problému zapsat následky tohoto problému - opět co jeden následek, to jeden problém.
3. U každého problému se napíše možné příčiny tohoto problému - opět, co jedna příčina, to jeden řádek (můžeme využít metodu Ishikawova diagramu).
4. Následně se pro každý problém, jeho následek a příčinu přepíše způsob, jak ošetříme, abychom takovýto problém odhalili, případně zajistili, aby vůbec nenastal).

5. Jakmile máme vše vypsáno v přehledné tabulce, začneme přidávat koeficienty.

- Nejprve začneme s následky poruch a podle závažnosti přidělíme koeficient od 1 do 10-ti, kde 10 je nejhorší možný (přidělení tzv. „Severity“ koeficient).
- Následně procházíme jednotlivé příčiny poruch a podle předpokládaného výskytu opět přidělíme koeficient od 1 do 10-ti, kde 10 je nejhorší možný (přidělení tzv. „Occurence“ koeficient).
- Pak procházíme tzv. kontrolní mechanismy, které mají možné problémy odhalit nebo jim předejít a těmto opět přidělíme koeficient od 1 do 10-ti, kdy 10 nejhorší možný stav (přidělení tzv. „Detection“ koeficient).

6. Všechny koeficienty v daném řádku vynásobíme („Severity“ x „Occurence“ x „Detection“) a dostaneme tzv. RPN číslo, jenž opět zapíšeme na daném řádku. Toto RPN číslo nám udává míru rizika daného problému.

7. Jakmile projdeme všechny řádky, nastává čas všechny RPN čísla vyhodnotit a nalézt ta, na která zaměříme naši pozornost. U těchto čísel doplníme opatření, která podnikneme pro minimalizaci možnosti jejich výskytu, přidáme termín a odpovědnou osobu.

8. Provedeme opatření, která jsme si stanovili v předchozím bodu.

9. Nyní je možné pokračovat dalším krokem a znovu ohodnotit jednotlivé problémy, jejich následky i příčiny a zjistit, jak námi zvolená opatření jsou vhodná. [16, 20]

4 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem bakalářské práce je provést analýzu rizik nákupu ve vybrané organizaci, dále aplikovat vybrané metody a na základě zjištěných skutečností navrhnout zlepšení k efektivnímu řízení rizik a jejich minimalizaci.

Teoretická část se zabývá popisem základním pojmů z oblasti risk managementu, procesem řízení rizik. Navazující část je věnována nákupu v průmyslovém podniku, jeho fázemi, faktory ovlivňujícími nákupní proces. Poslední část teoretické práce je věnována problematice dodavatelů a jejich výběru.

V praktické části bude představena společnost Meopta-optika s.r.o., její historie, vize a mise. Další část se bude zabývat oddělením nákupu, základní strukturou a nákupem materiálu a výběrem dodavatelů. Pro zpracování bakalářské práce bude aplikována metoda brainstormingu a FMEA analýza. V závěrečné části budou zpracovány návrhy na zlepšení řízení rizik a jejich minimalizaci v oddělení nákupu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 MEOPTA-OPTIKA S.R.O.

Meopta je světový výrobce optiky specializující se na návrh, vývoj, konstrukci, výrobu a montáž optických, optomechanických a optoelektronických systémů. Zákazníkům po celém světě nabízí kompletní a inovativní řešení v oblasti spotřebních, průmyslových a vojenských aplikací. Jako výrobní společnost s globálním dosahem působí ve dvou technologicky pokročilých centrech – v České republice a zároveň ve Spojených státech amerických. Tato struktura umožňuje rychle a efektivně reagovat na požadavky našich zákazníků. [19]



Obr. 3: Areál firmy Meopta – optika s.r.o.

(zdroj: interní dokumentace firmy)

5.1 Historie firmy

Firma Meopta byla založena v roce 1933 v Přerově pod názvem Optikotechna. Nejprve vyráběla pouze optické komponenty, kondenzory, zvětšovací skla apod. Další zaměření firmy určil zakladatel společnosti Doc. Mazurek, který vyvinul první československý zvětšovací objektiv Benar (1933). Firma zakoupila licence a začala se ve větší míře věnovat výrobě zvětšovacích přístrojů, fotoaparátů a projektorů. Avšak v roce 1935 pod tíhou politických událostí, kdy Československá armáda hledala možnosti vyzbrojení vojsk kvalitní optikou, byla firma prodána Zbrojovce Brno., která do rozvoje firmy výrazně investovala. Tímto krokem dala základy vzniku dnešní Meopty.

V průběhu 2. světové války byla zastavena civilní výroba a Optikotechna byla nucena vyrábět optické přístroje pouze pro německou armádu. Po válce došlo k znárodnění firmy a přejmenování na Meoptu. Společnost pokračovala ve výrobě řady nových produktů, avšak časem byly některé výrobní skupiny přesouvány do pobočných závodů a naopak byla velmi posilována vojenská výroba. [19]

V 70. až 80. letech pak v hlavním závodě v Přerově zůstala jen výroba zvětšovacíh přístrojů, projektorů, kinoprojektorů a vojenská výroba ovládla výrobní kapacity závodu z více než 75%.

V letech devadesátých, po rozpadu Varšavské smlouvy byla vojenská výroba v Meoptě ukončena, čímž Meopta přišla o přibližně 80% příjmů a bylo potřeba firmu restrukturalizovat. Především díky významným investicím pana Paula Rausnitze společnost prošla tímto těžkým obdobím a dnes Meopta patří ke špičkovým výrobcům optických přístrojů v oblasti pozorovací a sportovní optiky, optoelektronických systémů, laserových aplikací i vojenských přístrojů. [19]

5.2 Vize a mise firmy

Meopta se chce stát světovým lídrem v poskytování inovativních řešení určených pro specifické trhy zaměřené především na oblasti zobrazovacích a osvětlovacích systémů určených pro spotřebitelské, průmyslové a vojenské aplikace. [19]

Staví na dlouholeté tradici s optomechanickými a optoelektronickými produkty – od prvotního návrhu, přes vývoj, k výrobě, testování a dodání – stejně jako na dodržování všech zákonných či etických norem včetně ochrany životního prostředí. [19]

Hlavním sloganem firmy je „Lepší pohled na svět“.



Obr. 4: Logo firmy Meopta – optika s.r.o

(zdroj: interní dokumentace firmy)

5.3 Organizační struktura firmy

Společnost Meopta - optika, s.r.o. má sídlo v Přerově v České republice, stávající areál společnosti zaujímá plochu 135 000m² a čítá přibližně 2500 zaměstnanců. Majitelem společnosti je pan Paul Rausnitz. Generálním ředitelem pan Vítězslav Mot'ka. Pod úsek generálního ředitele spadá sedm úseků a to:

- Kancelář generálního ředitele
- Úsek Engineeringu a ICT
- Úsek finanční správy majetku
- Úsek kvality management
- Úsek nákupu
- Úsek obchodu
- Úsek výroby a supply chain management

5.4 Základní struktura nákupu

Úsek nákupu spadá pod úsek generálního ředitele a řízen senior ředitelem nákupu.

Senior řediteli nákupu je podřízený manager nákupního oddělení. Celkem v oddělení nákupu pracuje 23 zaměstnanců včetně managera a senior ředitele.

Organizační struktura je graficky znázorněna na obrázku číslo 5.

Nákupní oddělení se skládá ze dvou týmů:

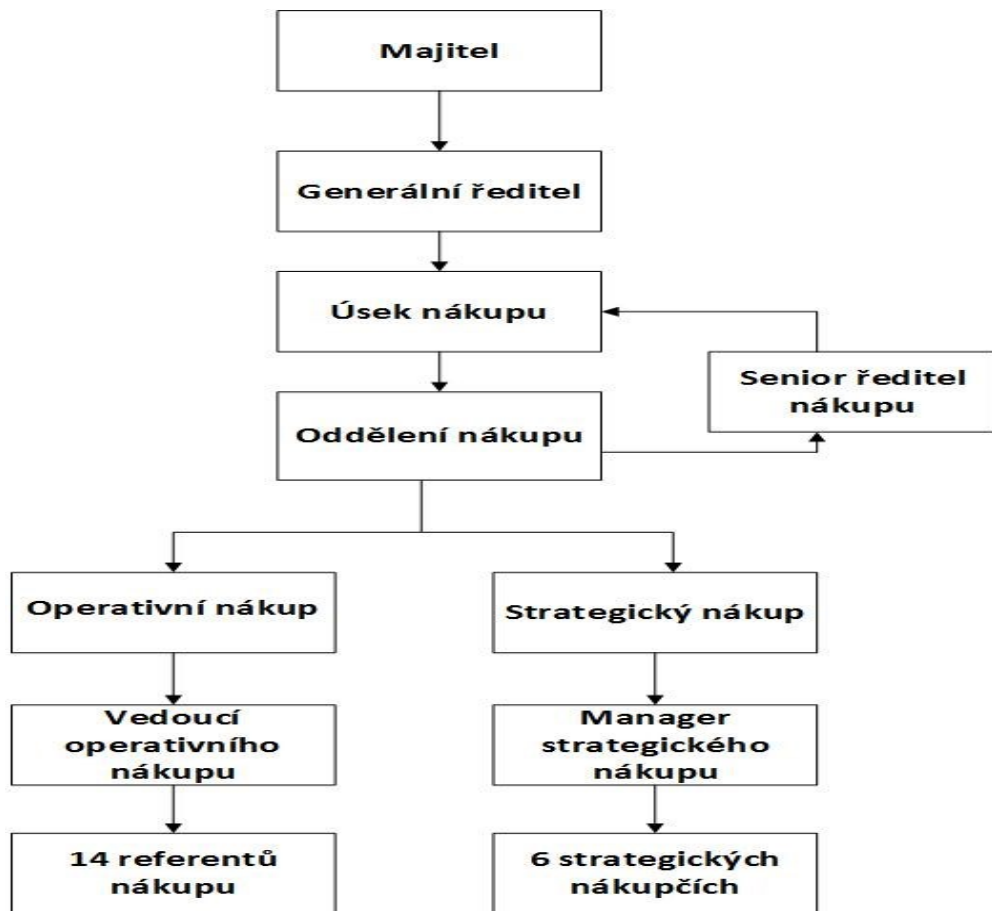
- **Strategický nákup:** má 6 zaměstnanců. Zajišťuje aktivity směřující k optimálním podmínkám dodávek:
 - je vyjednávání výhodnějších cenových a dodacích podmínek,
 - vyhledávání nových dodavatelů,
 - kontrakční činnosti,
 - provádění auditů u dodavatelů,
 - řízení poptávek položek vyráběných na zakázku dle vlastní výkresové dokumentace,
 - řízení projektů a osvojení z pohledu nákupu.

- **Operativní nákup:** má 14 zaměstnanců. Zajišťuje operativní řízení nákupu vedoucí k optimalizaci dodávek z pohledu času a množství v úzké návaznosti na operativní plánování a řízení výroby.

Každému zaměstnanci operativního nákupu je přiřazeno nákupní místo neboli skupina nákupčích dle komodity, kterou daný nákupčí zajišťuje. Nákupní místo opravňuje zaměstnance k objednání a nákupu hmotných a nehmotných dodávek, zabezpečuje jedincové i režijní materiály, služby a další.

Nákupní místo odpovídá za:

- Posouzení nákupního požadavku (dále jen NPZ) na nákup materiálu nebo služby a to i z hlediska hospodárnosti, účelnosti, efektivnosti, nediskriminace a rovnosti.
- Výběr vhodného dodavatele v souladu s návrhy strategického nákupu.
- Objednání materiálu, výrobku nebo služby v požadované kvalitě, množství, za co nejnižších nákladů a vyhotovení nákupní objednávky.
- Vedení reklamačního řízení.
- Vedení veškeré nutné agendy nákupu.
- Vedení databáze dodavatelů včetně jejich hodnocení.
- Zpětnou sledovatelnost objednávek pro vojenskou výrobu.



Obr.5: Organizační struktura nákupu

(zdroj: vlastní zpracování)

5.5 Nákup materiálu a služeb

Prioritou pro nákup materiálu a dílů je především nákup do přímé spotřeby a ne do skladových zásob, v požadované kvalitě a s nejnižšími možnými náklady.

Nákupní požadavky jsou generovány v elektronické podobě vycházející z plánu finální výroby a evidovány v systému AXAPTA. U režijního a pomocného materiálu, materiálu do projektů a ostatní materiály mimo plán v IS Axapta jsou požadavky do nákupu předávány výhradně elektronickou formou v IS Axapta v podobě NPZ. Osoby oprávněné vystavit požadavky na nákup byly vytipovány jednotlivými úseky.

Samotný objednávací proces lze tedy realizovat pouze na základě požadavku v plánu finální výroby nebo NPZ. Nákupní objednávky musí být vystaveny na veškerý materiál a veškeré služby s výjimkou služby za dopravu nebo služby vyplývající z dlouhodobých smluv např. dodávky energií, telefonní operátoři, stravování apod. Všechny nákupní objednávky jsou pak vedeny v databázi IS Axapta, číslo je vygenerováno vzestupně dle pořadí vystavení.

Nákupní objednávka musí obsahovat:

- Přesné znění názvu a adresy zhotovitele, prodávajícího.
- Přesné znění názvu a adresy společnosti a osoby zplnomocněné k jednání s uvedením jména a telefonního čísla.
- Vymezení předmětu smlouvy – materiálu, díla, služby.
- Dodací lhůty a termíny.
- Dodací podmínky.
- Cenové podmínky.
- Platební a fakturační podmínky.
- Závěrečná případně další ustanovení, jsou-li pro daný druh nákupu nutná (změny smlouvy, vymezení platnosti, rozsah záruk, garantované parametry, sankce za nedodržení podstatných náležitostí smlouvy apod.).

Vzor nákupní objednávky je přiložený v přílohách této bakalářské práce.

5.6 Evidence, výběr a hodnocení dodavatelů

Evidence všech možných dodavatelů vede nákupčí v databázi dodavatelů v IS Axapta. Tyto informace zahrnují obchodní jméno, adresu a další identifikační údaje jako telefon, IČO, DIČ, bankovní spojení, atd.

Hodnocení dodavatelů v rámci firmy probíhá ve dvou úrovních a to:

- 1 x měsíčně: jsou hodnoceni dodavatelé spadající do skupiny Top 25 dodavatelů dle uskutečněného obrátu za předchozí sledované období. Dále do této skupiny spadají dodavatelé mající negativní hodnocení v oblasti kvality a z pohledu termínů.
- 2 x ročně: jsou hodnoceni stávající dodavatelé zařazení na seznam schválených dodavatelů. Mezi kritéria hodnocení dodavatelů patří cenová hladina, platební podmínky, plnění termínů, dodržení kvality, dodací termíny, zabezpečení kvality.

Dodavatele hodnotí a záznamy o hodnocení dodavatele vede operativní nákupčí na tiskopise, případně v databázi osobního počítače. Vzor hodnocení dodavatele je součástí příloh této bakalářské práce.

Na základě takto nashromážděných informací vybere nákupčí vhodného dodavatele. Samotné jednání s dodavatelem je možné vést písemnou nebo ústní formou. Avšak se způsobem zabezpečení kvality dodávky musí být dodavatel srozuměn formou smluvních specifikací.

6 ANALÝZA RIZIK NÁKUPU

Tato kapitola bakalářské práce se zabývá analýzou rizik, která mohou nastat v rámci nákupního procesu. Pro analýzu rizik byla zvolena FMEA. V prvním kroku jsou identifikována možná rizika, následně jsou vypracována pomocí vybrané analýzy, definovány možné příčiny a důsledky vzniku rizik. V dalším kroku jsou přiřazeny k jednotlivým hrozbám příslušné koeficienty, na základě kterých je vyhodnocena jejich priorita. V poslední fázi jsou navržena opatření pro jejich eliminaci nebo minimalizaci.

6.1 Identifikace a analýza rizik

Z pohledu nákupu představují rizika míru pravděpodobnosti, že realizovaný nákup nebude splňovat očekávané požadavky na dodané množství, požadovaný termín, technické a jakostní požadavky nebo překročí požadované náklady.

Rizika mohou souviset s výběrem dodavatelů, plánováním zásob, finančními aspekty či smluvními vztahy. Nákupní rizika můžeme klasifikovat a rozdělit do následujících skupin:

- **Finanční rizika** např. růst cen komodit, dodatečné náklady, změny směnného kurzu, nedodání zaplaceného zboží.
- **Právní rizika** např. nedodržení podmínek smlouvy, reklamace, patenty, povinné certifikáty.
- **Geopolitická** např. odejmutí licence, změny místních legislativy.
- **Organizační a personální** např. změny strategie, odchod klíčových zaměstnanců, změny odpovědností v dodavatelském řetězci.
- **Dodací a dopravní** např. zpoždění dodávky, vícenáklady, zdržení na celnici.
- **Ekologická rizika** např. neautorizovaná přeprava nebezpečných látek, poškození cizího majetku.

6.2 FMEA

V této části bakalářské práce je provedena analýza rizik nákup. FMEA formulář obsahuje analýzu rizik, hodnocení současného stavu, návrhy a opatření pro optimalizaci procesu a minimalizaci rizik.

Kritéria hodnocení při FMEA analýze jsou uvedena v tabulce číslo 3. Součinem bodového ohodnocení byla vypočítána míra ohrožení, která se stala východiskem pro určení priorit.

Tab. 2: Kritéria hodnocené při FMEA procesu

Kritéria hodnocení při FMEA procesu		
Hodnocení pravděpodobnosti výskytu	Hodnocení významu	Hodnocení pravděpodobnosti odhalení
Vy	Vz	Od
<p>Velmi vysoká</p> <p>10 Velmi častý výskyt příčiny vady, nepoužitelný, nevhodný proces.</p> <p>9</p>	<p>Velmi velký</p> <p>10 Nenahraditelné ztráty, finanční ztráta, ukončení spolupráce se zákazníkem</p> <p>9</p>	<p>Velmi malé</p> <p>10 Odhalení působící příčiny vady nepravděpodobné, příčina vady není nebo nemůže být kontrolována</p> <p>9</p>
<p>Vysoká</p> <p>8 Příčina vady se opakovaně vyskytuje, nepřesný proces</p> <p>7</p>	<p>Velký</p> <p>8 Rozsáhlé omezení systému, poškození dobrého jména firmy, velké finanční ztráty v řádu milionů</p> <p>7</p>	<p>Malá</p> <p>8 Odhalení působící příčiny málo pravděpodobné, pravděpodobně neodhalitelné příčiny vady, nejisté kontroly</p> <p>7</p>
<p>Střední</p> <p>6 Občasný výskyt příčiny vady</p> <p>5 méně přesný proces</p> <p>4</p>	<p>Střední</p> <p>6 Dílčí poškození systému, finanční ztráty od 100000</p> <p>5 KČ do 1 000 000 Kč</p> <p>4</p>	<p>Střední</p> <p>6 Je pravděpodobné odhalení působící příčiny, kontroly jsou poměrně spolehlivé</p> <p>5</p> <p>4</p>
<p>Malá</p> <p>3 Výskyt příčiny vady je malý, osvědčené procesní řešení</p> <p>2</p>	<p>Malý</p> <p>3 Drobné poškození systému, malé finanční státy do 100 000 Kč</p> <p>2</p>	<p>Vysoká</p> <p>3 Odhalení působící příčiny je velmi pravděpodobné, kontroly jsou spolehlivé, např. více nezávislých kontrol</p> <p>2</p>

Tab. 3: Formulář FMEA

Název FMEA			Zpracovatel					Datum konání FMEA				
Rizika nákupu			Hrbatová Lucie					1.4.2017				
Předmět FMEA			Zodpovědná oblast					FMEA-Stav				
			Nákupní oddělení					Průběžná				
FMEA Tým / FMEA Team												
Hrbatová Lucie												
Funkce	Možná chyba	Možný důsledek	Příčina	Kont, prev. opatření	Vznik	Význam	Odhalení	Možné riziko	Doporučená opatření	Odpovědnost	Termín	
Dodavatel	Nedodržení potvrzeného termínu ze strany dodavatele	Zpoždění dodávek do výroby	Dodavatel nevyrobil nebo neodeslal včas zakázku	Kontaktování dodavatele před plánovaným odesláním	6	6	5	180	Vytvořit pracovní instrukci - povinnost nákupčích ověřit termín 14 dní před odesláním. Sankce dodavatelům za nesplnění termínu.	Nákupní místo - operativní nákupčí; manager nákupu	Průběžně	
Dodavatel	Nedodržení požadované kvality	Není možné díly použít pro další výrobu či prodej. Odsun prodejních zakázek. Nedodržení požadované kvality finálního produktu.	Nedostačná výstupní kontrola u dodavatele	Objednání zboží u schválených dodavatelů	6	6	6	216	Safety stock u vytípaných dílů. Možný dual source. Pravidelné auditu dodavatelů.	Nákupní místo - operativní nákupčí		
Nákupní místo - referent nákupu	Neodeslání objednávky	Dodavatel neobdrží objednávku a nezahájí výrobu	Selhání lidského faktoru. Selhání IS.	Požadovat potvrzení dodavatele, že objednávkou obdržel.	6	6	3	108	Denní report otevřených objednávek. Po 5 dnech bez potvrzení objednávky nutno kontaktovat dodavatele.	Nákupní místo - operativní nákupčí	Průběžně	

Funkce	Možná chyba	Možný důsledek	Příčina	Kont. prev. opatření	Vznik	Význam	Odhálení	Možné riziko	Doporučená opatření	Odpovědnost	Termín
Dodavatel	Změna platebních účtů dodavatele	Zaplacení faktur jinému příjemci platby než je dodavatel	Falsifikát písemného prohlášení o změně účtu	Nákupčí prověří s dodavatelem platnost změny účtu	3	6	4	72	Nákupčí prověří telefonicky platnost změny účtu, dodržovat zásady bezpečného chování na internetu.	Nákupní místo - operativní nákupčí	Vždy v případě změny účtu
Dodavatel	Kontrola daňové způsobilosti dodavatele		Daňová nezpůsobilost dodavatele - neplacení daní	Žádná	2	6	3	36	Při zavádění nového dodavatele do IS, nákupčí prověří v systému ARES spolehlivost plátce DPH. Průběžná kontrola neplatících dodavatel: 1 x týdně.	Nákupní místo - operativní nákupčí	Průběžně
Dopravce	Poškození dodaného zboží	Ohrožení plnění termínů, finanční ztráta	Manipulace při přepravě	Sjednání pojištění	6	5	6	180	Preference ověřených dopravních agentur.	Nákupní místo - operativní nákupčí	Průběžně
Dodavatel	Změna směnného kurzu	Zvýšení sumy nesplacených pohledávek	Snížení kurzu Kč vůči zahraniční měně	Žádná	4	5	7	140	Fixace měnového kurzu u banky.	Finanční oddělení	Do 1 měsíce

Po uskutečnění navržených opatření by měla následovat další fáze analýzy, ve které budou rizika znovu vyhodnocena a formulář tak doplněn o nové vyhodnocení po realizaci opatření.

6.3 Vyhodnocení a opatření

V předchozí kapitole byla na základě dostupných informací získaných formou brainstormingu zpracována FMEA analýza rizik procesu nákupu ve vybrané organizaci. Ke zjištěným rizikům byla přiřazena možná příčina, důsledek a bodové ohodnocení vzniku, významu

a odhalení. V tabulce číslo 5 je uvedený seznam priorit sestavený podle vypočítané výše míry rizika.

Tab. 4: Seznam priorit

Seznam priorit	Míra rizika
Nedodržení kvality	216
Nedodržení potvrzeného termínu dodavatelem	180
Objednání neaktuální revize položky	180
Poškození dodaného zboží	180
Změna směnného kurzu	140
Neodeslání objednávky	108
Změna platebních účtů	75
Nepodložené objednání	45
Kontrola daňové způsobilosti	36

Podle výše uvedeného seznamu lze rizika rozdělit do tří kategorií:

- **Rizika kontrolovatelná:** nedodržení potvrzeného termínu dodavatelem, objednání neaktuální revize položky, neodeslání objednávky, změna platebních účtů, nepodložené objednání, kontrola daňové způsobilosti.
- **Částečně kontrolovatelná:** nedodržení požadované kvality.
- **Nekontrolovatelná:** poškození dodaného zboží nebo nedodání zboží chybou přepravce nebo vlivem přírodní katastrofy.

Nedodržení požadované kvality

Riziko nedodržení požadované kvality bylo vyhodnoceno jako riziko s nejvyšší mírou rizika, jehož vypočítaná hodnota činí 216 bodů. Jakost dodaného zboží je jedním z klíčových faktorů nakupovaného zboží a kvalitní zboží se stává zásadní konkurenční výhodou. V případě

nedodržení kvality je zboží obvykle reklamováno, avšak navazující reklamační proces způsobí dodatečné náklady na dopravu a clenění zásilky a další související poplatky. Taktéž je narušen plynulý tok navazujících výrobních operací. Skluz ve výrobě je negativním faktorem ovlivňujícím prodejní závazky, v krajním případě může vést až k dočasnému zastavení výroby.

Opatření:

Činnost nákupčích by se měla soustředit v první řadě soustředit na řádnou kvalifikaci dodavatele a produktů samotných a u již validovaných dodavatelů provádět pravidelné audity. U vytipovaných kritických dílů je vhodné zvážit nákup materiálu na pojistnou zásobu tzv. „safety stock“. V průběhu konzultací v rámci oddělení nákupu bylo zjištěno, že u vybraných komodit je nákup v mnoha případech závislý na dodávkách pouze od jednoho dodavatele, proto doporučuji vyhledat nové potenciální dodatele a u kritických dílů zvážit „dual source“.

Nedodržení potvrzeného termínu dodavatelem

Nedodržení dodací lhůty je z pohledu odběratele dalším závažným rizikem ohrožujícím výrobu navazujících procesů a konečné plnění plánovaných prodejů.

Opatření:

V současné době je vytvořena pracovní instrukce, která nákupčím stanovuje povinnost, ověřit termín dodání u dodavatele a to 14 dní před plánovaným termínem dodání.

Další možností jak eliminovat riziko nedodržení potvrzeného termínu, je smluvní ošetření.

Nákupčí jsou s tou možností seznámeni, nicméně podle zjištěných skutečností není smluvní ošetření dostatečně aplikováno. Proto důrazně doporučuji vytipovat kritické dodavatele z pohledu zpoždění dodávek a do každé objednávky vložit obchodní podmínku týkající se penalizace za případné zpoždění dodávky.

Objednání neaktuální revize položky

Každé na zakázku vyráběné položce je v IS Axapta přiřazena platná revize. Pokud dojde ke změně technické dokumentace, nákupčí je povinen prověřit, jestli je na danou položku otevřená nákupní objednávka. Pokud ano, musí neprodleně o této změně informovat dodavatele a zajistit dodání zboží v souladu s novou revizí.

Opatření:

Před odesláním nákupní objednávky nákupčí prověří aktuálnost technické dokumentace a společně s každou objednávkou odešle aktuální výkresovou revizi. Po obdržení potvrzení objednávky nákupčí musí znovu ověřit, že dodavatel potvrdil dodávku dle aktuální výkresové revize.

Poškození dodaného zboží

Poškození nebo znehodnocení dodaného zboží představuje pro odběratele finanční riziko a současně souvisí s ohrožením plánovaných termínů. Nejpravděpodobnější příčinou dodání poškozeného zboží je neadekvátní manipulace se zásilkou na straně dopravce. V případě, že dopravce dodá poškozenou zásilku, jsou zaměstnanci centrálního příjmu povinni sepsat záznam o převzetí poškozené zásilky, záznam nechat potvrdit podpisem dopravce a poškozenou zásilku nafotit. Následně podepsaný záznam spolu s fotografiemi předají odpovědnému nákupčímu k dalšímu řešení tj. zahájení reklamačního řízení.

Opatření:

Aby bylo riziko dodání poškozené zásilky minimalizováno, doporučuji objednat přepravu pouze u osvědčeného přepravce a u komodity citlivé na poškození sjednat podmínky přepravy včetně připojištění zboží.

Změna směnného kurzu

Nákupní oddělení zajišťuje materiál nejen na tuzemském trhu, ale také spolupracuje s řadou dodavatelů v zahraničí. Pohledávky jsou tedy placeny nejen v české měně, ale převážně v USD nebo EUR. Vzhledem k tomu, že je vývoj ekonomiky a směnného kurzu nepředvídatelný, je třeba vzít v úvahu možnou změnu aktuálního směnného kurzu.

Opatření:

Díky tomu, že firma převážnou většinu plateb provádí v USD, navrhuji řešit problematiku kolísání směnného kurzu fixací měny. Fixací měny je možné za určitých podmínek realizovat prostřednictvím banky, u níž má firma zvedený účet.

Neodeslání objednávky

Neodeslání nákupní objednávky je jedním z rizik způsobených selháním lidského faktoru vlivem přetížení zaměstnance, jeho zdravotním stavem či nedbalostí nebo také selhání informační technologie.

Opatření:

V současné době je zavedeno opatření, že nákupčí na denní bázi dostávají report všech otevřených objednávek. Report obsahuje údaje jako je číslo nákupní objednávky, objednané množství, požadovaný termín dodání a potvrzený termín dodání. Aby se předešlo neodeslání NAK, doporučuji s tímto reportem aktivně pracovat a oslovit dodavatele, kteří termín nepotvrdili do pěti dní od odeslání. Pokud došlo k selhání přenosu objednávky, bude tento problém včas odhalen.

Změna platebních účtů

Oznámení o změně platebního účtu ze strany dodavatele je jev ne příliš častý, nicméně je třeba mu věnovat dostatečnou pozornost. Z pohledu kybernetické bezpečnosti se může jednat o nabourání do elektronické pošty a odeslání falešného oznámení o změně účtu příjemce platby, což může mít za následek, že se platba za zboží uskuteční na účet neoprávněnému příjemci.

Opatření:

Nákupčí musí dodržovat základní zásady ochrany chování na internetu a zejména neotvírat přílohy s podezřelou příponou jako je .exe, které mohou obsahovat viry umožňující napojení neoprávněné osoby do firemní sítě. V případě, že nákupčí obdrží podezřelý email, musí neodkladně informovat IT oddělení. Dále pokud nákupčí obdrží zprávu o změně platebních údajů, doporučuji telefonicky ověřit jejich správnost s dodavatelem.

Nepodložené objednání

Jak již bylo v této práci zmíněno, všechny nákupy musí být realizované na základě dat v plánu nebo na základě NPZ. Jestliže by tento pokyn nákupčí nerespektovali, vystavili by tak firmu vícenákladům za objednání nepotřebného zboží a navýšení nepotřených skladových zásob.

Opatření:

K odhalení rizika nepodloženého objednání, slouží schvalování objednávek nadřizeným zaměstnancem dle schvalovacího řádu. Toto opatření považuji za dostatečné.

Kontrola daňové způsobilosti

Kontrolu daňové způsobilosti obchodních partnerů je nutné provádět především z hlediska rizika neuhrazení povinných odvodů daní finančnímu úřadu. V případě, že by DPH dodavatel řádně neuhradil, byla by tato povinnost přenesena na Meoptu. V takových případech by firma byla povinna o této skutečnosti informovat finanční úřad a DPH za svého partnera uhradit.

Opatření:

K minimalizaci rizika doporučuji následující opatření. Při zavádění nového dodavatele do IS AXA prověřit spolehlivost plátce DPH v informačním systému finančního úřadu ARIS. U již zavedených dodavatelů je možné vytvořit sjetinu pomocí Olap kostek, čerpajících data z IS AXA a průběžně spolehlivost plátců DPH kontrolovat. Tuto kontrolu doporučuji provádět 1x za měsíc.

ZÁVĚR

V současnosti se každý podnikatelský subjekt, ať už se jedná o malou firmu nebo velké organizace, setkává s celou řadou rizik. V podstatě každá lidská činnost přináší určitá rizika. Nulové riziko neexistuje, proto je nutné naučit se tyto rizika řídit a kontrolovat. Aby byla firma schopna efektivně řídit podnikové procesy a jejich potenciální rizika, měla by v první řadě umět s riziky pracovat. Naučit se rizika správně identifikovat a pomocí vhodně zvolených metod tyto rizika analyzovat.

Tato bakalářská práce se zabývá riziky procesu nákupu ve vybrané organizaci. Po teoretickém úvodu do problematiky risk managementu a seznámení s nákupním procesem obecně, práce navazuje představením vybrané organizace, kterou je Meopta - optika s.r.o. a jejím nákupním oddělením. Po krátké charakteristice dílčích činností a úkolů je práce zaměřena na možná rizika související s nákupním materiálů a služeb v rámci organizace. Tyto rizika jsou zpracována pomocí vybrané metody analýzy rizik a znázorněna v tabulce FMEA formuláře.

Na základě provedené analýzy jsou v práci k jednotlivým hrozbám navrhována opatření pro jejich minimalizaci, což bylo hlavním cílem této práce.

S odkazem na zjištěné skutečnosti je možno konstatovat, že řízení oddělení nákupu je na dobré úrovni, v rámci oddělení jsou pečlivě vypracované směrnice a pracovní instrukce v rámci nákupního oddělení, jež pracovníci dodržují a tím přispívají k předcházení možných rizik. Jak již bylo zmíněno, rizika nelze zcela eliminovat avšak dodržováním stávajících opatření a zavedením nově navržených, lze rizika snížit na přijatelnou úroveň.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BĚLOHLÁVEK, František at al. *Management*. Brno. Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-x.
- [2] ČSN ISO 31000 (01 0351) *Management rizik - Principy a směrnice*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] GROSS, Ivan a Stanislava GROSSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-708-0598-6.
- [5] HÁDEK, Ladislav. *Nákup a zásobování*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2008. ISBN 978-80-7410-009-3.
- [6] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [7] MERNA, Tony. *Risk management: řízení rizika ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1547-3.
- [8] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3 rozšířené a aktualizované vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [9] ŠEVČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-807-3185-968.
- [10] TICHÝ, Milík. *Ovládnání rizika: analýza a management*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-415-5.
- [11] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-85623-96-x.
- [12] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [13] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. 978-ISBN 80-247-1479-0.
- [14] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

- [15] ZAPLETALOVÁ, Šárka a kol. *Krizový management podniku pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-80-86929-9.

Ostatní zdroje:

- [16] *Failure-mode-and-effect-analysis, management mania*. Management mania [on line]. [cit. 2016-12-30]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/failure-mode-and-effect-analysis>
- [17] *Brainstorming, management mania*. Management mania [on line]. [cit 2016-12-30]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/brainstorming>
- [18] *Řízení rizik, management mania*. Management mania [on line]. [cit 2016-12-30]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/rizeni-rizik>
- [19] *Historie v kostce, Meopta*. Meopta [on line]. [cit 2016-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.meopta.com/cz/historie-v-kostce/>
- [20] *FMEA metody, vlastní cesta*. Vlastní cesta [on line]. [cit 2016-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/fmea/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AXA	Informační systém Axapta
DIČ	Daňové identifikační číslo
FMEA	Failure Mode and Analysis / Analýza možných vad a jejich následků
IČO	Identifikační číslo organizace
IS	Informační systém
NAK	Nákupní objednávka
NPZ	Nákupní požadavek
RPN	Hodnota míry rizika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Proces managementu rizik.....	15
Obr. 2: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [6].....	25
Obr. 3: Areál firmy Meopta – optika s.r.o.	33
Obr. 4: Logo firmy Meopta – optika s.r.o.....	34
Obr.5: Organizační struktura nákupu.....	37

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Bodové hodnocení dodavatelů [5].....	27
Tab. 2: Kritéria hodnocené při FMEA procesu	41
Tab. 3: Formulář FMEA	42
Tab. 4: Seznam priorit	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Nákupní objednávka

Příloha 2: Hodnocení dodavatele

PŘÍLOHA P I: Nákupní objednávka



Meopta - optika, s.r.o.
Kabelíkova 1
750 02 Přerov
Česká republika

Tax exemp: CZ47677023
ID: 47677023
E-mail: meopta@meopta.com

Telephone.....: +420 581 241 111
Fax.....: +420 581 242 222
Kept at CR: Krajský soud Ostrava
Inset number: vl. 51239
Section of CR oddíl C
Bank: ČSOB EUR
Account numt 170000-6182280
Bank code.....: 0300

Purchase order NAK123613

Date: 23/2/2017
Page: 1 of 1

Account executive.: Beil Ondřej
E-mail.....: Ondrej.Beil@meopta.com

Telephone...: +420581243602
Fax.....:

Delivery terms.....: EXW Mainz

Currency: EUR

Delivery address
Meopta - optika, s.r.o.
Kabelíkova 1
750 02 Přerov
Česká republika

Payment type.....: 30 Days Net
Discount.....: 14 days, 3% discount

Mr. Jouri Ougarov
Fax: +43 (0)1 290 17 4820
SCHOTT AG
Hattenbergstr.10/Box 2480
55014 Mainz
Germany

ID:
Tax exempt number: DE811120270

L.n	Item number	Description	Delivery	Quantity	Unit	Unit price	Disc. pct.	Discount	Amount
1	704629	Block glass N-PK52A. Dim.: 225x142x34mm. nd: 1,49703, vd: 81,53. 2 strips. CZ tariff code 70060010	1/3/2017	8,00	kg	291,00			2 328,00
2	703750	Block glass N-SF4. Dim.: 280x160x40mm. Step 1/1. Nd: 1,55509. Vd: 27,35. 1 strip. CZ tariff code 70060010	1/3/2017	6,00	kg	121,70			730,20

Base total	Total discount	Misc. charges	Sales tax	Round-off	Total
3 058,20	0,00	0,00	0,00	0,00	3 058,20 EUR

Delivery Conditions are directed exactly in accordance with INCOTERMS 2010.
Confirm our order by return, please.
Your Invoice and Packing List should include the No of our order as well.
Please, indicate in your invoices country of origin of goods and material.

Should you fail to deliver the goods by the confirmed term on the Purchase Order or the date stated on your quotation, Meopta - optika, s.r.o. reserves the right to penalize you at 0,5 % of total amount per each day of the delay.
All requirements of this contract may be subject to GQA. You will be notified of any GQA activity to be performed.

Supplier is obligated to inform purchaser about any changes which affect the product itself, the industrial process or company itself.

In order to ensure the continuous flow of material send us urgently, when shipment is ready for a dispatch, P.O. number (Purchase Order Number), and also the name of the Forwarder to the Meopta Buyer who originated the order.

All orders are placed subject to Meopta - optika, s.r.o. General terms and conditions of purchase of goods and services available on:
http://www.meopta.com/download.php?id_document=1404044172&at=1
and to Meopta-optika,s.r.o. Vendors Manual available on: <http://www.meopta.com/download/1404043718>
Copies may be obtained on request.

PŘÍLOHA P II: Hodnocení dodavatele



HODNOCENÍ DODAVATELE

DODAVATEL: Schott AG
 Adresa: Hattenbergstr. 10
 550 14 Mainz
 Germany

Kontaktní osoba: Beate Struth, Patrick Holota
 Telefon: 0049-(0)6131-66 1541, +43 1 290174845
 Dodávaný sortiment: výlisky

Kritérium	2016 dne 9.5.2016	2017 dne 13.1.2017	2018 dne	2019 dne
Cenová hladina	2	3		
Platební podmínky	3	2		
Plnění termínů	3	3		
Dodržení kvality	3	3		
Dodací termíny	5	5		
Systém jakosti	5	5		
Body	21	21		
Hodnocení	A	A		

Poznámky:

BODOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnotící kritérium	3 body	2 body	1 bod
Cenová hladina	Nižší než u jiných dodavatelů	Průměrná	Vyšší než u jiných dodavatelů
Platební podmínky	Akceptuje námi navržené podmínky	Splatnost delší než 14 dnů	Splatnost do 14 dnů, nebo platba předem
Dodací termíny	Velmi krátké	Běžné jako u ostatních dodavatelů	Dlouhé
Systém jakosti	Dodavatel je certifikován dle ISO	Dodavatel není certifikován dle ISO, ale má zavedený systém jakosti	Dodavatel není certifikován dle ISO a nemá zavedený systém jakosti
Hodnotící kritérium	5 bodů	2 body	1 bod
Plnění termínů	Dodavatel dodržuje sjednané termíny a akceptuje změny termínu a množství	Dodržuje sjednané termíny	Nedodržuje termíny
Dodržení kvality	Vyhovuje - odpovídá nákupním specifikacím. Reklamacie nejsou žádné, nebo velmi malé, které vyplývají z charakteru zboží.	Vyhovuje s připomínkami - nevýznamné vlastnosti neodpovídají nákupní specifikaci. Zřídka se objevují reklamacie	Nevyhovuje – významné vlastnosti neodpovídají nákup. specifikaci. Reklamacie jsou časté.



CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Plně způsobilý (A)

Bodové hodnocení: 16-22

Dodavatel prokázal schopnost dodržení všech podmínek týkajících se systému zabezpečování jakosti a záruk stability dodávek.

Podmíněně způsobilý (B)

Bodové hodnocení: 11-15

Dodavatel, který uspokojivě plní většinu podmínek kladených na systém zabezpečování jakosti s tím, že určité zjištěné nedostatky je dodavatel schopen v krátké době odstranit.

Nezpůsobilý (C)

Bodové hodnocení: 6-10

Dodavatel má ve svém systému jakosti podstatné nedostatky, které brání akceptování dodavatele. V případě, že dodavatel je zařazen do typu C a přesto jsme nuceni dodávku akceptovat (monopolní dodavatel, přání zákazníka), je dodavatel informován o nedostacích v plnění kritérií a je na něj vyvíjen tlak na odstranění nedostatků

Vyhodnotil:

Gajora

Formulář M3.8. - Hodnocení dodavatele

Příloha 2: Hodnocení dodavatele

