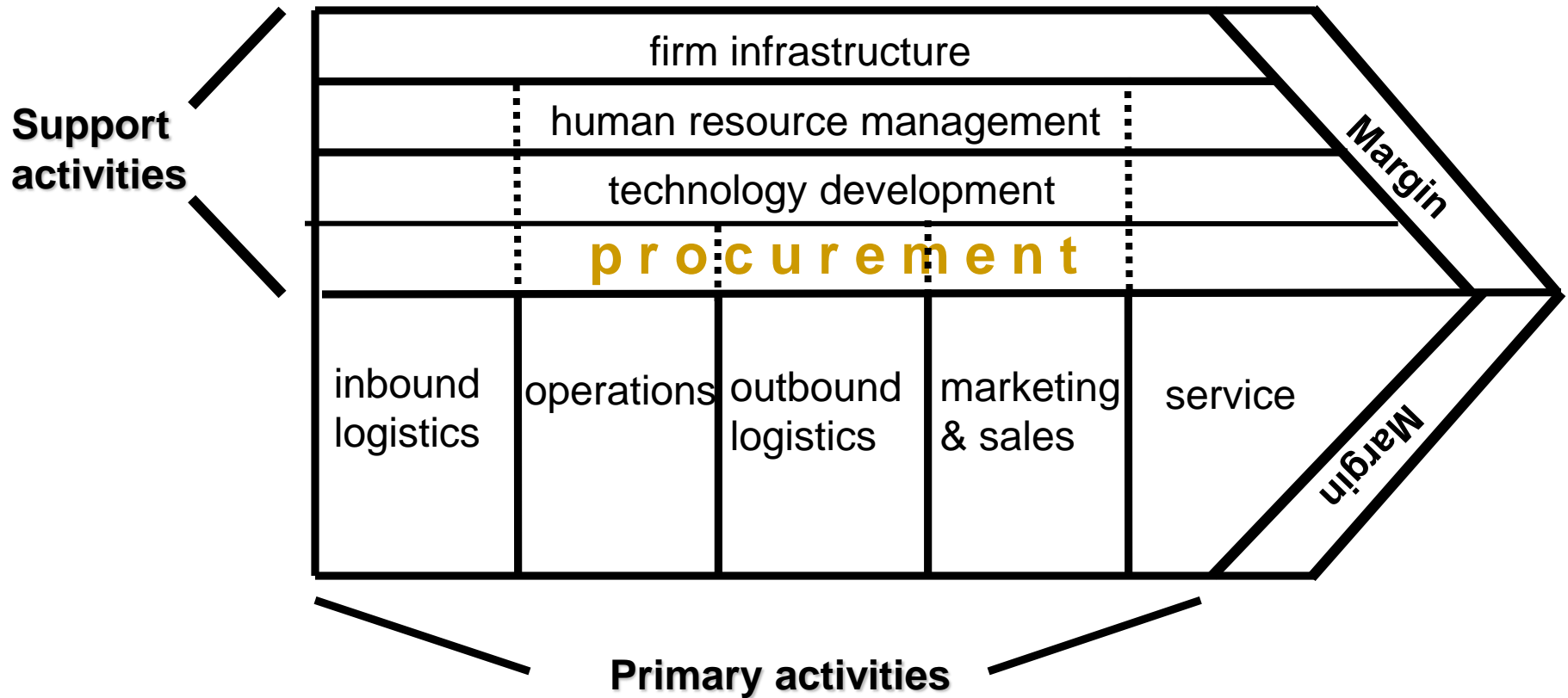


Nákupní funkce

Nákup v podnikovém systému

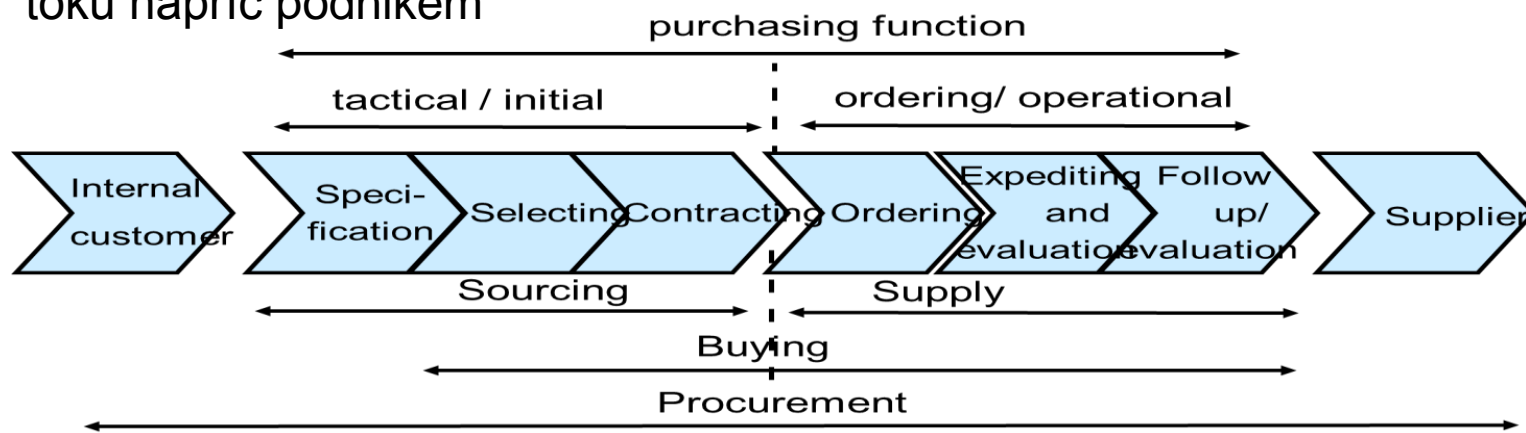


Nákup – základní vymezení

- *„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.“* (Gross, Grossová, 2006, s. 9)
- „To acquire goods, works or services from nominated supplier“ (Johnsen et.al, 2014, str. 8)
- Purchasing vs. Procurement vs. Supply vs. Sourcing
- Purchasing management vs. Supply management (chain)
- Je třeba od sebe odlišit
 - Nákup jako funkce
 - Nákup jako oddělení

Nákup – terminologie

- PROCUREMENT - obstarávání, získávání, opatřování, tj. zajišťování vstupů - zdrojů, nákup, doprava, dodávání, resp. i balení a skladování (širší pohled), ale i opatřování finančních prostředků a získávání lidských zdrojů, spíše strategický pohled, používáno ve veřejném sektoru
- PURCHASE - NÁKUP materiálů, služeb a jiných aktiv, resp. i pasiv (užší pohled – jedna činnost) = **obchodní operace**
- SUPPLY - zásobování, dodávání = **fyzické aktivity** týkající se přesunu vstupů
- SOURCING – aktivity spojené s vyhledáváním trhu zdrojů, na opačném konci je marketing, v SCOR modelu místo procurement
- **materiálové hospodářství** (již na ústupu z „odborné hantýrky“) = pořizování vstupů pro zejména produkční procesy a řízení materiálových toků napříč podnikem



Nákup – strategický rozměr

- Supply management (někdy purchasing management) – strategický rozměr
- **Supply management** = a strategic approach to planning for and acquiring the organization's current and future needs through effectively managing the supply base, utilizing a process orientation in conjunction with cross-functional teams (CFTs) to achieve the organizational mission.
- = the identification, acquisition, access, positioning, and management of resources and related capabilities an organization needs or potentially needs in the attainment of its strategic objectives. (Institute for Supply Management)

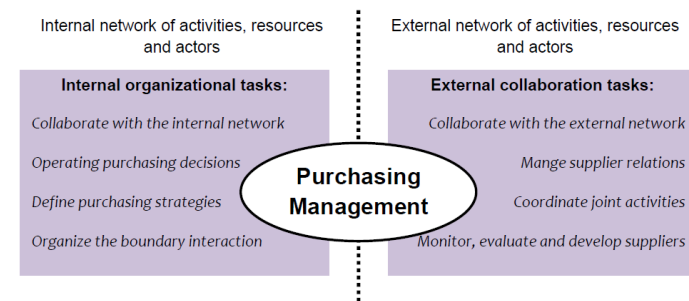
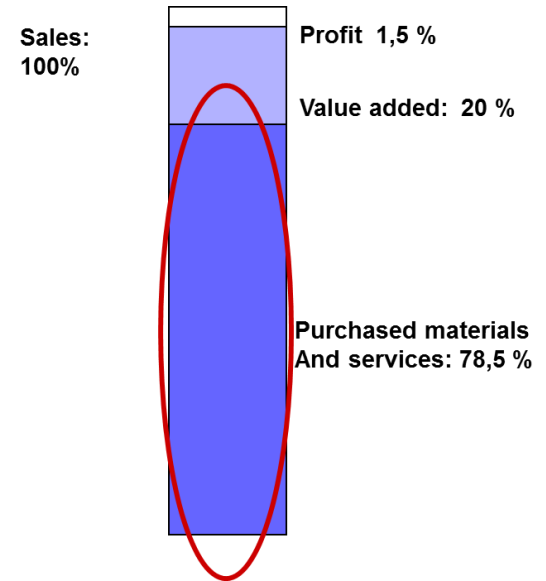
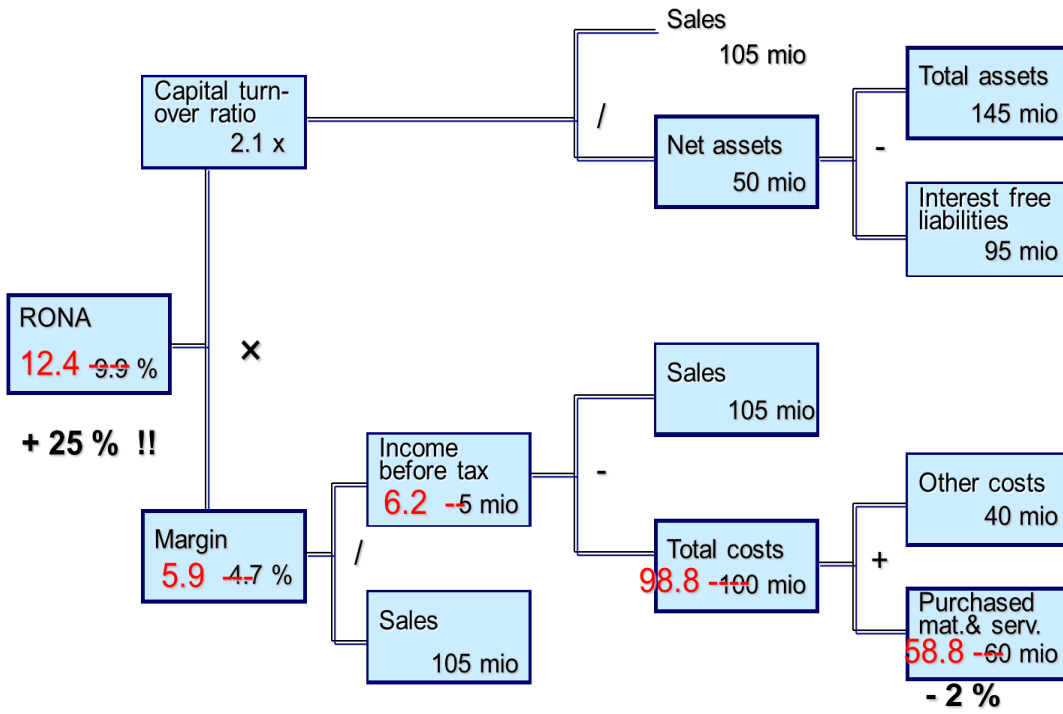


Figure 1 - Conceptual model of Purchasing Management.

Význam (role) nákupu

- vytváří podstatné náklady - 40-60% (u výrobních organizací), někde i 80%
- spojitost nákupu s kvalitou produktů (hlavně u outsourcingu)
- oblast nákupu lze považovat za počátek technologických změn a zdokonalení produktu nebo procesu
- úlohou nákupního oddělení při řízení dodavatelského řetězce
- Růst hodnoty a úspor
- Budování vztahů a podpora inovací.



Cíle nákupu

- spojení interního a externího prostředí organizace (podobně jako prodej a výstupní logistika) – informační tok o dění v prostředí – příležitosti a hrozby
- propojení interního prostředí organizace (vazba nákupu na další funkce a naopak)
- dopad na výkonnost celého dodavatelského řetězce (výkonnost jednoho článku)
- nákup = funkce služby – pro vnitřního zákazníka
- Snižování nákladů
- Zvyšování výkonů
- Zvyšování spokojenosti zákazníků uspokojováním potřeb
- Zvyšování jakosti
- Snižování nákupního rizika
- Zvyšování flexibility nákupu
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy
- podpora fungování organizace



Úloha nákupu

Kde hledat úspory (Aberdeen Group)

- Efektivní strategie nákupu vycházející z důkladných analýz potřeb a nabídky
 - Snížení výdajů o 2 - 12%
 - Snížení objemu nákupu mimo kontrakty na polovinu
 - Dodatečná úspora 7% výdajů na základě lepšího využití nasmlouvaných podmínek
 - Výběr dodavatele
 - Zkrácení procesu o 25 - 50%
 - Počet nakupovaných položek
 - Snížení počtu nakupovaných položek o 15%
 - Náklady na držení zásob
 - Snížení nákladů o 5 - 50%
- Zdroj: Aberdeen Group, 2004

Základní přístupy k nákupu

- **Nákupu jako iniciátora změn - proaktivní přístup**
- **Nákup jako příjemce změn - reaktivní přístup**

Tabulka č. 1: Rozdíl mezi reaktivním a proaktivním přístupem k nákupu

Reaktivní přístup k nákupu	Proaktivní přístup k nákupu
Nákup jako nákladové středisko	Nákup přináší hodnotu
Nákupu jsou předávány specifikace (vytvořené uživateli či designéry)	Nákup (a dodavatelé) se podílejí na specifikaci
Nákup odmítá defektní dodávky	Nákup se vyhýbá defektním dodávkám
Nákup podléhá financím a výrobě (ve smyslu oddělení pozn. autora)	Nákup je hlavní řídicí funkcí
Nakupující reagují na podmínky na trhu	Nákup přispívá k vytváření trhu
Problémy jsou spojeny se zodpovědností dodavatele	Problematické jsou sdílené zodpovědnosti
Cena je klíčovou proměnnou	Celkové náklady a hodnota jsou klíčovou proměnnou
Důraz na přítomnost, na dnešek	Důraz na strategičnost
Systémy nezávislé na dodavatelích	Systémy mohou být integrovány do systémů dodavatelů
Vyjednávání výhra/prohra	Vyjednávání výhra/výhra
Mnoho dodavatelů znamená bezpečnost	Mnoho dodavatelů znamenají ztracené příležitosti
Vysoké zásoby znamenají bezpečnost	Vysoké zásoby znamenají plýtvání
Informace znamená moc	Informace má hodnotu, pokud je sdílena

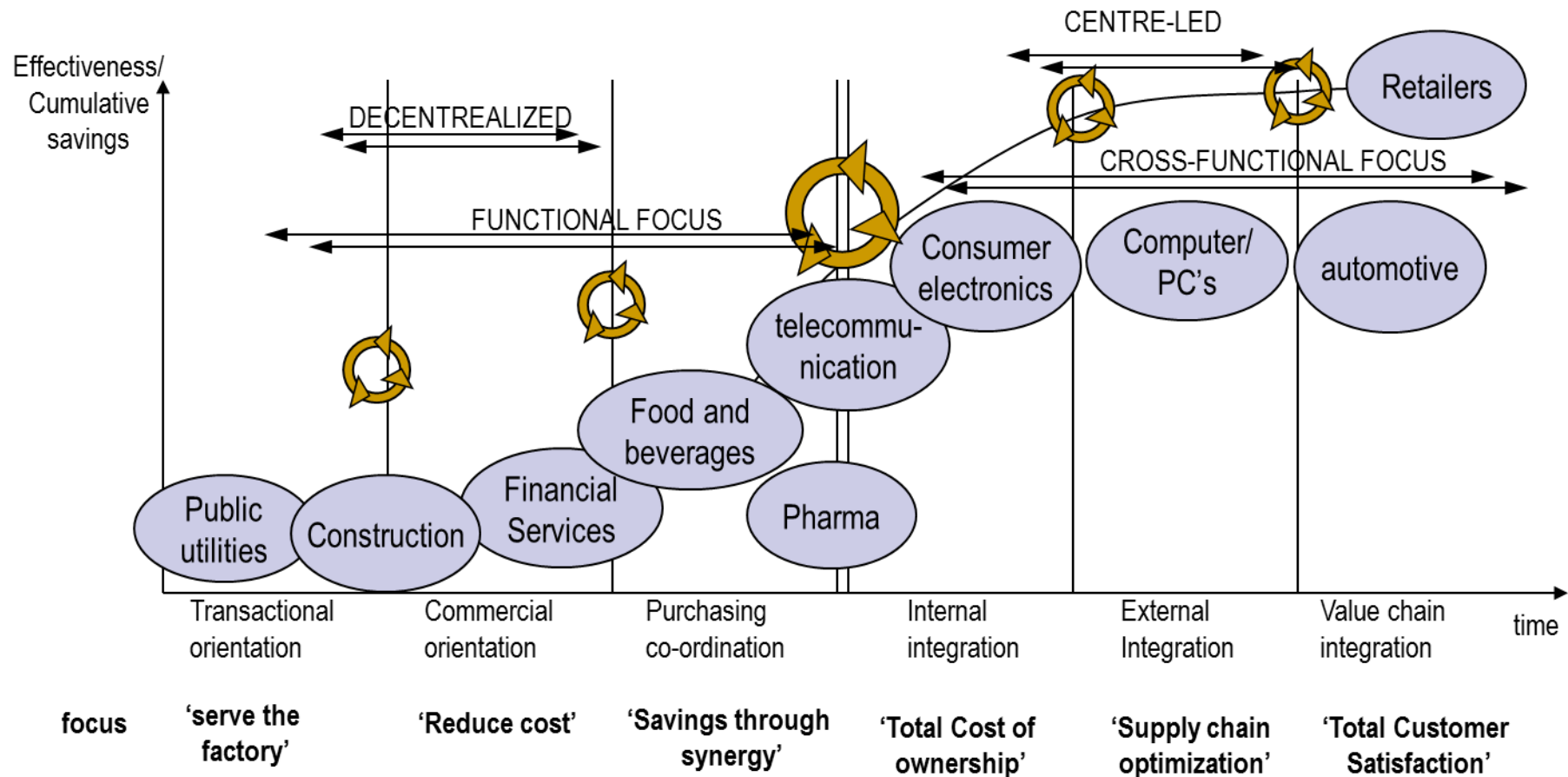
Zdroj: Baily aj. (2005, s. 12)

Rozvoj nákupu

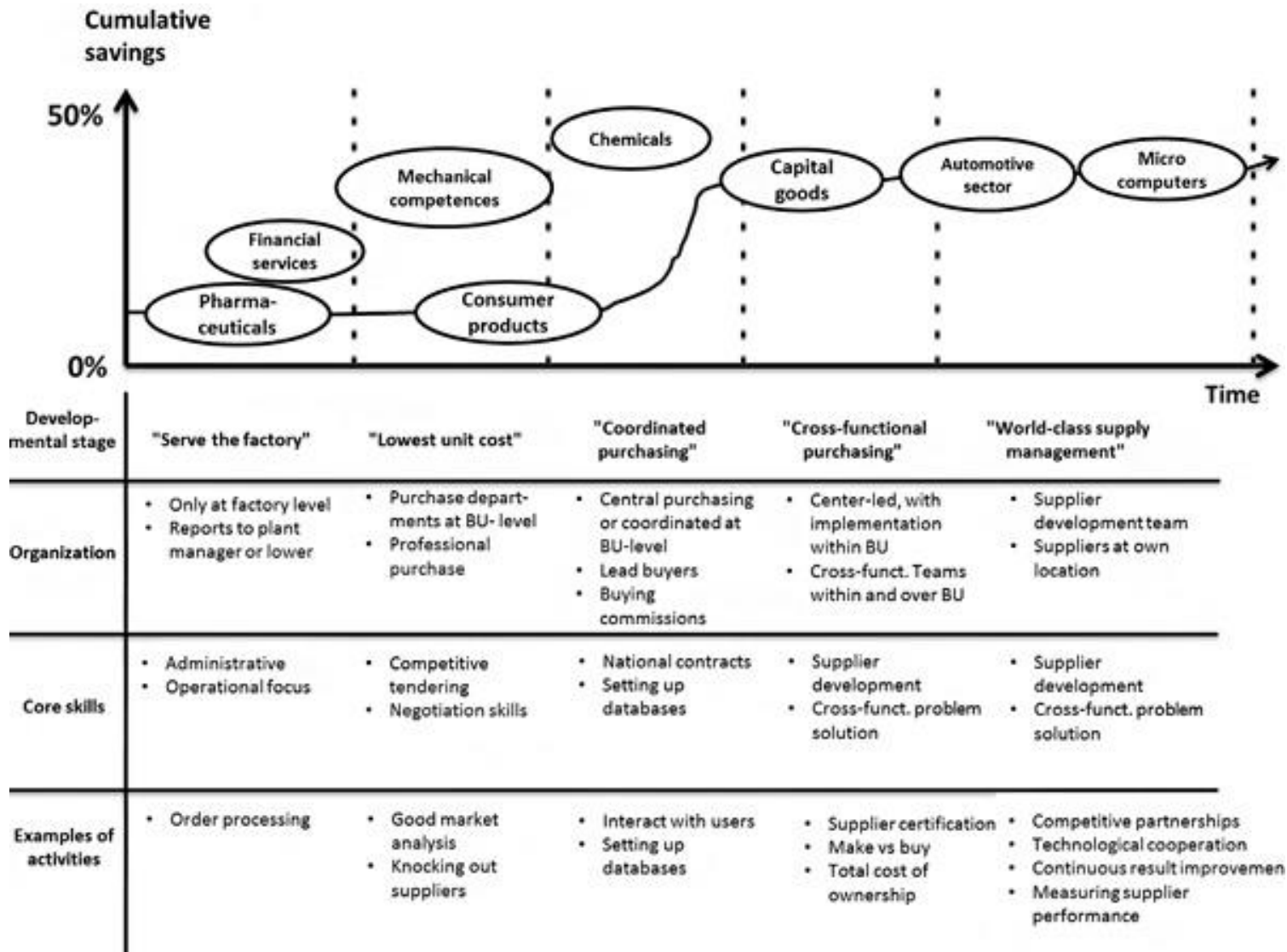
- Step-wise development of purchasing on the following characteristics:
- Integrated final stage
- Management is actively involved in purchasing strategies and tactics, organized around team-based structures
- Organizational status of purchasing
- Centralization often leads to some form of coordinated purchasing
- Supplier management
- From reactive purchasing, via proactive purchasing, to relationship management
- Supplier relationships
- Reduced number of (preferred) suppliers and closer relationships

Faktory podporující rozvoj

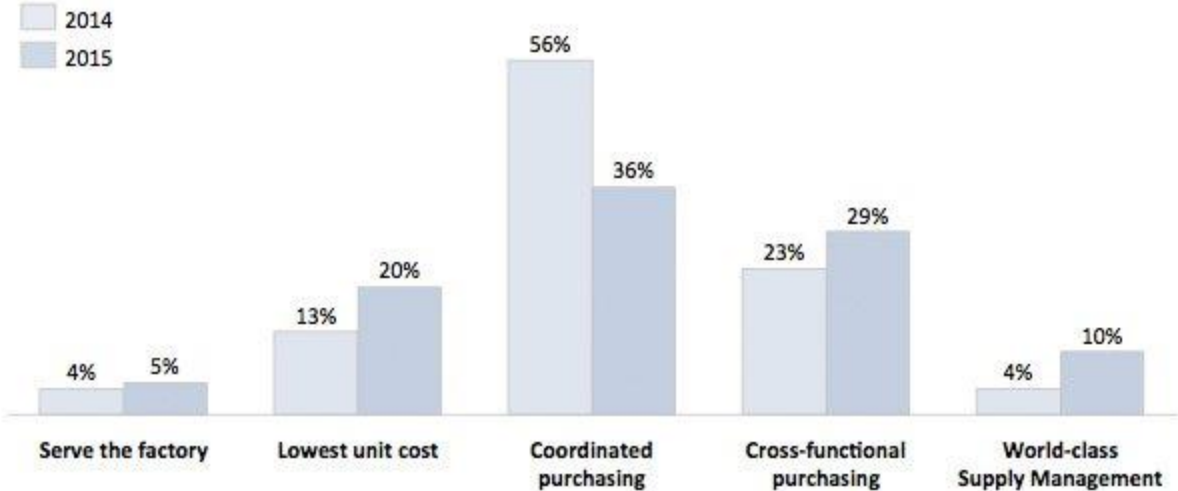
- Business context
- More competition, more mature technology used
more pressure towards purchasing
- Company strategy
- More explicit about goals and objectives, more formalized planning process greater chance purchasing is integrated in company strategy
- System development
- Information and communication technologies are important enablers for modern purchasing concepts
- Top management commitment
- Functional leadership



Modely nákupní vospělosti



Procurement maturity of companies



Procurement maturity per sector (2015)

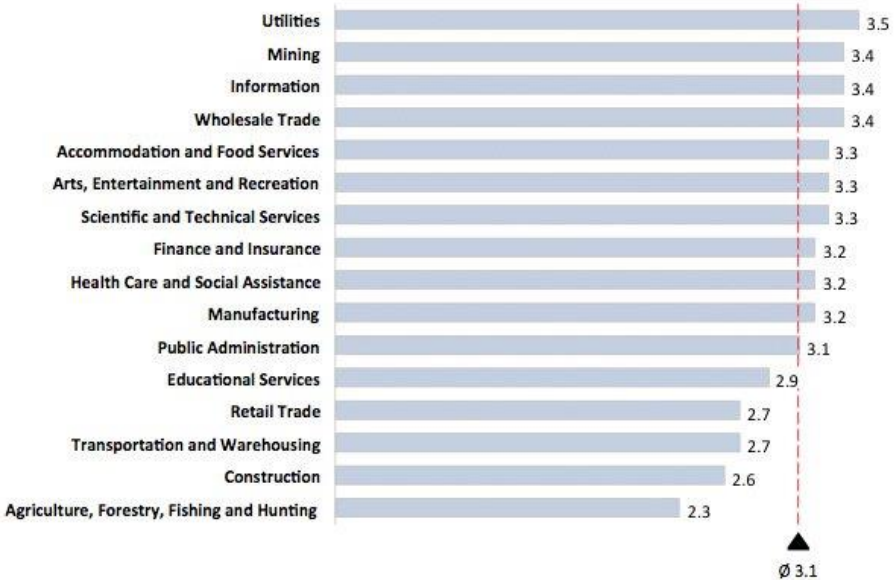


Exhibit I Stages of Purchasing Sophistication

Importance of purchasing

Criteria: cost of materials/total costs, value-added profile, profitability profile, and so on.

High

<p>II Materials management</p> <p>Procurement focus Leverage items (e.g., electric motors, heating oil, EDP hardware)</p> <p>Key performance criteria Cost/price and materials flow management</p> <p>Typical sources Multiple suppliers, chiefly local</p> <p>Time horizon Varied, typically 12 to 24 months</p> <p>Items purchased Mix of commodities and specified materials</p> <p>Supply Abundant</p> <p>Decision authority Mainly decentralized</p>	<p>IV Supply management</p> <p>Procurement focus Strategic items (e.g., benzol cyclohexane, scarce metals, high-value components)</p> <p>Key performance criteria Long-term availability</p> <p>Typical source Established global suppliers</p> <p>Time horizon Up to ten years; governed by long-term strategic impact (risk and contract mix)</p> <p>Items purchased Scarce and/or high-value materials</p> <p>Supply Natural scarcity</p> <p>Decision authority Centralized</p>
<p>I Purchasing management</p> <p>Procurement focus Noncritical items (e.g., steel rods, coal, office supplies)</p> <p>Key performance criteria Functional efficiency</p> <p>Typical sources Establish local suppliers</p> <p>Time horizon Limited; normally 12 months or less</p> <p>Items purchased Commodities, some specified materials</p> <p>Supply Abundant</p> <p>Decision authority Decentralized</p>	<p>III Sourcing management</p> <p>Procurement focus Bottleneck items (e.g., electronic parts, catalyst materials, out-side services)</p> <p>Key performance criteria Cost management and reliable short-term sourcing</p> <p>Typical sources Global, predominantly new suppliers with new technology</p> <p>Time horizon Variable, depending on availability vs. short-term flexibility-trade-offs</p> <p>Items purchased Mainly specified materials</p> <p>Supply Production-based scarcity</p> <p>Decision authority Decentralized but centrally coordinated</p>

Low

Low

High

Complexity of supply market

Criteria: supply, monopoly or oligopoly conditions, pace of technological advance, entry barriers, logistics costs and complexity, and so on.

Klasifikace nákupovaných položek

Výrobní nákup

- Výrobní nákup se zaměřuje především na nákup dílů, výrobního materiálu a surovin.

Nevýrobní nákup

- Nevýrobní nákup obstarává hlavně komodity, které přímo nesouvisí s výrobou. Jedná se o nákup služeb, nemovitostí, výrobních strojů, náhradních dílů, investic a režijního materiálu.

Strategický nákup

- Strategický nákup určuje se zohledněním cílů firmy nákupní strategii - současnou i budoucí.

Klasifikace nakupovaných položek

- The purchasing process may concern a large variety of goods and services. In general, purchased materials and services can be grouped into the following categories:
- Raw materials; materials which have undergone no transformation or a minimal transformation and which serve as the basis materials for a production process
- Supplementary materials; materials that are not absorbed physically in the end product
- Semi-manufactured products; products that have already been processed once or more times and that will be processed further at a later stage
- Components; manufactured goods that will not undergo additional physical changes, but which will be incorporated in a system with which there is a functional relationship by joining it with other components
- Finished products; all products which are purchased to be sold, after negligible added value, either together with other finished products and/or manufactured goods
- Investment goods or capital equipment; products that are not consumed immediately, but which purchasing value is depreciated over a period of time
- Maintenance, repair and operating materials (MRO items); materials, which are necessary for keeping the organization running in general and for the support activities in particular
- Services; labor intensive, non material activities that are executed by third parties on a contract basis

Nákupní situace

Opakovaný nákup beze změny

- Jedná se o rutinní nákup, který probíhá opakovaně. Nákupní oddělení využívá své zkušenosti z minulosti. Při opakovaných nákupech poskytují dodavatelé výhodné platební i dodací podmínky a dodržují neměnnou kvalitu dodávaných výrobků a služeb.

Modifikovaný nákup

- Při modifikovaném nákupu je třeba, aby nákupní oddělení provedlo úpravy ve specifikaci výrobku, ceně a podmínkách dodávky. Při výběru dodavatele v rámci modifikovaných nákupů dodavatelé snaží nabídnout co nejvýhodně dodávku, aby ve výběru uspěli.

Nová nákupní úloha

- strategicky důležitý nákup (strategická přílepek, spekulativní nákup...)
- problémový nákup (velké riziko)
- termínový nákup (forward buying),
- objemové obchody

Promptní nákup (spot buy) – v případě náhle vzniklé neplánované potřeby

Tab. 3.2 Vazba mezi průmyslovým nákupním procesem a nákupními situacemi

Kroky v průmyslovém a nákupním procesu	Nové nákupy	Modifikovaná opakovaná koupě	Přímé opakované nákupy
1. Rozpoznávání potřeb	ANO	Možná	NE
2. Zjištění údajů o produktu	ANO	Možná	NE
3. Vyžadování nabídek od potenciálních dodavatelů	ANO	Možná	NE
4. Rozhodnutí o koupi	ANO	Možná	NE
5. Uzavření obchodu	ANO	Možná	NE
6. Ověřování a kontrola z hlediska kvality	ANO	ANO	ANO
7. Hodnocení výkonu prodávajícího	ANO	ANO	ANO

(Pramen: Robinson, Faris a Wind 1967, upraveno)

TYPE OF BUYING SITUATION

NEWNESS OF THE PROBLEM

INFORMATION REQUIREMENTS

CONSIDERATION OF NEW ALTERNATIVES

NEW TASK

HIGH

MAXIMUM

IMPORTANT

MODIFIED REBUY

MEDIUM

MODERATE

LIMITED

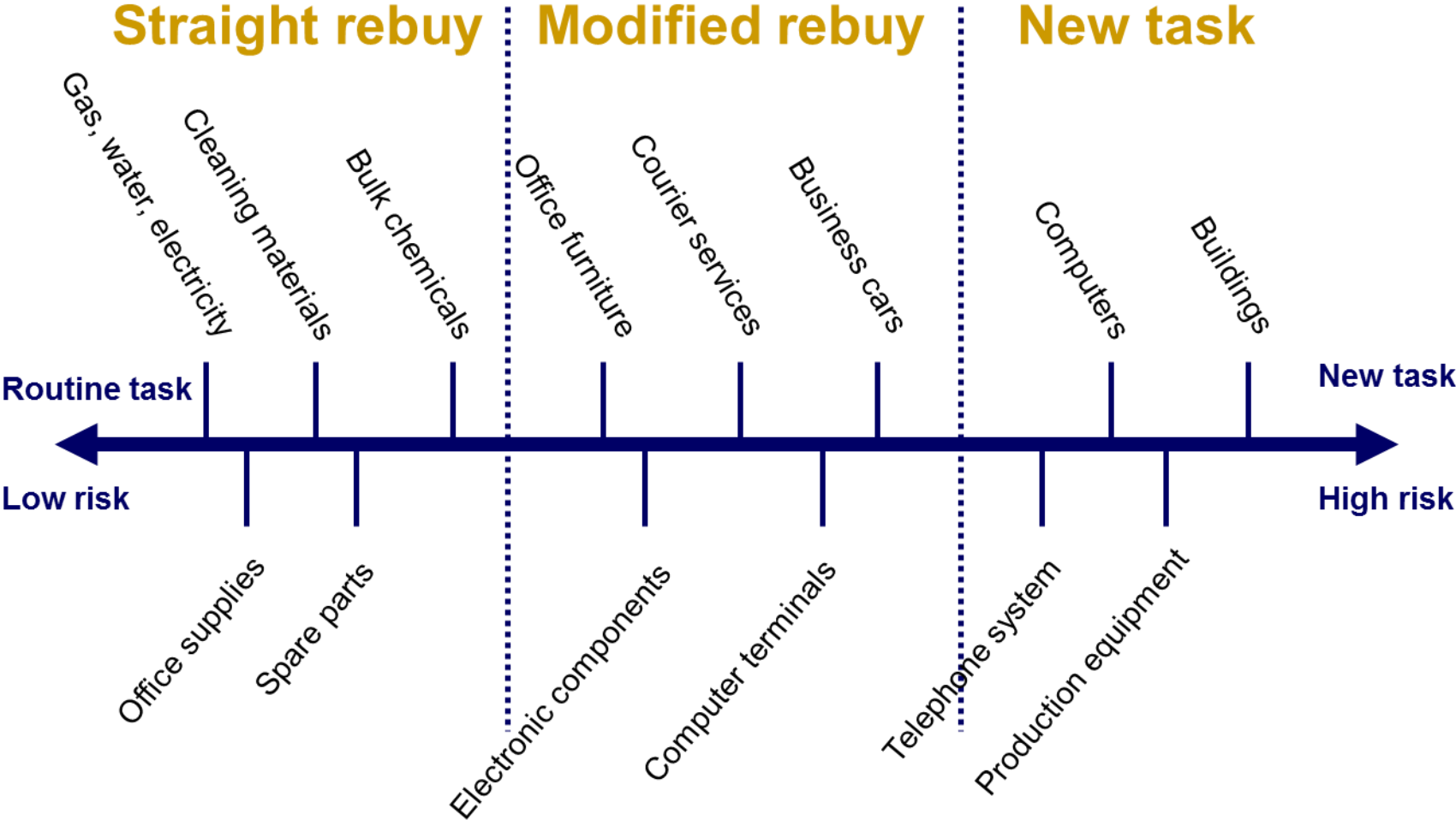
STRAIGHT REBUY

LOW

MINIMAL

NONE

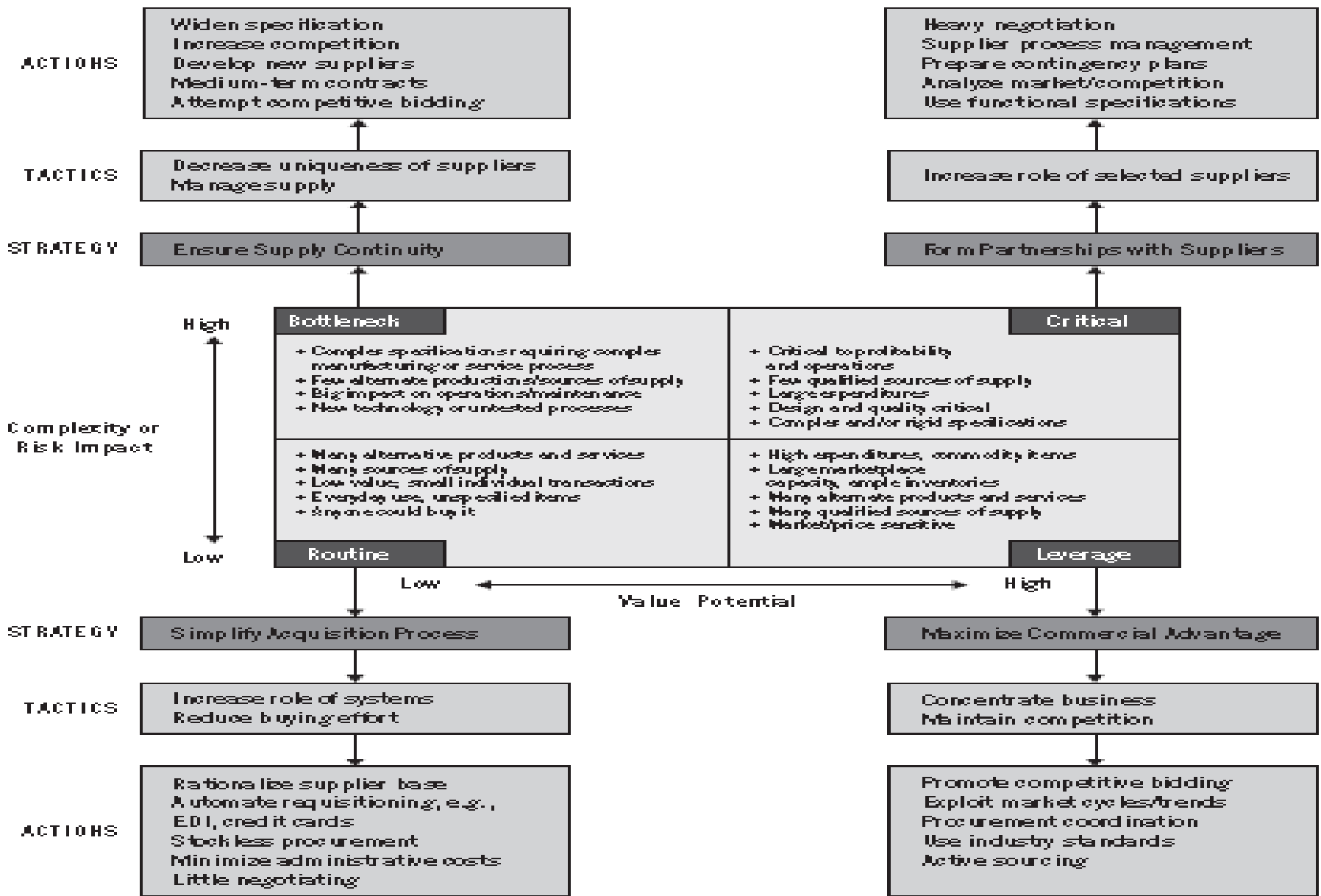
Examples of purchasing situations



Položky nákupu

- **substituční položky**, s vysokou nabídkou na trhu, významné pro firmu a s relativně stabilní spotřebou;
- **bezproblémové položky**, opět s velkou nabídkou, ale s nižším významem pro podnik a s proměnlivou poptávkou;
- **strategické položky**, významné pro podnik, s omezenou nabídkou a s relativně stabilní spotřebou;
- **úzkoprofilové položky**, s omezenou nabídkou, s nízkou a nepravidelnou spotřebou.

Quadrants Lead to Strategy, Then to Tactics and Actions



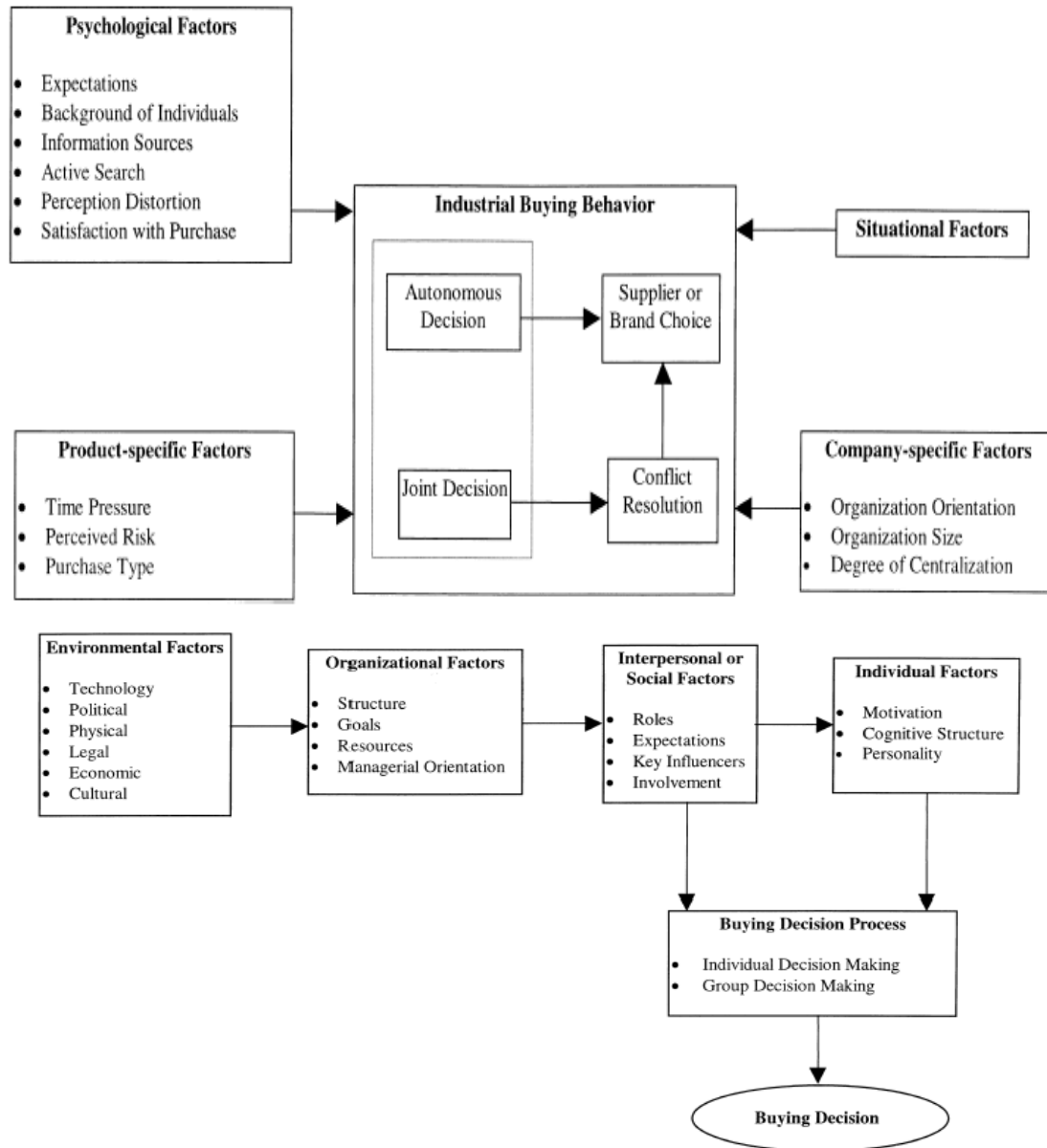
Nákupní proces

- predikce budoucích potřeb (strategie a plány, znalost vývoje trhu)
- poznání, zjištění potřeby (objednávací systém)
- identifikace nezbytnosti, charakteru a rozsahu potřeby
- kupní rozhodnutí
- specifikace výrobku nebo služby
- výzkum nabídek - nákupní výzkum trhu (dodavatelů)
- volba dodavatele (nabídky) - kritéria
- rozhodnutí a formulace podmínek dodávek, zadání objednávky
- logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku
- kvantitativní a kvalitativní přejímka dodávky, případná reklamace
- finanční vypořádání, úhrada dodávky
- hodnocení výkonu dodavatele

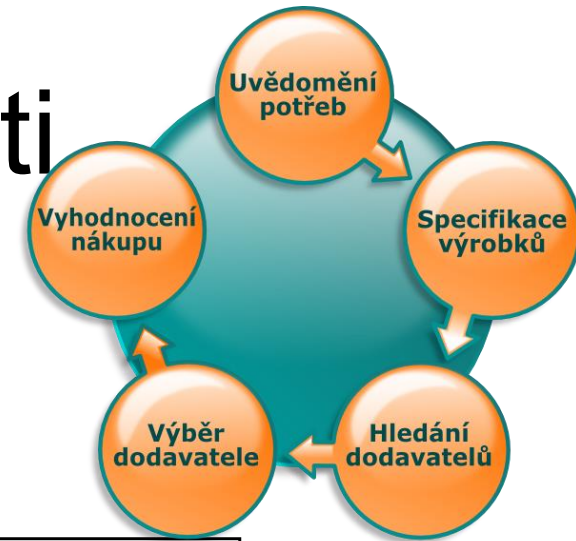
Tabulka 5.1: Struktura nákupního procesu

Krok	Cíl	Specifika	Vstupní informace
1	stanovení potřeb organizace	<ul style="list-style-type: none"> - krytí různých potřeb (výrobní, nevýrobní potřeba) - požadavky mnoha útvarů - pestrá paleta výrobků, služeb - odlišné časové rozložení potřeb - časová náročnost kroku 	objednávky, předpovědi poptávky, stav zásob, plán zásobování
2	identifikace výrobků a služeb vhodných pro krytí potřeb	<ul style="list-style-type: none"> - co nejširší výběrová základna - specifikace základních požadavků na kvalitu výrobků, služeb - odhad nákladnosti nákupu 	nabídky prodejců, odborný tisk, internetové tržnice, výstavy, veletrhy, nabídky poštou
	identifikace dodavatelů výrobků a služeb	<ul style="list-style-type: none"> - identifikace možných dodavatelů jednotlivých položek 	
3	detailní specifikace potřeb a první výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - přesné určení požadavků na nákupované výrobky a služby - první redukce dodavatelů podle vybraných kritérií 	interní požadavky útvarů firmy na výrobky a služby, požadavky zákazníků
4	oslovení reálných dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - formulace požadavků, kritérií na výrobky a služby pro výběrové řízení - výzva k účasti na výběrovém řízení 	
5	výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - vícekritériální rozhodování, - ověření hodnot kritérií 	nabídky dodavatelů
6	uzavření smlouvy	<ul style="list-style-type: none"> - specifikace dodacích podmínek - reklamační řízení - podmínky kontroly jakosti.. 	obchodní zákoník, interní předpisy
7	realizace nákupu	<ul style="list-style-type: none"> - systém přenosu objednávek - velikost dodávek, balení - řízení zásob 	-
8	hodnocení dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - trvalé hodnocení dodavatelů 	objednávky, dodací listy, vstupní kontrola

- druh zboží, včetně kvality, balení apod.,
- požadované množství,



Nákupní činnosti



Management nákupu (opatřování)

Nákup jako **OBSTARÁVÁNÍ – PRODPŮRNÉ HODNOTOTVORNÉ ČINNOSTI** – nákupní způsoby a metody

Funkční rozsah:

- Průzkum nákupního trhu, vyhledávání zdrojů
- Oslovování potenciálních dodavatelů
- Otevření a uzavření nákupního jednání
- Cenová a hodnotová analýza
- Uzavírání smluv a správa nákupu (SRM)

Zásobovací logistika – **VSTUPNÍ LOGISTIKA = činnosti spojené s přejímáním, přepravou, skladováním a rozdělováním vstupů a vracením vstupů dodavatelům = PRIMÁRNÍ HODNOTOTVORNÉ ČINNOSTI**

Funkční rozsah:

- Vystavování objednávek
- Přejímka, kontrola zboží
- Skladování a správa skladů
- Vnitropodniková doprava
- Plánování, řízení a kontrola hmotných a informačních toků

Nelze oddělit – navzájem propojené

Rozměr, dosah, obsah nákupu

- Operativní
 - monitoring dodávek
 - tvorba objednávek
 - sledování vyřizování objednávek...
- Taktický
 - administrativa celoročních smluv s dodavateli,
 - hodnocení stávajících dodavatelů
 - příprava podkladů pro výběr nových dodavatelů
- Strategický
 - *“Strategic purchasing is the process of planning, implementing, evaluating, and controlling strategic and operating purchasing decisions for directing all activities of the purchasing function toward opportunities consistent with the firm's capabilities to achieve its long-term goals” (Carr and Smeltzer, 1997)*
 - <http://www.kensington.cz/nakup.pdf>

Nákupní strategie

- Návaznost nákupní strategie na podnikovou strategii, je třeba respektovat poslání a vizi podniku
- Nákupní strategie je funkční strategií, nadřazené jsou podniková a obchodní strategie
- Jaký časový horizont?
- Relevantnost analýz!
- Strategie = strategické cíle (CO) a cesty jejich dosažení (JAK)
- Generický charakter nadřazené strategie
- Nutnost respektovat význam nakupovaných položek pro firmu
- Strategie dle:
 - Geografického rozložení – global sourcing, local sourcing
 - Počtu dodavatelů
 - Rozsahu dodávaných výkonů
- **Tvorbě nákupní strategie předchází strategická analýza**
- **Jaké oblasti zpracovávat v rámci nákupní strategie???**

Generické strategie a nákup

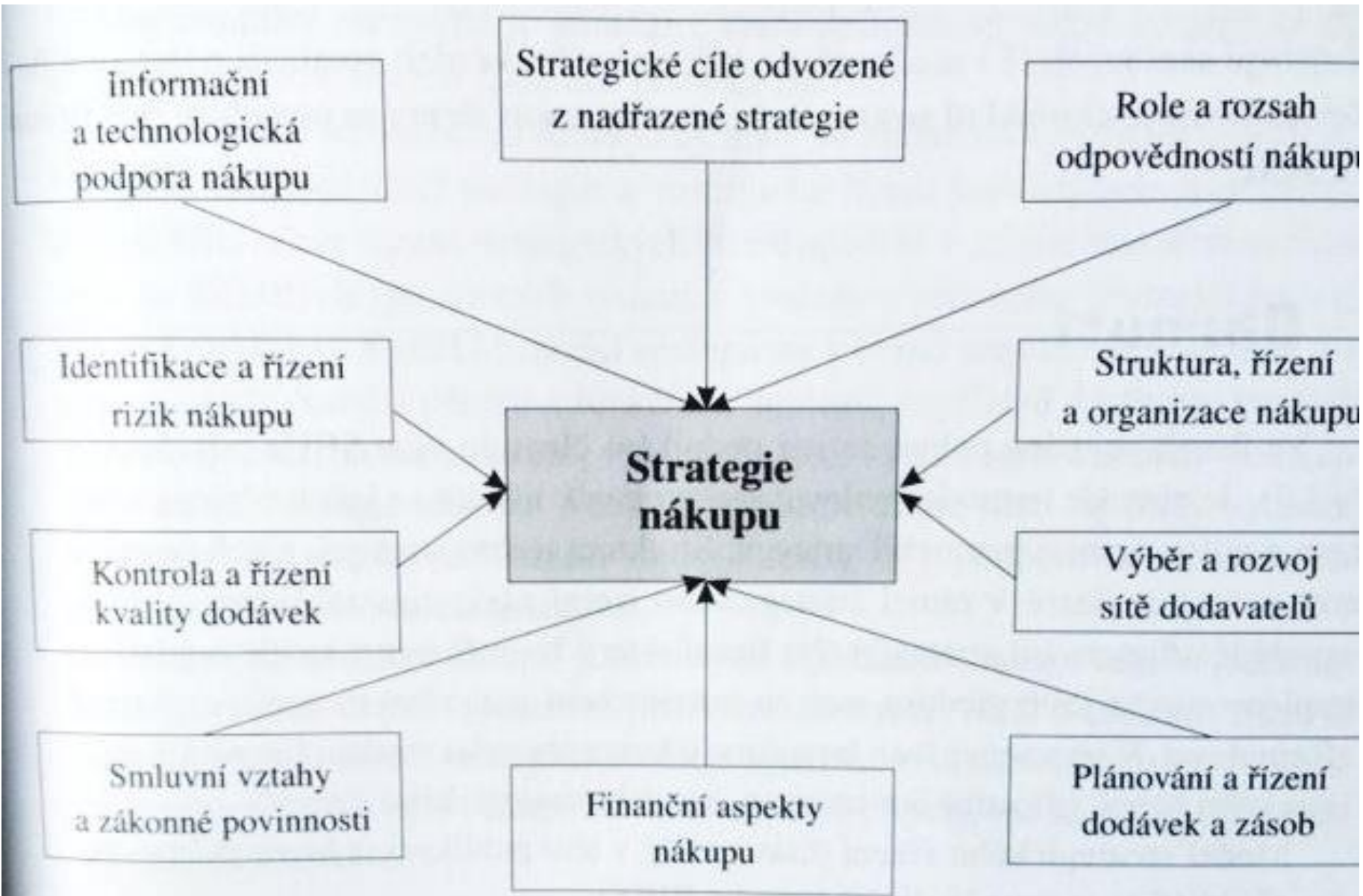
- Užší dlouhodobá spolupráce s dodavateli
- Unikátní řešení
- Vysoká přidaná hodnota dodavatele
- Nízká frekvence výběru dodavatele
- Malý počet dodavatelů
- Vyšší počet dodavatel
- Vysoká vyjednávací síla dodavatele
- Závislost na dodavatelích vyšší
- Dlouhodobé smlouvy z důvodu slev a fixace cen
- Dlouhodobé smlouvy z důvodu specifického know-how
- Spíše decentralizované řízení, kdy nákup dělají zaměstnanci blíže samotné výrobě (znají technické specifikace)
- Nákupy ze zemí s nízkými náklady
- Nákupčí spíše se znalostí cizích jazyků než technické znalosti
- Otevřená výběrová řízení
- Častá změna dodavatele
- Spíše centralizace nákupu, popřípadě hybridní

Jak postupovat při formulaci nákupní strategie?

- Analýza nadřazeného patra
- Analýza externího okolí
- SLEPT zaměřená na oblast nákupu
- Analýza odvětví zaměřená na oblast nákupu (porter, analýza konkurence, dodavatelů a zákazníků)
- Vývoje ceny komodit, práce....
- Analýza očekávání nejdůležitějších stakeholders
- Analýza interního prostředí firmy
- Sumární SWOT analýza

Tabulka 13.1: Postavení partnerů na trhu

Síla nakupujících	vysoká	A	A	B	Strategie: A – sbírat smetanu B – diverzifikovat C – rozvažovat
	střední	A	B	C	
	nizká	B	C	C	
Síla dodavatelů		nizká	střední	vysoká	



Obrázek 2 - 7 **Příklad obsahového vymezení strategie nákupu (lze jej přizpůsobit podmínkám organizace)**

Organizace, struktura, řízení

- Centralizace, decentralizace
- CAPS – nejvíce firem centralizované hybridní (67 %)
- Výrobní firmy spíše decentralizace
- Nákupní skupina, komoditní výbory
- *Vymezit kompetence pracovníkům*

Řídící činnosti - organizace nákupu

- TŘI ZÁKLADNÍ OTÁZKY ORGANIZACE:
- Jakou míru centralizace zvolit?
- úplná centralizace nákupu do jednoho podnikového útvaru,
- náklady, specializace, kontrola...
- úplná decentralizace nákupu na podřízené útvary podniku,
- hybridní (smíšené) modely, kdy centrální a podřízené útvary sdílejí nákupní pravomoci
- Význam položky!!! + velikost, objem, množství nákupu položky...
- TÝKÁ SE I JEDNOTLIVÝCH ČINNOSTÍ V RÁMCI NÁKUPU

- Jak zařadit nákup do organizační struktury podniku?
- Jakou vnitřní organizaci nákupního útvaru navrhnout? (Gros, Grosová, 2006)

Organizace nákupu

- Nákup jako samostatná funkce - útvar
- Sloučení nákupu a prodeje (OBCHOD)
- Sloučení nákupu a výroby
- Sloučení nákupu s logistikou
- Rozdělení nákupu na několik útvarů podle:
 - Hierarchie plánování a řízení (velikosti podniku...)
 - Geograficky
 - Zákazníka
 - Dodavatele
 - Produktu = předmětu nákupu
 - Hodnoty produktu
 - Nákupčích (znalosti, pozice)

VÝROBNÍ ÚTVAR

- dokonalá znalost specifikace nakupovaných položek
- rychlá reakce na změny požadavků výroby
- preference technických parametrů,
- potlačování ekonom. ukazatelů
- omezení nákupu na vstupní suroviny, díly, energie pro výrobu
- nutnost vytvoření dalšího útvaru pro nákup ostatních položek
- nižší profesionalita vyjednávání

funkce

zodpovědnost

- Corporate procurement officer (CPO) →
 - Strategický nákupčí →
 - Purchasing engineer →
 - Projektový nákupčí →
 - Materiálový plánovač/nákupčí →
 - MRO nákupčí →
 -
- Developing corporate purchasing policies, strategies, systems, reporting.
 - Strategic commodities – large volumes, high investment projects and services. Responsible for developing sourcing strategy for key commodities. Long planning horizon.
 - New materials and components. New suppliers. Discussing specific requirements, market research, selection of suppliers, negotiations. Work on decentralized level. Liaisons between purchasing and R&D.
 - Similar to purchasing engineer but focus on equipment and services or projects.
 - Materials planning and ordering, order handling – ensuring material supply, calling off materials against annual agreements. Vendor rating - monitor and control suppliers quality and delivery performance.
 - MRO supplies – management of the entire assortment of MRO items with regard to overall performance rather than just price focused.

Tzv. LEAD BUYER A LOCAL BUYER (v případě nadnárodních společností)

Nákupní skupina

- všechny podnikové funkce, které jsou zahrnuty v nákupním procesu určitého produktu nebo služby
- Nákupní oddělení je součástí formální organizace a vymezuje ty, jejichž výhradní náplní práce jsou nákupní činnosti.
- Nákupní centrum je naopak širší pojem a lze na něj pohlížet jako na komunikační síť (Johnston a Bonoma, 1981, str. 146), která nemusí nutně vycházet ze struktury formální útvarové organizace.
- *Strukturální charakteristiky:*
 - *vertikální integrace* (počet hierarchických stupňů zahrnutých v komunikaci nákupního centra),
 - *laterální integrace* (počet oddělení zapojených do nákupního rozhodování),
 - *extenzivita* (množství lidí v nákupním centru neboli velikost, Johnston a Bonoma, 1981; Lewin a Donthu, 1995).
 - Johnston a Bonoma (1981) navíc ještě doplnili dimenze *connectedness* (hustota komunikační sítě), *centralita* (nákupního manažera).

Nákupní skupina

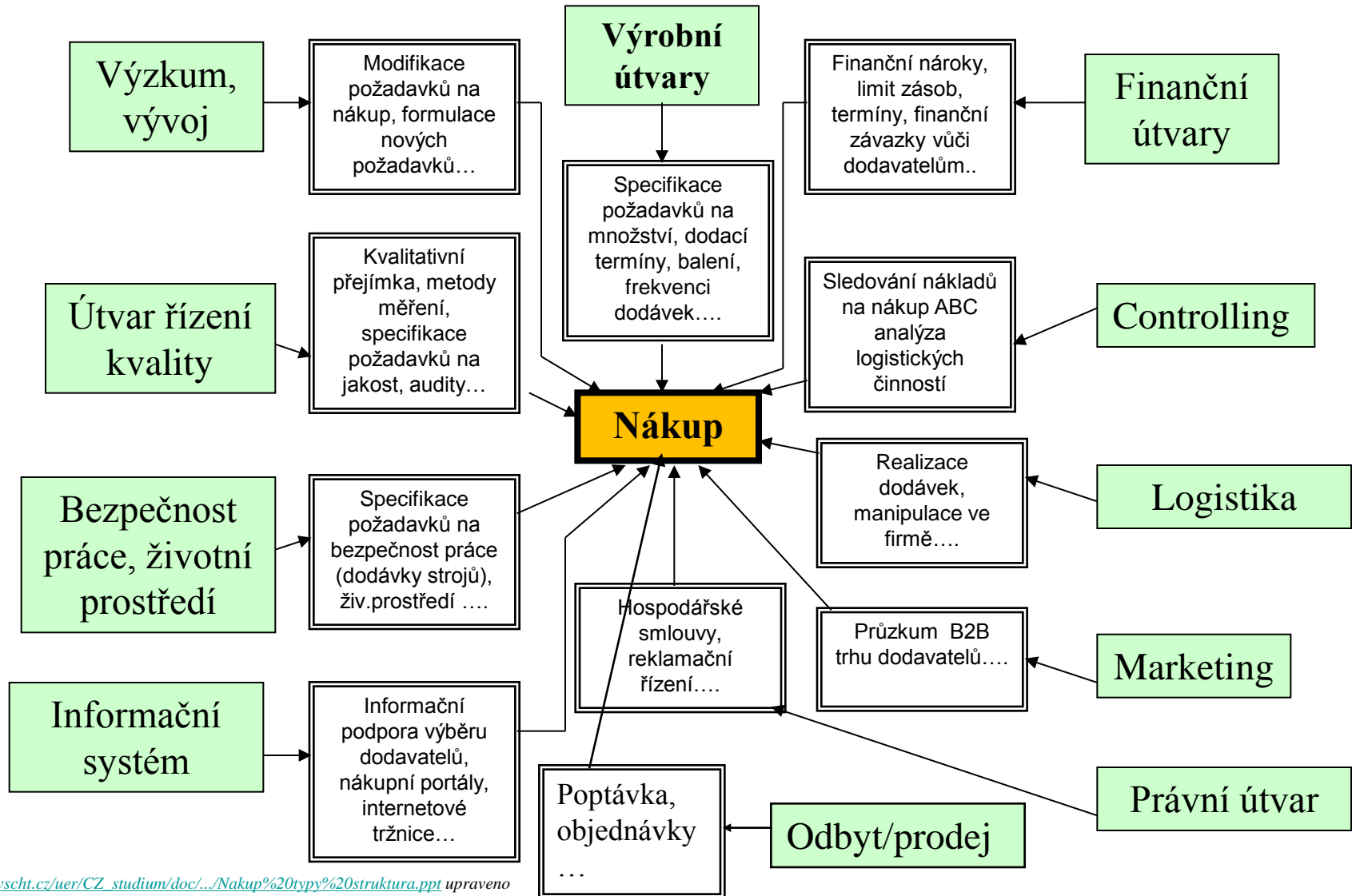
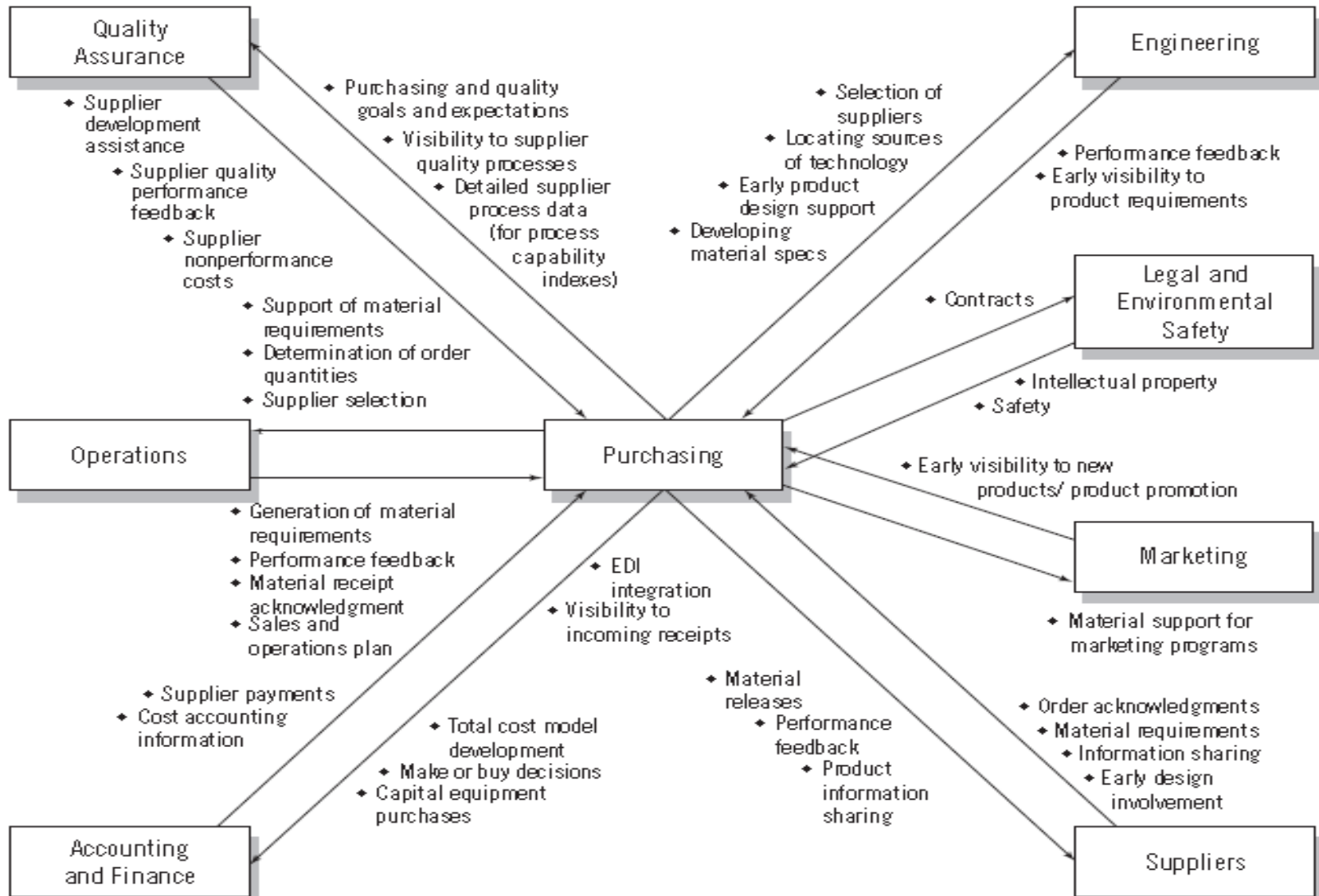


Exhibit 4.1

Purchasing's Communications Flows and Linkages



Organizace nákupu

Modely koordinace

- Decentralizovaná organizační strukturu s neformální a dobrovolnou koordinací nákupu mezi jednotkami
- decentralizovaná s centrální koordinací v podobě jednotlivce nebo skupiny na úrovni vedení podniku
- centrální organizace
- centrálně vedená nákupní síť
- federální organizace nákupu

Zjednodušení pojetí

- *Centralizovaná struktura:* Všechny hlavní nakupování je kontrolováno z jedné centrální lokace pro celou firmu. S provozními jednotkami je konzultováno, ale nejsou odpovědné za samotný nákup.
- *Hybridní struktura:* Nakupování je sdíleno podnikovým oddělením a obchodní jednotkou, tedy provozním závodem a/nebo divizí.
- *Decentralizovaná struktura:* Všechna hlavní nakupování jsou kontrolována na úrovni obchodní jednotky, závodu a/nebo divize.

Organizace nákupu

Centralizace výhody

- Vyjednávací síla
- Dostupnost zdrojů
- Hospodaření se zdroji lepší
- Oblast řízení jednotek
- Kvalita rozhodování
- Náklady – nízké administrativní a úspory z rozsahu
- Profesionalizace nakupujících

Decentralizace výhoda

- Řízení a kontrola na lokální úrovni – lepší kontakt s lokálními dodavateli
- Budování SRM
- Rychlost a flexibilita
- Integrace s jinými funkcemi – hlavně blízko, výrobě
- Motivace
- Kvalita rozhodování

Organizace nákupu

Centralizace nevýhody

- Nepřímý kontakt mezi dodavatelem a uživatelem komponent
- Rostoucí specializace může prohloubit propast s ostatními specializacemi,
- Chybí soudržnost
- High buying power can be abused by the chase of lower prices resulting in bankruptcy of supplier and changes in market structure
- Vysoká vyjednávací síla může vést k bankrotu dodavatelů

Decentralizace nevýhoda

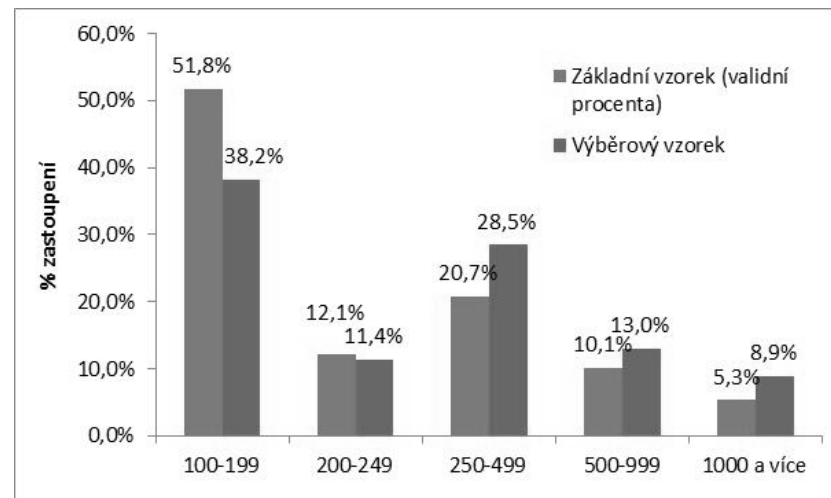
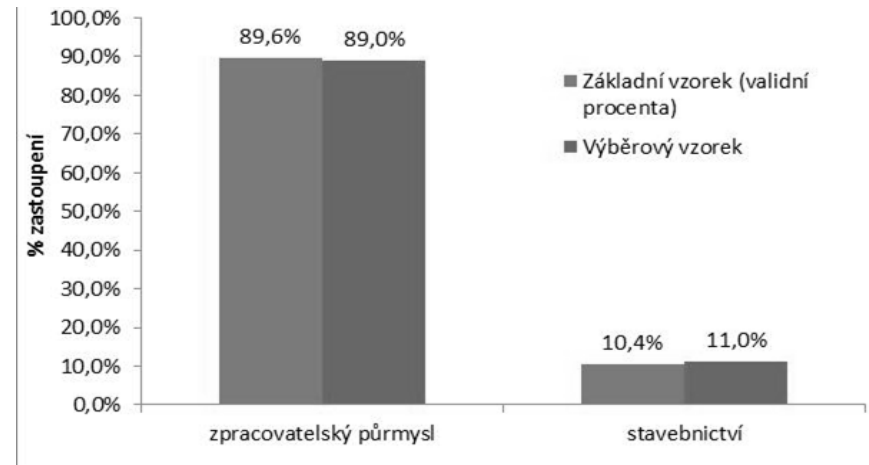
- Náročná koordinace aktivit na různých místech
- Není přehled o vstupním materiálovém toku
- Nízká specializace a vyjednávací síla kvůli malému rozsahu funkce

Prvky organizační struktury nákupu

- Centralizace
- Formalizace
- Specializace
- Struktura nákupní skupiny
- Dělbba práce
- Autonomie, participace

Šetření organizace nákupu v ČR

- Celkem 136 podniků
- Rok 2013
- Zaměřeno na nákup přímého materiálu

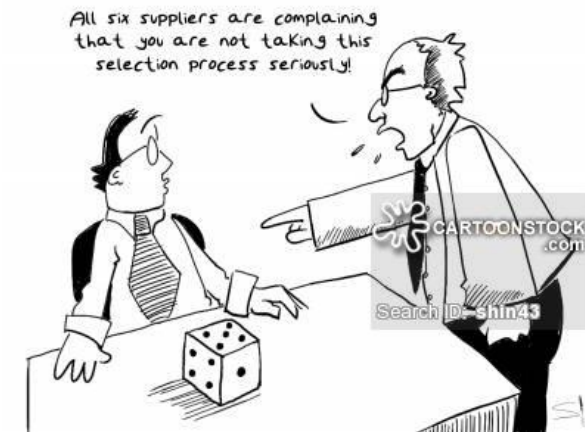


Výsledky šetření

- Nejčastěji je nákupní činnost v podnicích vykonávána **náкупním oddělením**
- v průměru zaměstnáváno 5,2 pracovníků
- Nákupní oddělení či jinak nazvané oddělení, jehož předmětem je nákupní činnost má 95 % podniků
- Dalšími odděleními, která se podílejí na nákupní činnosti, jsou oddělení výroby, vývoje, MTZ, logistika
- nákup spadá v 53 % případů přímo pod vedení podniku
- Více jak polovina podniků ze vzorku **se pravidelně setkává s vedením podniku**, velmi často v záležitosti hodnocení strategie a výkonu nákupního oddělení
- cca 10 % podniků se s vedením podniku téměř nesetkává, což má negativní dopad na plnění nákupních cílů v podniku
- Neformální setkávání v podniku probíhají méně než formální setkávání. Přitom právě **neformální setkávání přispívají k plnění nákupních cílů**
- Přes 84 % respondentů považuje nákup za **strategickou činnost**. Podniky si uvědomují důležitost nákupní funkce pro podnik bez ohledu na velikost či odvětví, ve kterém podnik působí. **Strategický význam nákupu není dán blízkostí nákupu vedení podniku**
- Dodavatelský trh se jeví českým podnikům jako **stabilní**
- téměř 60 % respondentů **přisuzují kvalitě nakupovaných vstupů vyšší důležitost** než minimalizaci nákladů na nákup
- **s růstem podniku dochází i k růstu propojení jednotlivců, podniku a oddělení prostřednictvím nákupního IS.**

Výběr a hodnocení dodavatelů

- S ohledem na strategii podniku (diferenciační – lokální dodavatelé, menší počet, dlouhodobá spolupráce, cost focus – low cost countries, množstevní slevy, velký počet dodavatelů
- Kritéria výběru dodavatele – cena, platební podmínky, vstřícnost komunikace, technické schopnosti, kapacita, kvalita, finanční situace dodavatele,



Výběr dodavatelů

Vyjednávání je vhodné pokud:

- Jde o novou položku nebo technicky komplexní položku, kterou nelze přesně specifikovat
- Pokud nákup vyžaduje ujednání o mnoha faktorech: cena, kvalita, sdílení rizika, podpora produktu atd.
- Pokud nakupující vyžaduje včasné zapojení dodavatele.
- Pokud dodavatel vyžaduje dlouhou dobu vývoje a produkce položky – nelze přesně odhadnout všechny náklady
- Často na základě zaslání POPTÁVKY (request for proposal)

Nabídkové řízení

– cena je dominantním kritériem a lze přímo specifikovat požadavky na nákupní položku

- Zaslání žádosti o (cenovou) nabídku [request for quotation \(RFQ\)](#)
- Hodnocení nabídek podle zvolených kritérií

Efektivní, pokud:

- Jde o velké objemy nebo vysokou cenu položky– efektivita nákupu
- Lze jasně vymežit specifikaci pro dodavatele
- Trh je konkurenční – očekává se adekvátní počet dodavatelů – zájemců
- Je k dispozici dostatečně dlouhý čas pro realizaci celého procesu
- Kupující nemá preferovaného dodavatele pro danou položku.
- Korupce u veřejných zakázek

Kritéria výběru dodavatele

- **finanční situace dodavatele**
- **perspektivnost vývoje dodavatele (inovační potenciál)**
- **logistické služby dodavatele:**
 - lokalizace dodavatele,
 - dodací lhůty, termín vyřízení objednávek,
 - rozptyl termínů vyřízení objednávek,
 - kompletnost dodávek
 - schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
 - balení dodávaných výrobků,
 - schopnost zabezpečovat JiT-dodávky,
 - dopravní schopnost
 - nabídka dalších služeb
- **výrobní možnosti dodavatele**
- **požadovaná kvalita:**
 - procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství,
 - procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole kvality,
 - informace o dosavadním vývoji a perspektivách v kvalitě výrobků dodavatele,
 - informace o systému řízení kvality,
- **informační systém**
- **celkové pořizovací náklady a platební podmínky:**
 - cena,
 - pořizovací náklady,
 - očekávaný vývoj ceny,
 - vývoj nákladů dodavatele,
 - podíl přímých a režijních nákladů,
 - lhůty splatnosti faktur,
 - cenové rabaty.

Příklady dokumentů v rámci etapy výběru dodavatele a po vybrání

- Žádost o informaci (request on information) – znalost existence několika potenciálních dodavatelů
- Žádost o zaslání nabídky
- Hodnocení nabídek a další dokladů (osvědčení o kvalitě, protokoly o zkoušce vzorku....)
- Kupní smlouva (1. **rámcová –“blanket purchase order“** - specifikace celého procesu dodávání včetně podmínek, lhůt, dokladů – roční i víceletá, ale i na kratší období; 2. **standardní**), resp. 3. **smlouva o dodávkách...**
- Objednávka

Acronym		Explanation
RFI	Request for information	<p>The purpose of an RFI is to get more information on and gain a better understanding of the suppliers in the market and their goods/services. It helps identify the range of possible solutions available.</p> <p>It is <u>not</u> a request for offers and must not be used as a mechanism from which to directly select suppliers.</p>
RFQ	Request for quotation	<p>The purpose of an RFQ is to seek quotes from suppliers for specified goods/services. It is usually used in low-risk procurement where price is the main factor and the goods/services are easy to describe, 'stock standard' or 'off the shelf'.</p>
EOI	Expression of interest	<p>The purpose of an EOI is to enable an agency to identify and short list potential suppliers. The request for EOI seeks basic information from interested suppliers to allow an initial evaluation of their suitability.</p> <p>An EOI is the first stage of a multi-stage tender process. Shortlisted suppliers are asked to submit full proposals/tenders through a RFP/RFT. The responses provide more detailed information on capacity, capability, technical knowledge, experience and organisational and financial standing. This allows a full evaluation and selection of the preferred supplier.</p> <p>An EOI can be used where there are potentially very large numbers of suppliers and it is not sensible to invite all to submit full proposals/tenders. An EOI is the same as a ROI.</p>
ROI	Registration of interest	An ROI is the same as an EOI.
PQQ	Pre-qualification questionnaire	A PQQ is similar to an EOI/ROI. It enables an agency to identify the most suitable suppliers to invite to submit proposals/tenders. This method asks interested suppliers to complete a pre-qualification questionnaire from which they can be short listed.
QSL RSL	Qualified or Registered supplier list	A process where potential suppliers are selected, based on their ability to deliver a specified good or service. On being listed the agency may purchase from listed suppliers direct (where cost is less than the Mandatory Rules value threshold – if this applies), or invite them to tender.
RFP	Request for proposal	<p>An RFP is used if you want to receive proposals for goods/services. Typically, the agency is open to innovation in the type of product or how the services are delivered. The outputs and outcomes are important, rather than the process that the supplier follows to deliver them.</p> <p>Interested suppliers are invited to submit proposals, giving details of how their goods or services will deliver the outputs and outcomes, along with the proposed prices.</p>
RFT	Request for tender	<p>An RFT is used if you want to receive tenders for goods/services. Typically, the goods or services are easy to define and there is little room for flexibility or innovation in delivery. RFTs are used mostly for goods and services with highly technical requirements.</p> <p>The agency invites interested suppliers to submit tenders, giving detailed information on how their goods or services meet the specific requirements, along with their proposed prices.</p>
RFx	Request for x	A generic term for RFQ, EOI, ROI, RFP or RFT

Sourcing strategy

- Strategic sourcing - sourcing strategy is defined as the approach developed by the company to procure supplies, for which four elements are defined as:
 - “the buying policy,
 - the number of sources,
 - the type of source and
 - the nature of the company - supplier relationship”

Optimalizace počtu dodavatelů

Rozhodující faktory: struktura trhu, velikost dodavatelů, vyjednávací síla dodavatelů, strategičnost položky, míra specifičnosti trhu, požadavek komplexnosti nákupu nebo spolehlivosti dodávek, kapacity dodavatelů, dodavatelských podmínek.....

1. Strategie koncentrace (single sourcing)

- Při single sourcingu se redukuje počet dodavatelů a snahou odběratele je užší navázání obchodního vztahu s hlavními dodavateli pro daný vstup. Často jsou definováni tzv. strategičtí dodavatelé a další „ v záloze“
- V praxi často dochází k absolutnímu single sourcingu, tj. že danou komoditu poskytuje pouze jeden dodavatel.
- Dle Šlapoty pokud některý dodavatel překročí hranici 30 % z celkového nakupovaného objemu daného produktu, tak může dojít k závislosti na dodavateli a v případě problémů nemusí být záložní dodavatel schopný a připravený zajistit požadovaný objem dodávek

2. Strategie dodavatelského vějíře (multiple sourcing)

- Při aplikaci tohoto přístupu se využívá nejméně dvou dodavatelů pro jeden nakupovaný vstup, protože rozdělením spotřeby na několik dodavatelských firem lze minimalizovat riziko přerušení plynulosti dodávek v nestandardních situacích. Tímto rozdělením podnik staví své plánování nákupu na širší, a tím také jistější základně.

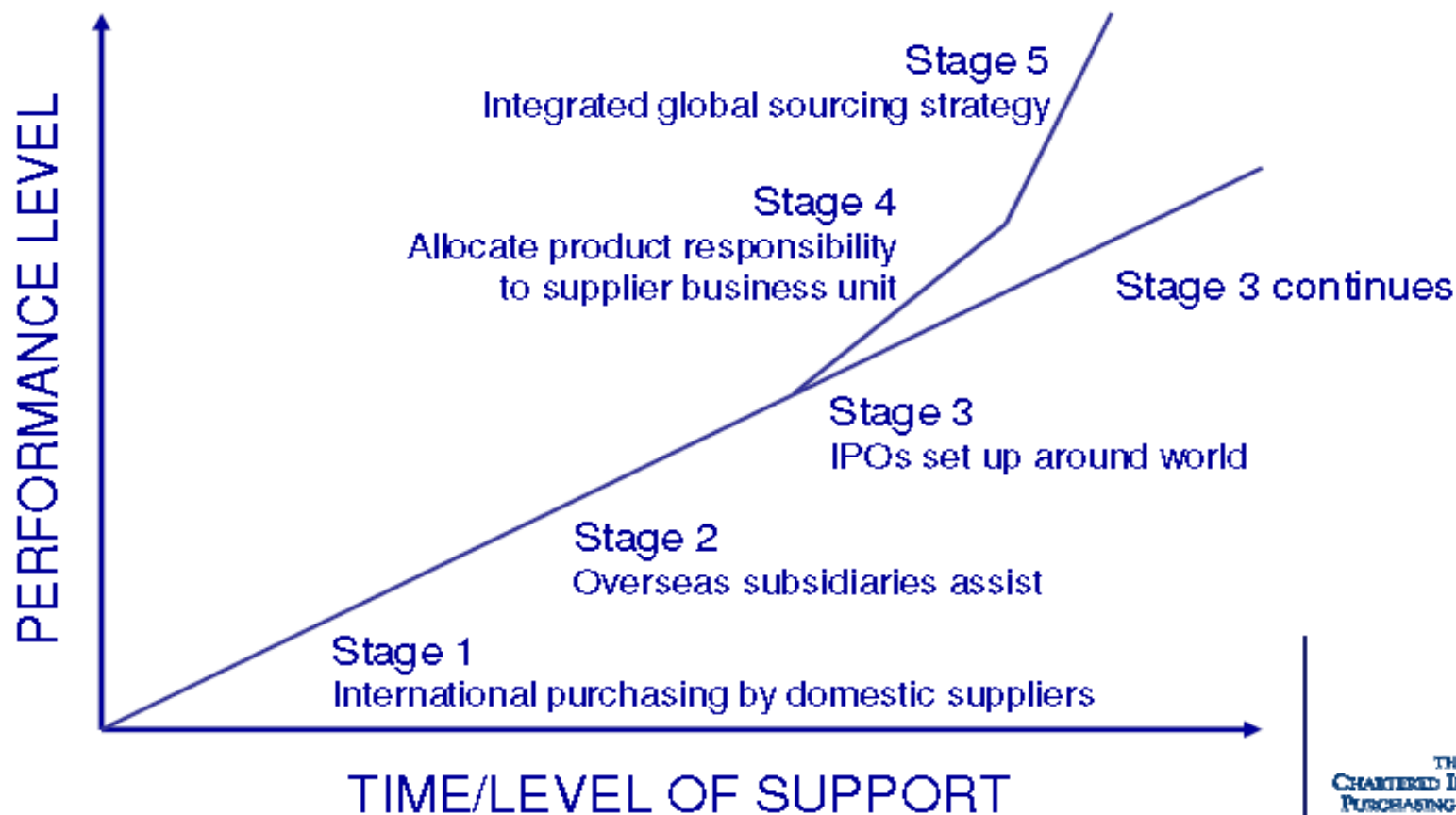
Výběr dodavatelů strategie výběru (sourcing strategy)

- Single versus multiple supply sources
- Short-term versus long-term purchase contracts
- Selecting suppliers that provide design support versus those that lack design capability
- Full-service versus non-full-service suppliers
- Domestic versus foreign suppliers
- Expectation of a close working relationship versus arm's-length purchasing
- (1) manufacturer or distributor;
- (2) local or national or international source;
- (3) small or large supplier; and
- (4) multiple or single supplier for the item, commodity, or service.
- **The full-service supplier approach**
 - - manage an entire system of components, activities, and services, as well as to effectively manage its own supply base.
 - The full-service supplier can also perform complete design and build work instead of the buyer performing the work internally or using several different suppliers in an uncoordinated effort.

Reasons for global sourcing

- Price (74%)
- Quality (46%)
- Only source available (41%)
- Delivery and continuity of supply (23%)
- Technical back-up
- Technology (23%)
- Counter-trade requirements/ opportunities (5%)
- Subsidiary deals
- Competition

Performance in global sourcing



Source: CIPS reference file 'Global sourcing'



Rizika u global sourcing – rozdíly mezi dodavatelskými trhy

- Stage of economic development
- Supply structure and competition
- Culture and language
- Business rules and customs
- Currency and exchange risks
- Supplier profiles
- Availability of data on prospective suppliers
- Politics, regulations and associated risk
- Legal and financial systems and bodies (e.g. EU: Services Directive 92/50/EC; Supplies Directive 93/36/EC; Works Directive 93/37/EC; Utilities Directive 93/38/EC; Remedies Directive 89/96/EC; Utilities Remedies Directive 92/13/EC)
- Control and coordination.

Strategies for global sourcing

- Use a 'local source' which is linked to a global network
- Source through an overseas supplier who can supplying parts direct to your overseas business locations
- Use an overseas supplier that is able to support your core business location, for example, through having a local development centre in your country
- Create your own design & development support teams abroad for your various locations and source locally

Problems in global sourcing

- Delivery time
- Exchange rates
- Payment
- Quality/ rejects
- Tariffs/duty
- Expediting
- Political/labour problems
- Hidden costs shipping or special export packing
- Document cost
- Legal problems
- Language
- Culture /customs
- Ethics

Hodnocení dodavatelů

- Co za údaje sledovat o dodavatelích
 - Snižování nákladů (% úspor)
 - Včasnost dodávek (% dodávek na čas)
 - Kvalita (% zmetků, náklady na nekvalitu)
 - Dodací podmínky (% dodávek na čas, čas od objednávky k dodávce)
 - Platební podmínky (splatnost)
 - Dostupnost zákaznické podpory
- Formy smluvního zajištění objednávek
 - Rámcové smlouvy (kvalita ano, množství a termín ne)
 - Smlouvy na odvolávky (kvalita, množství, termíny)
 - Nákup a základě specifikace
 - Nákup z konsignačního skadu – odběr dle potřeby

Výběr dodavatelů - metody

- expertní odhad (tým nebo jednotlivec s danými pravomocemi) – vliv značné subjektivity
- Bodové metody
- scoring-model (viz dále)
- porovnání nabídek (např. z hlediska cenové úrovně dodavatele)
- kombinace metod (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup)

Příklad kritérií hodnocení dodavatelů – jednoduchá bodová metoda

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním 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 5 % 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 lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahující částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	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 než 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 než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Scoring model

= bodové ohodnocení hlavních ukazatelů výkonnosti dodavatelů.

Výsledné bodové ohodnocení každého dodavatele:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

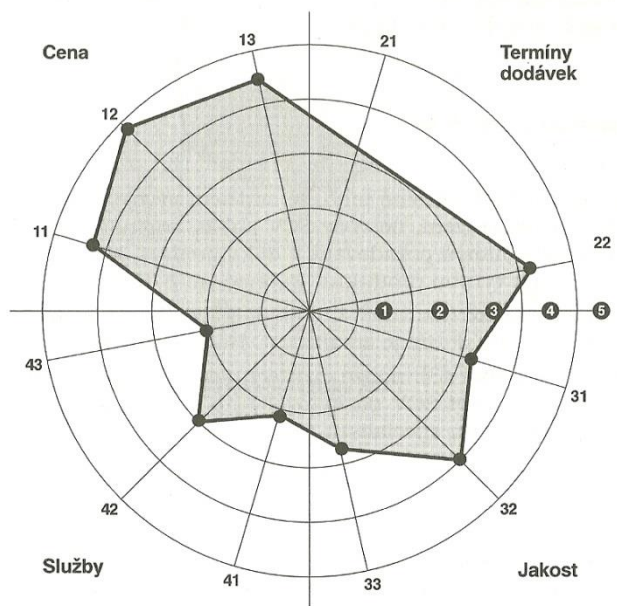
•kde:

- A_j = celkový počet bodů dodavatele j
 - a_i = váha kritéria i
 - b_{ij} = ohodnocení výkonu dodavatele j podle kritéria i
 - n = počet hodnocených kritérií
- Ke každému kritériu se může určit individuální váha (pokud se zvažení neuskuteční, tak má individuální váha hodnotu jedna). *Celkové bodové ocenění* každého dodavatele se získá jako celkový součet součinů bodových hodnocení a vah pro jednotlivá kritéria.
- Výsledné celkové bodové ohodnocení je možno srovnávat s ohodnocením jiných dodavatelů. Čím vyšší je celkový počet bodů dodavatele, tím lépe dodavatel vyhovuje potřebám a specifikům daného podniku.

Příklad použití scoring modelu

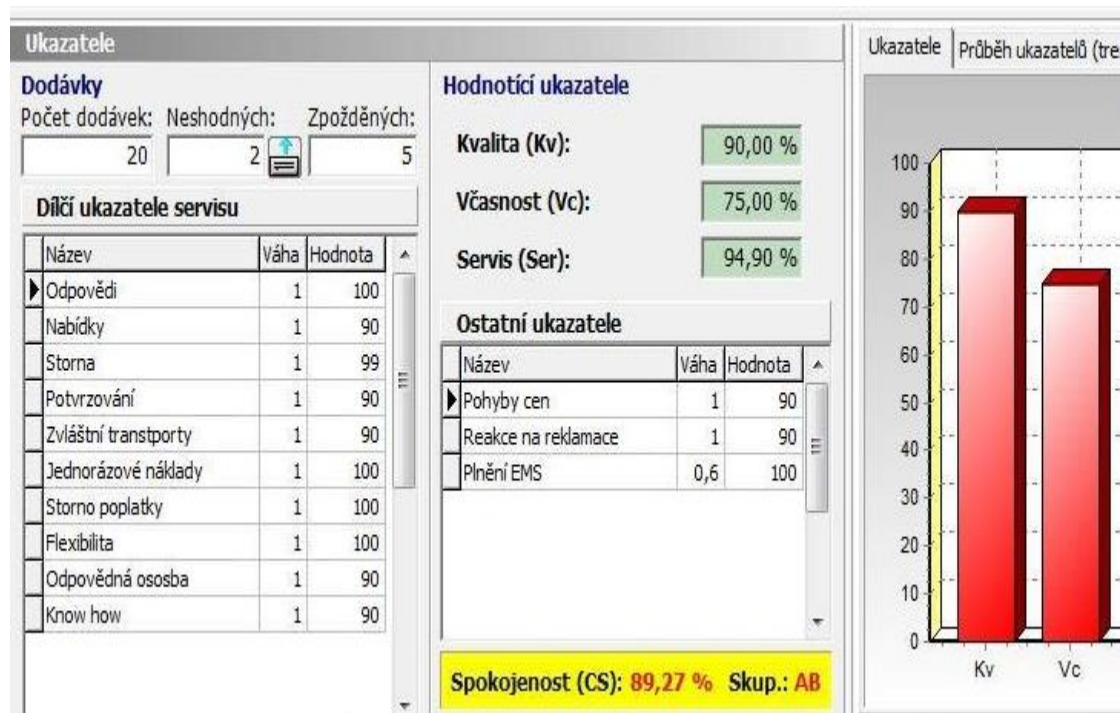
Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
A. JAKOST (váha 45)	počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
	podíl v %	73,3	83,3	60,0
BODY	<i>podíl krát váha</i>	33,0	37,5	27,0
B. CENA (váha 30)	průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
	reciproční index	62,5	55,5	100,0
BODY	<i>index krát váha</i>	18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST (váha 25)	Celková překročená dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
	reciproční index	55,3	100,0	65,6
BODY	<i>index krát váha</i>	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

Grafická metoda hodnocení dodavatelů



Perrotin, 1999

Softwarový model pro hodnocení dodavatelů



Rozhodovací tabulka

- Ve sloupcích tabulky jsou jednotliví hodnocení dodavatelé, v řádcích zvolená kritéria. Hodnoty A_{mn} v tabulce mohou být kvantitativní údaje v různých jednotkách, kvalitativní údaje a popisné charakteristiky

Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – pořizovací náklady	2,5	2,8	3,2
K ₂ – provozní náklady	4 300	6 400	6 400
K ₃ – dodací lhůta	23	16	17
K ₄ – produktivita práce	67 800	54 000	76 000
K ₅ – obtížnost obsluhy	vyšší	průměrná	nízká

Použitý text z DP: Menšíková Barbora, Návrh systému hodnocení dodavatelů dle ČSN ISO 9001:2000

Tabulka 5.5.1: Rozhodovací tabulka vstupních dat pro výběr dodavatelů

Dodavatel	D ₁	D ₂	...	D _n
Kritérium				
K ₁	A ₁₁	A ₂₁		A _{1n}
K ₂	A ₂₁	A ₂₂		A _{2n}
...
K _m	A _{m1}	A _{m2}		A _{mn}

Hodnotící stupnice	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
Kritérium				
body	1	2	3	4
pořizovací náklady	> 5	4 – 5	3 – 4	< 3
provozní náklady	> 6 500	5 500 – 6 500	4 500 – 5 500	< 4 500
dodací lhůta	> 21	19 – 21	17 – 19	< 17
produktivita práce	< 50 000	50 000 – 60 000	60 000 – 70 000	> 70 000
obtížnost obsluhy	vysoká	průměrná	nížší	nizká

Tabulka 5.5.4: Bodové hodnocení variant

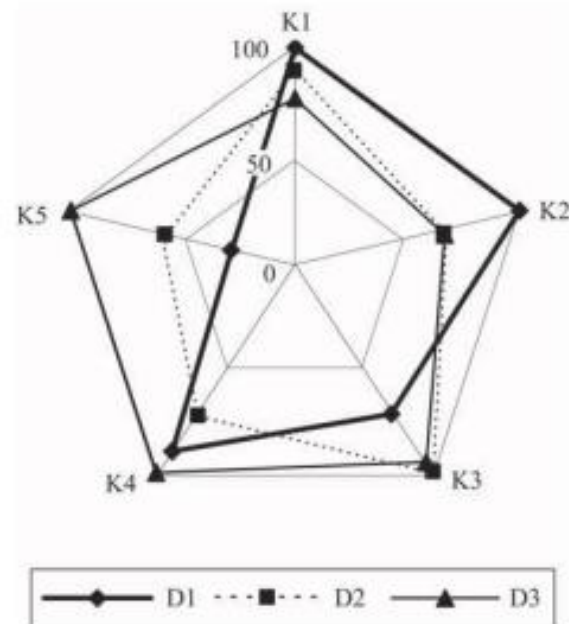
Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – pořizovací náklady	4	4	3
K ₂ – provozní náklady	4	2	2
K ₃ – dodací lhůta	1	4	4
K ₄ – produktivita práce	3	2	4
K ₅ – obtížnost obsluhy	1	2	4
Celkem výhod	13	14	17

Tabulka 5.5.7: Váhové bodové hodnocení dodavatelů

Kritéria K _i	Jejich váha v _i	D ₁		D ₂		D ₃	
		Body b _i	v _i b _i	Body b _i	v _i b _i	Body b _i	v _i b _i
K ₁	5	4	20	4	20	3	15
K ₃	4	1	4	4	16	4	16
K ₂	3	4	12	2	6	2	6
K ₄	2	3	6	2	4	4	8
K ₅	1	1	1	2	2	4	4
Celkem		13	43	14	48	17	49

Tabulka 5.5.5: Relativní hodnoty kritérií

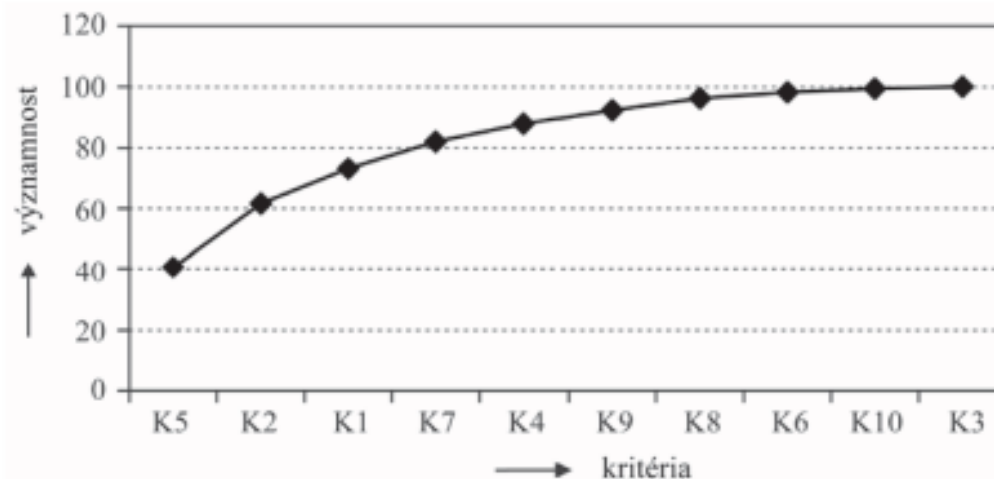
Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – pořizovací náklady	$2,5 \cdot 100 / 2,5 = 100$	$2,5 \cdot 100 / 2,8 = 89,3$	$2,5 \cdot 100 / 3,2 = 78,1$
K ₂ – provozní náklady	$4\,300 \cdot 100 / 4\,300 = 100$	$4\,300 \cdot 100 / 6\,400 = 67,2$	$4\,300 \cdot 100 / 6\,400 = 67,2$
K ₃ – dodací lhůta	$16 \cdot 100 / 23 = 69,6$	$16 \cdot 100 / 16 = 100$	$16 \cdot 100 / 17 = 94,1$
K ₄ – produktivita práce	$\frac{67\,800}{76\,000} \cdot 100 = 89,2$	$\frac{54\,000}{76\,000} \cdot 100 = 71,0$	$\frac{76\,000}{76\,000} \cdot 100 = 100$
K ₅ – obtížnost obsluhy	vyšší – 30	průměrná – 60	nizká – 100
Celkem	448	387,5	439,4



Pareto při hodnocení dodavatelů

Tabulka 5.5.7: Hodnocení vybraných kritérií

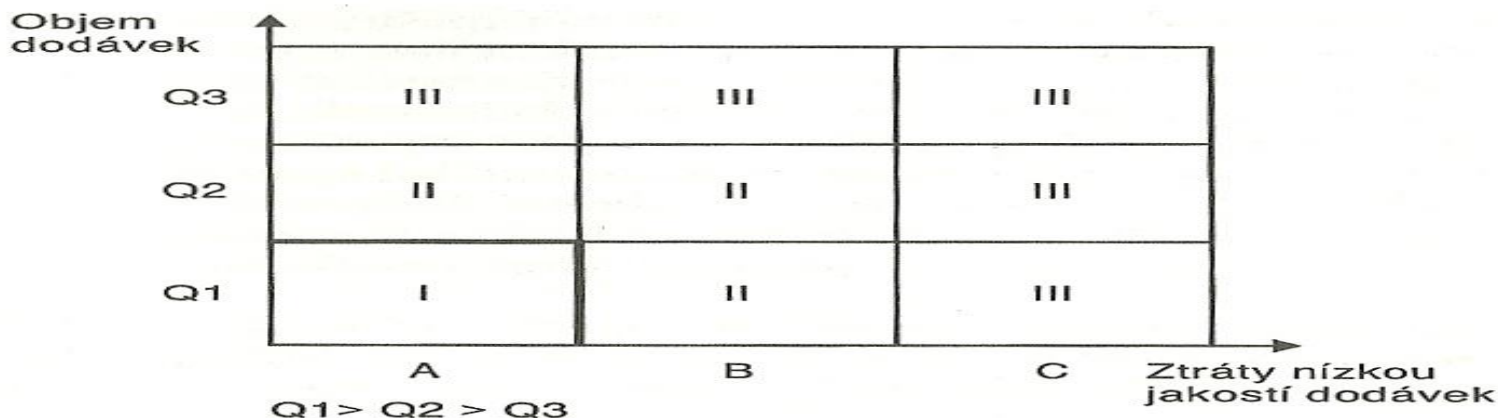
Hodnotitel	Kritérium										Celkem
	5	2	1	7	4	9	8	6	10	3	
1	45	15	14	6	7	6	4	2	1	0	100
2	33	24	12	10	5	5	6	3	1	1	100
3	35	16	14	13	7	6	6	2	1	0	100
4	41	29	10	7	5	3	1	2	1	1	100
5	50	20	8	8	6	2	2	1	2	1	100
Průměr (%)	40,8	20,8	11,6	8,8	6	4,4	3,8	2	1,2	0,6	100
Kumulativní hodnoty	40,8	61,6	73,2	82	88	92,4	96,2	98,2	99,4	100	



Hodnocení dodavatelů – dodavatelská matice

Kombinace dvou kritérií – jiných než na předchozím slidu

- Pro určení strategicky významných dodavatelů se využívá tzv. dodavatelské matice, kdy se pomocí metody ABC všichni dodavatelé zařazují do tří skupin podle dvou kritérií: celkového objemu dodávek za určitý čas a ekonomických ztrát způsobených nízkou kvalitou konkrétních dodávek.



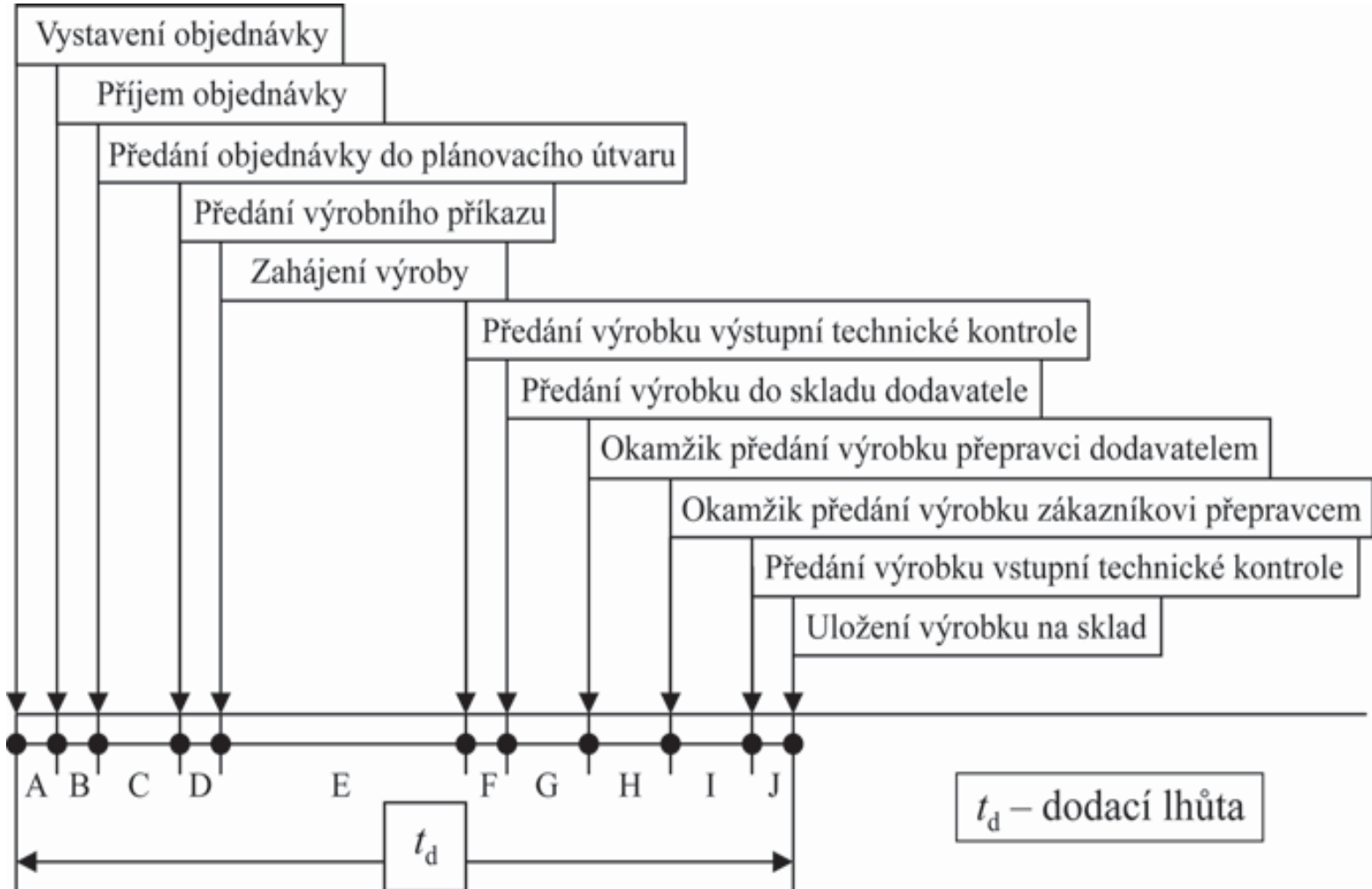
- A – dodavatelé způsobující vysoké ztráty odběrateli
- B – dodavatelé způsobující středně vysoké ztráty odběrateli
- C – dodavatelé způsobující málo významné ztráty odběrateli

Příklady kritérií

Tabulka 5.4.1: Kritéria výběru dodavatelů dílů

Kritérium	Dílčí kritérium	Jednotka
Kvalita	podíl dodaných defektních dílů	ks ze 100 000
	podíl dílů vrácených zákazníkem	$(\text{ks ze } 100\ 000) \times 100$
	časová ztráta ve výrobě vlivem vadných dílů	hodiny
	pružnost dodavatele v odstraňování vad	
Náklady	snížování nákladů cenovou politikou a aplikací moderních technologií	procenta
	stálost nastavení cen ve vazbě na náklady dodavatelů	
Dodávky	procentuální podíl dílů dodaných v termínu	procenta
	časové ztráty způsobené dodávkou menšího než objednaného množství	hodiny
Služby	finanční situace dodavatele v uplynulém období	
	úroveň komunikace a spolupráce	
	technologická a vývojová úroveň dodavatele	
	výrobní možnosti a kapacita dodavatele	

struktura dodací lhůty



Zdroj: Gros, Grosová, 2006, s. 55

Finanční aspekty nákupu

- Rozhodování make or buy
- Buy or lease
- Vliv nákupu na variabilní a fixní náklady, na pracovní kapitál a finanční toky
 - Domluvené slevy, nákupní ceny vyjednaná, dopravní a skladovací náklady, kurzové změny, náklady na zaškolení, délka dodacích termínů, platební podmínky
- *Dodací termíny nepřekročí týdny*
- *Náklady na zajištění kvality maximálně % z hodnoty nákupu*

Náklady vlastní výroby nebo činnosti	Náklady nakupovaného výrobku nebo služby
Mzdové náklady	Kupní cena
Náklady na materiál a suroviny	Náklady na řízení dodávek
Náklady na zařízení	Jednorázové náklady na přesun výroby
Provozní režijní náklady	Dopravní náklady
Náklady na zajištění interní kvality	Náklady na zajištění kvality dodávek

Výhody nákupu
Celkové náklady za dobu jsou obvykle nižší
Můžeme kdykoliv rozhodnout
Můžeme používat delší dobu, co je kompletně odepsané
Žádné poplatky při změně nebo předčasném ukončení
Je součástí majetku, můžeme vylepšovat pohled na aktiva

Tabuľka 13.2: Štruktúra pořízovacích nákladů

	Nákup od externího dodavatele	Vlastní výroba
Štruktúra pořízovacích nákladů	Kupní cena: <ul style="list-style-type: none"> vlastní náklady dodavatele, zisk dodavatele, - rabaty, - slevy, + přirážky k ceně 	Vlastní náklady odběratele: <ul style="list-style-type: none"> nakupovaný materiál, energie, osobní náklady, režijní náklady (odpisy, údržba atd.)
	Přepravní a manipulační náklady	-
	Náklady na manipulační obaly	-

Make or buy

- Teoretické přístupy
 - RBV
 - TCE
- Podklady potřebné k rozhodnutí
 - Finanční výkazy
 - Kalkulace vlastních výrobků
 - Roční plán nákupu
 - Rozpočty nových projektů
 - Existující kontrakty s klíčovými dodavateli
 - Databázi dodavatelů obsahující informace o nakupovaných objemech
 - Hodnocení dodavatelů
 - Ukazatele velikost obrátky zásob a splatnosti dodavatelů

Tabulka 5.4.6: Struktura pořizovacích nákladů

1	Nákupní cena (ceníková...)
2	– rabat
3	– bonus
4	+ přírážka za nízké odebrané množství
5	Výsledná nákupní cena
6	+ dopravné
7	+ dovozní náklady (celní poplatky, ...)
8	+ pojistné
9	+ balení
10	+ náklady na přejímku
11	+ manipulační náklady (vykládka, naskladnění, ...)
12	+ administrativní náklady
13	± dobropis (náklady) za vratné obaly (kontejnery, palety)
14	Výsledné pořizovací náklady na skladě

Obsah strategie nákupu – 7. kvalita

- Co je kvalita ve spojení s jednotlivými druhy zboží
- ISO 9000 (politika kvality, manuál kvality, plán kvality a jednotlivé postupy)
- Nejnovější ISO 9004 – zahrnuje udržitelný rozvoj, kontinuální zlepšování (kaizen)
- Návrh KPI v oblasti kvality a sledování kvality dodavatelů

Řízení rizik

Typy rizik

- Finanční (růst cen komodit, dodatečné náklady atd.)
- dodací (zpoždění, vícenáklady, poškození),
- právní (reklamace, nedodržení kontraktu),
- související se zdravím osob a ŽP (zranění, poškození majetku),
- geopolitická (změna místních zákonů)
- Personální a organizační (odchod klíčových zaměstnanců)

Ochrana:

- Kritéria hodnocení rizik dodavatelů
- Audity dodavatelů, dopravců
- Monitorování finanční stability dodavatelů (využití ratingů)
- Přenesení náhrady škody na dodavatele, pokud má i zákazník
- Zálohové platby

Oblasti nákupní strategie – 9. IT

- ERP s moduly
- Minimální zajišťované funkce
 - Vytváření, schvalování, příjem objednávek
 - Seznam schválených dodavatelů
 - Řízení cenových odchylek a množstevních
 - Systém sledování dodavatelských faktur
 - Reporting nákladů na nákup
 - Dodávky z hlediska termínů
 - Odchylky kvality
 - Nákupní katalogy editace
 - Elektronické aukce
 - Hodnocení dodavatelů

Zdroje informací

- Informace :
- o evidenci o výkonech dodavatelů
- aktuální informace pracovníků nákupu
- informace získávané sledováním propagačních aktivit dodavatelů
- informace získávané na výstavách, veletrzích, prezentacích a při předvádění nových výrobků
- zprávy z obchodních jednání
- informace publikované v odborném tisku
- Strategické cíle podniku
- Nákupní politika
- Plán prodeje/odbytu, výroby
- Specifické požadavky zákazníků
- Stav zásob
- Údaje o spotřebě (např. z kusovníků)
- Očekávané inovace a technické změny
- Nákupní ceny – aktuální a prognóza vývoje
- Informace od dodavatelů (možnosti)
- Informace o potenciálních dodavatelích
- Změny v legislativě
- Měnové kurzy - očekávání
- Úsilí konkurentů
- informace o zkušenostech jiných odběratelů ...

Dokumenty v nákupu

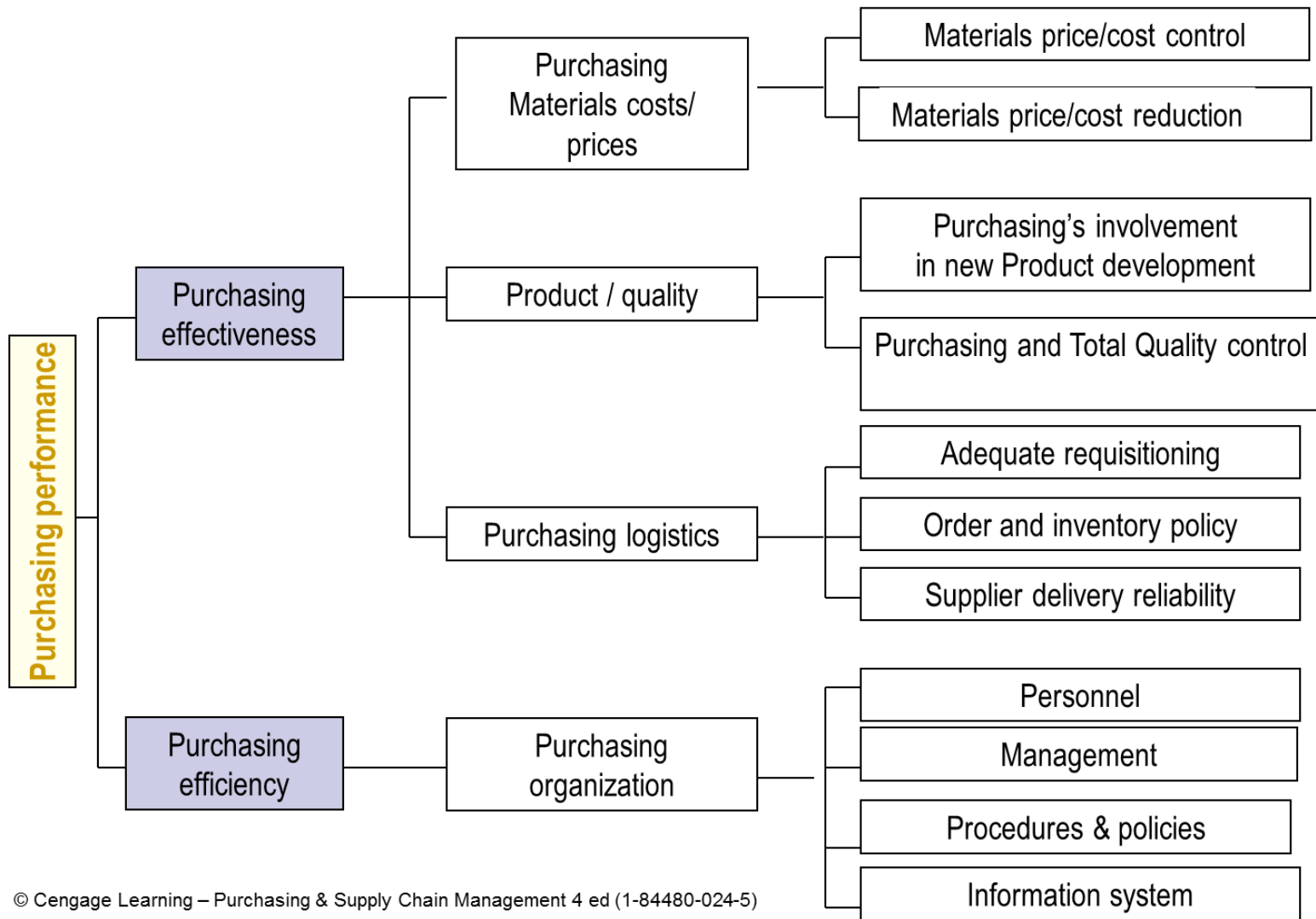
- Nákupní řád
- Směrnice o nákupu
- Specifikace nakupované položky
- Dodací a platební podmínky (rámcové)
- Poptávky
- Normy spotřeby, kusovníky
- Technologické předpisy, pracovní postupy
- Evidence zásob (nedokončené výroby)
- Nabídky
- Reference o dodavatelích
- Protokoly o výběrovém řízení
- Protokoly o zkoušce prvního výrobku
- Osvědčení o kvalitě
- Smlouvy
- Objednávky
- Seznam dodavatelů
- Hodnocení dodavatelů
- Faktury
- Dodací listy
- Reklamační protokoly

Žádanka

- Popis, specifikace požadovaného materiálu nebo služby
- Množství a požadovaná doba dodání (datum)
- Odhad nákladů (ceny) za jednotku
- Účet (provozní), ze kterého bude nákup hrazený
- Datum žádanky – začátek fáze nákupního procesu
- Podpis, podpisy nadřízených pracovníků
- Reorder Point System –“automatizovaná žádanka“

Výkonnost nákupu

- Efficiency - $\text{Cost actual} / \text{Cost planned}$
- Effectiveness - $\text{Results actual} / \text{Results planned}$
(e.g. material costs, quality, logistics, innovation ..)
- 4 dimenze měření:
 - Price / cost dimensions
 - Product / quality dimensions
 - Logistics dimensions
 - Organizational dimensions



Měřítka výkonnosti u nákupu

Strukturní a rámcové ukazatele

- *Struktura objednávek v %*

$$\frac{\text{hodnota objednávek v objednací době do určité fin. výše} \times 100}{\text{celková hodnota objednávek}}$$

- *Počet dodacích položek na jeden dodací list*

Ukazatele hospodárnosti

- *Opatřovací náklady na objednávku v Kč*

$$\frac{\text{celkové náklady opatřování}}{\text{počet objednávek}}$$

- *Opatřovací náklady v procentech objemu nákupu*

$$\frac{\text{opatřovací náklady} \times 100}{\text{celkový objem nákupu}}$$

Měřítko výkonnosti u nákupu

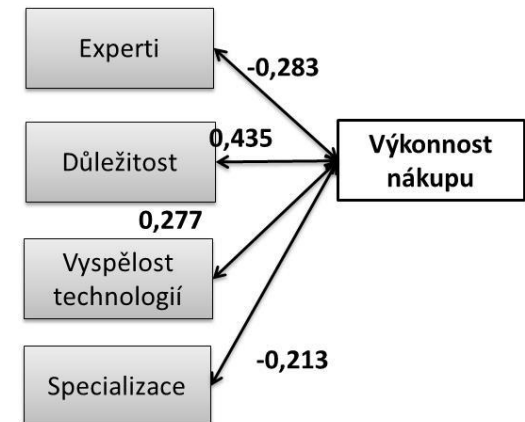
Ukazatele kvality

- *Podíl chybějících dodávek v %*

$$\frac{\text{podíl chybějících dodávek měřeno množstvím} \times 100}{\text{celkový počet dodávek}}$$

- *Podíl zdržených dodávek v %*

$$\frac{\text{podíl opožděných dodávek} \times 100}{\text{celkový počet dodávek}}$$

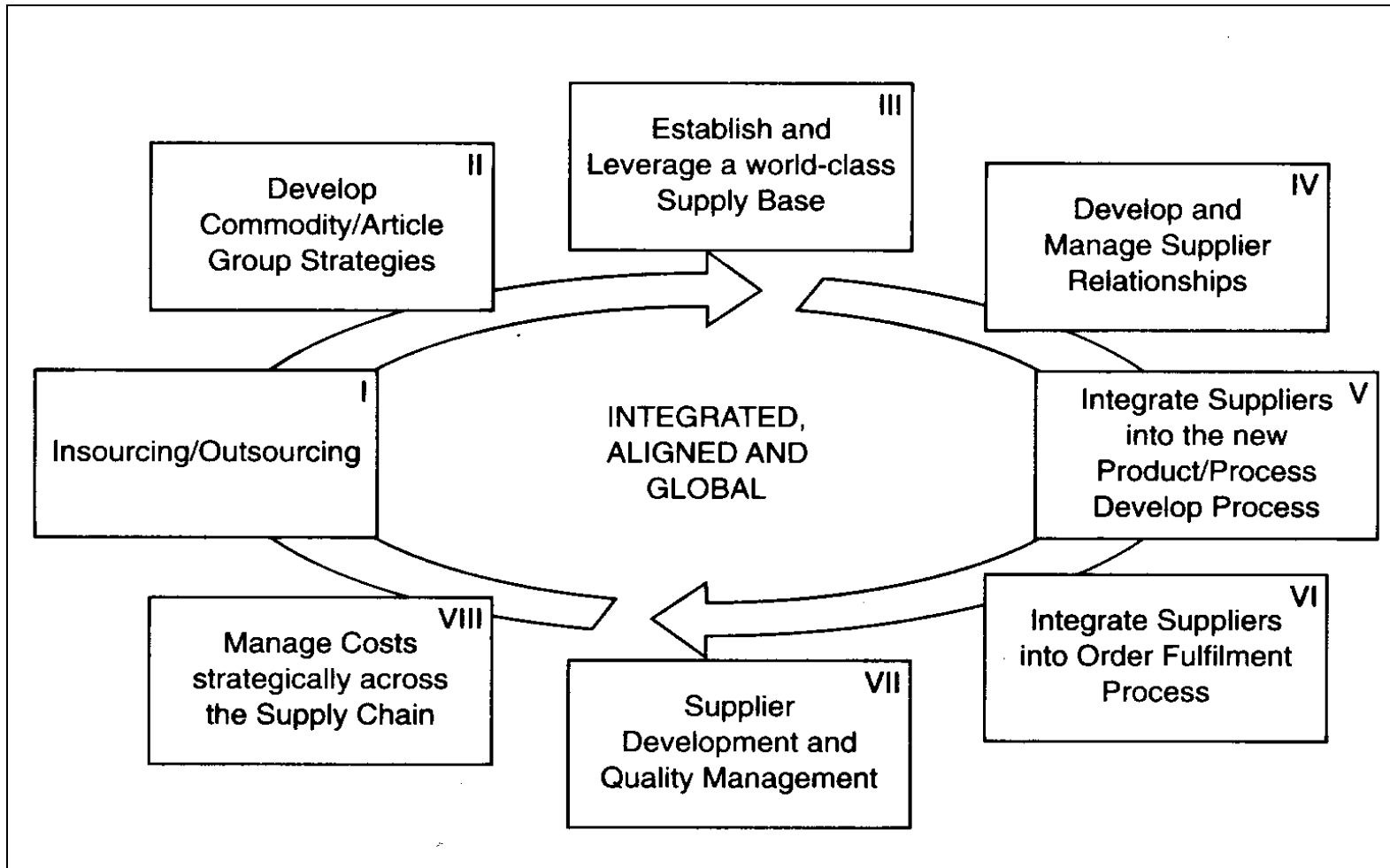


Nákupní trendy

- Lean management a dopad na zásobovací logistiku
- Single sourcing – budování dlouhodobých partnerství, omezený počet dodavatelů
- Princip výrobního partnerství - Early supplier

Výhody a nevýhody single sourcingu

Faktory pozitivne	Faktory negativne
Jednoduchšia komunikácia	Zvýšenie rizika plynubsti dodávok
Zníženie nákladov na overovanie zhody dodávok	Prostredie slabšej konkurencie
Zníženie variability znakov akosti dodávok	Pocit sebeuspokojenia dodávateľov
Vyššia spoľahlivosť v identifikovateľnosti dodávok	Vyššie nároky a na procesy hodnotenia dodávateľov
Lepšie monitorovanie procesov u dodávateľa	Menšia ochota dodávateľov pre zlepšovanie
Zníženie nákladov na audity u dodávateľov	
Lepšie možnosti monitorovania dodávateľov	



Monczka as quoted by Purspective www.purspective.com