

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

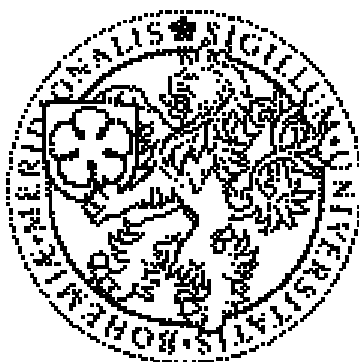
2007

Pavla Třebínová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta
Katedra obchodu**

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání



Systémy hodnocení dodavatelů ve firmě

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Lucie Tichá, Ph.D.

Autor

Pavla Třebínová

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Systémy hodnocení dodavatelů ve firmě vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 15. 04. 2007

Pavla Třebínová

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Lucii Tiché za metodické rady, které mi poskytla při tvorbě bakalářské práce. Současně děkuji vedení podniku.

OBSAH

1 ÚVOD	8
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	9
2.1 NÁKUP.....	9
2.2 ÚTVAR NÁKUPU.....	11
2.2.1 Charakteristika funkce a cíle útvaru nákupu.....	11
2.2.2 Organizace útvaru nákupu	12
2.2.3 Průběh nákupního procesu.....	13
2.3 INFORMACE PRO ROZHODOVÁNÍ V NÁKUPNÍ ČINNOSTI	14
2.4 VOLBA NÁKUPNÍ STRATEGIE.....	15
2.4.1 Alternativní způsoby chování	15
2.4.2 Klasifikace druhů zboží pro zásobování	16
2.4.3 Nákupní portfoliová analýza.....	17
2.5 DODAVATELÉ	18
2.5.1 Výběr a hodnocení dodavatelů	19
2.5.2 Informace při volbě dodavatelů	20
2.5.3 Hodnocení dodavatelů	21
3 METODIKA A CÍL PRÁCE	24
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	25
4.1 POPIS ČINNOSTI JEDNOTLIVÝCH ÚSEKŮ	25
5 VLASTNÍ PRÁCE.....	27
5.1 NÁKUP.....	27
5.1.1 Směrnice nakupování	27
5.2 POSTUP PŘI TVORBĚ SYSTÉMU	33
5.2.1 Stanovení váhy kritérií.....	34
5.2.2 Výběr a stanovení stupnice hodnocení	37
5.3 CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE.....	42
5.3.1 Určování bodových intervalů a kategorií dodavatelů	42
5.5 INFORMAČNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI	44
5.6 VYHODNOCENÍ NOVÉHO SYSTÉMU DODAVATELŮ	45

6 ZÁVĚR.....	48
7. SUMMERY.....	50
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	51

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam příloh

Přílohy

1 ÚVOD

K tomu aby v podniku byla nákupní činnost efektivní, je zapotřebí mít k dispozici více potenciálních dodavatelů, aby podnik mohl zvažovat jejich výhodnost nebo v případě změny situace, kdy nemůže být současnými dodavateli obsloužen podle jeho představ, má mít reálnou možnost obrátit se jinam.

Dosud je v mnoha podnicích funkce nákupu oddělena od konečných zákazníků podniku nebo od koncových uživatelů. V dnešní době, kdy veškeré aktivity podniku směřují ke zjištění potřeb zákazníka a k jejich uspokojení, by ani funkce nákupu neměla být z těchto aktivit vyloučena. Příjem kvalitního, spolehlivého zboží či služeb za rozumnou cenu a v čase, kdy toto zboží zákazníci požadují, má často přímý dopad na úroveň spokojenosti zákazníků.

Podnik může jen stěží poskytovat svým konečným zákazníkům zboží či služby vyšší kvality, než sám získá od svých dodavatelů. Pokud se dodavatel opoždí s dodávkami materiálů, anebo má problémy s kvalitou, nutně to ovlivňuje kvalitu a dostupnost výrobků nebo služeb poskytovaných zákazníkům.

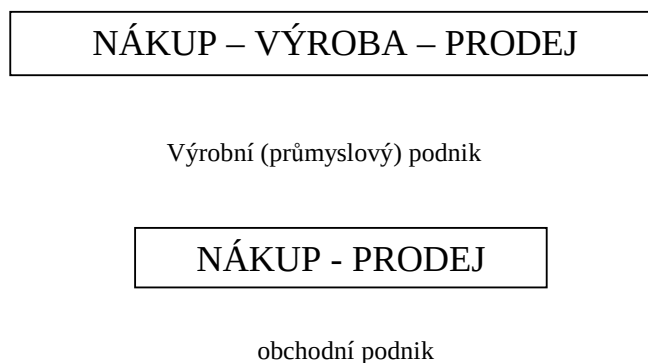
Je nesporné, že rozhodování o dodavatelích je jedna z nejdůležitějších funkcí nákupu. Důležitost vzrůstá zejména s počtem dodavatelů, protože čím více dodavatelů podnik má, tím více možností, jak uspokojit vnitropodnikové potřeby, existuje. Úspěšnost rozhodnutí ovlivňuje celkové náklady, zásoby, kvalitu výroby apod.. Je tedy patrné, že má závažný vliv na výsledky hospodaření každého podniku.

Cílem bakalářské práce je navržení systému hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě, které by důležité rozhodování podpořilo. V teoretické části budou hledány východiska pro tento systém, v analytické části bude popsán současný stav systému ve firmě z jehož nedostatků vyplyne návrh a tvorba nového systému v samotné části práce.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Nákup

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Z logistického hlediska lze podnik rozložit do podsystémů uvedených v uvedeném obrázku 1.

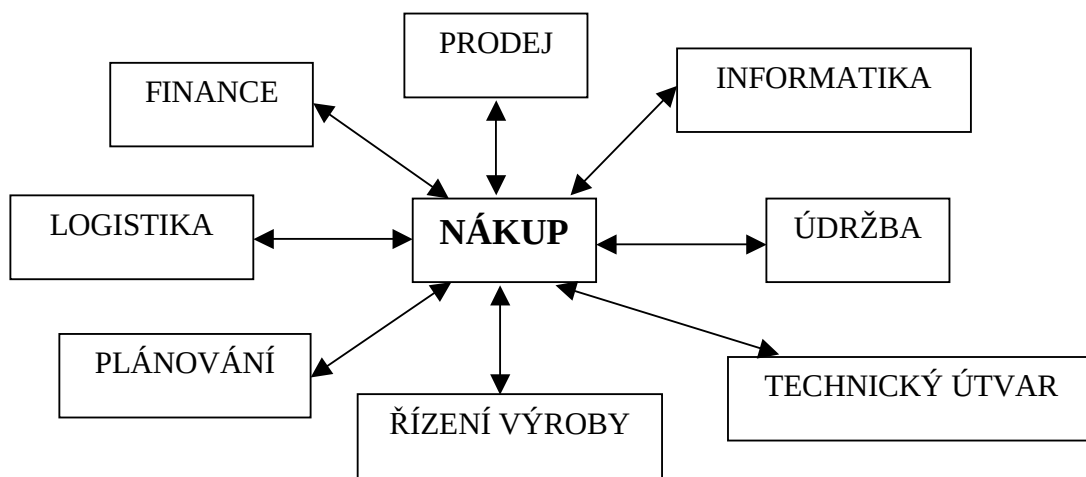


Obr. 1: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku (Lukoszová 2004, s. 4)

Nákup v uvedeném systému průmyslového nebo obchodního podniku představuje mezní prvek tohoto systému, je v přímé návaznosti na trh nákupní a navazuje na trh prodejní. Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku. (1)

Ekonomické kritérium je mimořádně důležité, protože z plateb podniku tvoří úhrady dodavatelům mnohdy více než 80%. Vedle významného vlivu nákupu na efektivnost podnikání je třeba mít na zřeteli i časovou a nákladovou náročnost vlastního procesu nákupu. (7)

Je zřejmé, že předpokladem správného splnění úkolu je aktivní spolupráce nákupu s dalšími útvary podniku, jako je např. úsek či útvar financí, útvar technický, řízení výroby, údržby, informační útvar, plánování a logistiky aj. (viz obr. 2). (1)



Obr. 2: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary (Lukoszová 2004, s. 5)

Oblast nákupu patří mezi významné podnikové aktivity, zahrnuje veškeré činnosti, které souvisejí se zajištěním hmotných i nehmotných vstupů do podniku, tak aby byly plněny jeho výrobní požadavky. Nákup chápeme v užším slova smyslu jako proces získávání surovin, polotovarů, výrobků v požadovaném množství, v odpovídající kvalitě, za přiměřenou (akceptovatelnou) cenu, ve správném čase od správného dodavatele. V širším pojetí je úlohou nákupu rovněž zkoumat oprávněnost potřeb, budování dlouhodobých vztahů s dodavateli a porozumění potřebám zákazníků. Nákupní aktivity musí být koordinovány se všemi činnostmi podniku. (8)

2.2 Útvar nákupu

2.2.1 Charakteristika funkce a cíle útvaru nákupu

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných vstupů do podniku. (5)

Základními cíli nákupu jsou:

- uspokojování potřeb,
- snižování nákupních nákladů,
- zvyšování jakosti nákupu,
- snižování nákupního rizika,
- zvyšování flexibility nákupu,
- podpora nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

(5)

Základní funkcí nákupu je zabezpečit bezporuchové fungování všech předpokládaných procesů v podniku surovinami, materiály a výrobky: zajistit materiálové vstupy potřebnými druhy hmotných prostředků v určeném množství a v určené jakosti na stanoveném místě a ve vymezeném čase při současném respektování ekonomických, technických a ekologických kritérií. (3)

V návaznosti na výše uvedené lze také o funkci nákupu říci, že základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky nebo službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. (1)

Splnění této funkce předpokládá v samostatném podniku:

- zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- hledat potenciální disponibilní zdroje,

- uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách,
- regulovat stav zásob,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů.

(1)

Ve vztahu k tržnímu okolí je důležité klást důraz na:

- predikce budoucích materiálových potřeb,
- poznávání budoucích potencionálních materiálových zdrojů,
- uskutečňování dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů,
- dlouhodobou spolupráci v otázkách kvality výrobků.

(1)

2.2.2 Organizace útvaru nákupu

V našich současných podmínkách bývá útvar nákupu nejčastěji umísťován do obchodního úseku. Je – li v organizační struktuře podniku spojen obchodní úsek s ekonomickým, bývá nákupní útvar součástí obchodně-ekonomického úseku. V řadě podniků je však útvar nákupu situován do úseku výrobního. Rozhodování o alokaci útvaru nákupu v rámci podniku je závislé na konkrétní situaci v jednotlivých výrobních oborech a odvětvích.

(3)

Při řešení vnitřní dělby práce v útvaru nákupu se uplatňují tři základní klasické typy, a to centralizovaný, decentralizovaný a kombinovaný.

Decentralizovaný typ je uspořádán především podle sortimentní příbuznosti skupin materiálu, provádění nákupu je ponecháno jednotlivým „podnikovým spotřebitelům“, tj. oddělením či provozům. Výhodou je možnost pružnějšího řešení uspokojování proměnlivých potřeb na základě těsnějšího kontaktu s výrobou, nevýhodou je opomíjení ucelené nákupní strategie, oslabení pozornosti k ekonomické stránce nákupu, což se

projevuje růstem zásob a některých nákladových položek při nákupu a zajišťování toku materiálu. (5)

Centralizovaný typ je založený na dělbě práce podle fází nákupního procesu, nákup je prováděn pro podnik jako celek. (5)

Kombinovaný typ by měl vyloučit negativní stránky předchozích dvou typů, ale zvýraznit využití pozitivních. Obecně však platí, že centralizovaný typ je vhodnější ponechat tam, kde obsah činnosti tvoří spíše koncepční, strategické rozhodování a dlouhodobější predikce, koordinace a kompletace činností. Operativní výkonná činnost se spíše decentralizuje.

(5)

2.2.3 Průběh nákupního procesu

Poznání potřeby

Nákupní proces v organizaci začíná tehdy, vznikne-li potřeba, která má za následek požadavek koupě zboží nebo služby. Tato potřeba vzniká na základě působení vnitřních nebo vnějších podnětů. (2)

Definování problému

Vychází z rozpoznání potřeb a přesné identifikace potřeby, které se týkají užitných vlastností potřebného vstupu, jejich kvalitativních a kvantitativních hodnot. Je také třeba zabývat se rozpočtem. (2)

Vymezení nákupní odpovědnosti a pravomoci

Odpovědnost nákupce bude v technické složitosti výrobku, v návaznosti na proces nebo systém, v technických a specifických znalostí, které nákupce o daném výrobku má. V některých podnicích je odpovědnost za nákupní rozhodnutí přiřazena nákupní skupině, nebo nákupnímu centru. (2)

Identifikace nabídek a stanovení výběrových kritérií

V této fázi se prověřují postupy pro identifikaci nabídek a stanovují se odpovídající kritéria. Po získání a analýze informací také dochází rozšiřování kritérií, podle kterých mají být hodnoceni potencionální prodejci, a k vyhledávání jiných výrobků na trhu, které by mohly lépe splňovat potřebné funkce. (2)

Hodnocení a výběr variant

Konečná fáze průmyslového nákupního procesu se týká odpovídajících postupů používaných při hodnocení a výběru různých možností. Ve výběrovém procesu se uplatňují rozhodovací pravidla a zvláštní kritéria pro hodnocení nabídek výrobků. Tato pravidla vycházejí z cílů, politiky managementu. (2)

2.3 Informace pro rozhodování v nákupní činnosti

Jedná se o informace:

- o dodavatelích, získané trvalým výzkumem trhu nebo na základě přímých jednání s dodavatelem,
- o ostatních poptávajících na trhu, tedy o konkurenci, která může výrazně ovlivnit chování nabízející vůči ostatním partnerům na trhu,
- o zboží (jakost, balení, dodací množství),
- o dodacích lhůtách,
- cenách. (2)

Dále se jedná o informace týkající se podniku samotného:

- kondice dodavatele (poskytování slev, úvěrů, platební a dodací podmínky),
- síla dodavatele na trhu,
- charakteristika cest distribuce,
- finanční síla dodavatele,
- jeho kapacita,
- technická schopnost,
- preference odběratelů,

- spojení, smlouvy, zvyklosti a jiné. (2)

Z hlediska úkolů útvaru nákupu musí být informační systém podřízen zejména následujícím aspektům:

- technické informace o materiálu,
- plánovaný přísun materiálu a surovin zabezpečující výrobu bez prostojů a odchylek,
- informace pro stanovení spotřeby, pojistných zásob, běžných zásob atd.,
- příprava a realizace zakázky,
- dodání materiálu a zpracování dokladů. (2)

Tento systém musí v podniku působit tak, aby odkryl položky tvořící slabá místa, odhadnul reálné priority a zajistil pro rozhodování potřebnou systémovou pomoc. (2)

Získávané informace lze rozdělit do následujících skupin:

- informace pro určení spotřeby a rozsahu zásob,
- informace o ekonomickém stavu vlastní organizace, o jejich strategických i krátkodobých cílech,
- informace pro rozhodování v rámci nákupní činnosti,
- informace předpovídající poruchy v procesu. (2)

2.4 Volba nákupní strategie

2.4.1 Alternativní způsoby chování

V závislosti na postavení podniku na trhu zásobování a kompetencích úseku zásobování může nákupní oddělení volit různé alternativní způsoby chování k trhu nebo vnitropodnikovému úseku výroby. Schulte rozlišuje tyto základní typy chování:

- **aktivní chování** – s cílem měnit a využívat rámcových podmínek pro potřeby rozhodování na úseku politiky zásobování; (6)
- **pasivní chování** – s cílem využívání daných rámcových podmínek pro potřeby rozhodování na úseku politiky zásobování. Vzhledem ke stále rostoucí dělbě práce a stálému pokroku v technologickém rozvoji musí podnik čelit mnoha zásobovacím trhům. Pro volby vhodných zásobovacích strategií je třeba posoudit postavení podniku a jeho prostor pro jednání na jednotlivých trzích. Různé prostory jednání pak vyžadují volit podle daných okolností různé postoje ve strategii zásobování. (6)

2.4.2 Klasifikace druhů zboží pro zásobování

Podnik si musí klasifikovat pořizované druhy součástí a materiálů podle významu a zásobovacích rizik. Výsledný přístup vymezených druhů pořizovaného zboží se měří podle kritérií nakupovaného zboží, procentního podílu na celkových pořizovacích nákladech a jejich významu pro jakost výrobků a podnikový růst. Riziko v zásobování je možné vyjádřit prostřednictvím dostupnosti pořizovaných druhů zboží, počtu nakupujících, možností, možností vlastní výroby, rizik skladování a substitučních možností. Z toho je pak možné odvodit čtyři sortimentní skupiny: (6)

1. **Strategický sortiment** se silným vlivem na konečný výsledek a s vysokým zásobovacím rizikem vyžaduje detailní informace o dlouhodobém vývoji nabídky a potřeb. Nutné je taktéž vytvoření dlouhodobých vztahů s dodavateli, rozhodování o vlastní výrobě nebo nákupu a odstupňované smlouvy. Do úkolů taktéž spadá nouzové plánování, kontrola logistiky, plánování zásob a hodnocení dodavatelů.
2. **Stimulační sortiment** – vyžaduje plné využití nákupních kapacit, výběr dodavatelů, substituce výrobků, strategii cílového jednání o cenách. Aby tyto úlohy nákup zvládl je potřeba mít dobrá data o trhu, krátkodobé až střednědobé plánování potřeby, přesné dodací lhůty a prognózování vývoje cen.

3. **Problémový sortiment** – jedná se o nedostatkový sortiment se slabým vlivem na konečný produkt s vysokým zásobovacím rizikem právě z důvodu jeho nedostatku. U tohoto sortimentu jde hlavně o zajištění dostatečného množství i v případě vyšší ceny. Důležitou úlohou nákupu je hledání alternativních dodavatelů a snaha o získání plynulého dodávání a minimalizaci rizik např. pomocí nákupu substitutů, podrobnou kontrolou dodavatelů a navazováním dlouhodobé spolupráce. Samozřejmostí je velmi dobrá informační základna o tomto druhu zboží a jejich dodavatelích.
4. **Bezproblémový sortiment** – nákup má dobrý přehled o trhu, stačí mu krátkodobé prognózování potřeb. Úlohou nákupu je standardizace výrobků a optimalizování stavu zásob pro ekonomické velikosti zakázek. (6)

2.4.3 Nákupní portfoliová analýza

K volbě optimální zásobovací strategie konkrétního podniku slouží nákupní portfoliová analýza, která porovnává tržní sílu podniku na jedné straně s tržní silou dodavatelů na straně druhé. Ta poskytuje bázi pro identifikování oblastí s šancemi nebo potencionálními riziky, posouzení dodacích rizik a pro vymezení základních strategických postupů jednání odpovídající pro stanovené druhy sortimentu. (6)

V nákupní portfoliové matici se srovnávají pozice síly vlastního podniku a pozice síly dodavatelů, čímž se vytváří možnost vyvinout určité protistrategie. Matice se může rozdělit do tří rizikových oblastí. Každé alternativě lze přiřadit určitý základní směr strategie:

- **aktivní vystupování na trhu** – aktivně vystupující podnik zaujímá na trhu silné postavení, zatímco síla dodavatelů je střední nebo nízká. Na základě malého dodacího rizika zde může podnik využít šance vyjednat si pozitivní hrubé ziskové rozpětí pomocí cenového tlaku a příznivých smluvních podmínek. Takové chování ovšem může vést k ohrožení dlouhodobějších vztahů s dodavateli.

- **alternativní vystupování** – je žádoucí tehdy, jestliže podnik hraje podřadnou úlohu na trhu zásobování a dodavatelé zaujímají mocnou pozici síly. Pro podnik to znamená, že bude nutné zvýšení nákladů na průzkum trhu.
- **strategie středu** – se nabízí u sortimentů zásobování bez větších zjevných rizik a bez vyšší ekonomické efektivity. Při agresivní způsobu chování může dojít k odvetnému opatření. (6)

2.5 Dodavatelé

Za účelem realizace efektivní nákupní činnosti je zapotřebí mít k dispozici více potenciálních dodavatelů, aby podnik mohl zvažovat jejich výhodnost nebo v případě změny situace, kdy nemůže být současnými dodavateli obsloužen podle jeho představ, má mít reálnou možnost obrátit se jinam. V opačném případě totiž odběrateli hrozí ztráty související s nutností urychleně zajistit dodavatele náhradního. Navíc může patrná závislost na jediném dodavateli vést k jeho záměrnému zvyšování cen, či diktování dalších podmínek. (1)

Dodavatelské spektrum lze v tomto kontextu rozdělit na hlavní dodavatele (mají největší podíl na nákupu daného vstupu), sekundárního dodavatele (snaží se zvýšit svůj podíl na nákupu) a vedlejší dodavatele (převládá snaha uchytit se především pomocí nízkých cen). (1)

Dodavatelova produkce významně působí na produkci odběratele:

- determinuje kvalitu výstupní produkce,
- determinuje nákladovost a tedy i cenovou úroveň výstupní produkce,
- determinuje aspekty dodávek zákazníkovi, tzn. ovlivňuje pohotovost dodávky – její rychlost, včasnost, flexibilitu, spolehlivost atd. (1)

V podstatě existují dva typy dodavatelů:

- konzervativní (nabízí neměnný sortiment řadu let, ale je zpravidla velmi spolehlivý)
- inovativní (vhodný pro inovativní odběratele, ale jeho stabilita je nižší)

V praxi se tedy nákupčí zpravidla orientuje na výběr takového dodavatele, který svou filozofií odpovídá filozofii podniku odběratele. (1)

2.5.1 Výběr a hodnocení dodavatelů

V rámci procesu nákupu je pravděpodobně nejdůležitější činností výběr z řady potencionálních dodavatelů, kteří jsou schopni požadovaný materiál nebo službu poskytnout. Čím větší nákupní možnosti, čím více dodavatelů, tj. možností, jak uspokojit potřeby, tím závažnější i obtížnější je toto rozhodování. Taktéž vzhledem k množství různých faktorů, které je nutné brát v úvahu, je kupní proces velmi komplexní. (6)

Rozhodování o dodavateli tedy není jednoduché, protože je nutné brát v úvahu řadu kritérií. Kvalita volby má závažný vliv na výsledky hospodaření každého podniku respektive na dosažení cílů dlouhodobé strategie. Projevuje se v nákladech, zásobách i kvalitě s důsledkem na zisk. (6)

Volbu dodavatele v rámci procesního řízení podniku zpravidla považujeme za součást marketingových procesů v nákupu, i když jejich vliv na navazující logistické procesy je nesporný. Úroveň marketingových procesů tak přímo předurčuje úroveň procesů logistických (např. správně provedená volba dodavatele má za následek optimální stupeň jím poskytovaných logistických služeb). (1)

Fáze výběru dodavatelů

Výběr dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů můžeme rozložit do pěti základních fází:

1. **fáze** – přípravná: vznik potřeby koupě určitého produktu a v případě potřeby vytvoření týmu;
2. **fáze** – identifikace potenciálních dodavatelů spočívá ve stanovení kritérií výběru a přístupu k volbě dodavatelů a identifikaci potenciálních dodavatelů;
3. **fáze** – prozkoumání a výběr dodavatele: kontaktování potenciálních dodavatelů, jejich ohodnocení a výběr konkrétního dodavatele;

4. **fáze** – navázání vztahu s vybraným dodavatelem. Dokumentování původních očekávání a kontaktů, věnování vysoké míry pozornosti jejich plnění a poskytování zpětné vazby;
 5. **fáze** – ohodnocení vztahu, ze které vyplýne, zda budeme pokračovat na současné úrovni vztahu nebo přistoupíme k jeho rozšíření nebo omezení, resp. zrušení vztahu.
- (8)

Ovlivnění výběru dodavatelů

Při výběru dodavatelů by se měl podnik (nebo pověřená osoba) vyhnout dvěma nebezpečným návykům:

- přílišnému spoléhání se na důvěrné známé a sympatické osoby příliš náhlým rozhodnutím
 - ukončení vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích.
- (1)

2.5.2 Informace při volbě dodavatelů

Rozhodování o volbě dodavatele je úkol, kterému předchází náročná fáze získávání informací. Úspěch totiž rozhodujícím způsobem závisí na informační základně, kterou má nakupující k dispozici. Zvláštní význam přitom mají poznatky o:

- dodavatelích,
 - okolním prostředí dodavatelů na trhu,
 - způsobech jednání dodavatelů.
- (6)

Při hodnocení dodavatele je nejdůležitější jeho výkonnost, která se netýká jen předmětu zásobování, ale podniku jako celku. Základní informace o určitém dodavateli, jako např. image, kapitálová základna, finanční a technická schopnost, se doplňují speciálními fakty o výkonnosti a schopnosti předmětu zásobování a objemu dodávky. Zvláštní význam přitom mají fakta o struktuře nákladů dodavatele, jeho kooperační připravenosti, a rovněž o významu, který při daném objemu objednávky přisuzuje odběrateli.

(6)

Mezi základní zdroje informací pro hledání a vyhodnocování jednotlivých dodavatelů patří zejména:

- evidence o výkonech dodavatelů,
 - osobní kontakty,
 - internet,
 - odborné komory,
 - firemní katalogy, odborné časopisy, poradenské firmy
 - výstavy a veletrhy,
 - zprávy z obchodních jednání a obchodní cest,
 - inzeráty a reklamní činnost dodavatele.
- (6)

2.5.3 Hodnocení dodavatelů

V praxi je možné použít celou řadu hodnotících systémů a metod. Nedá se přesně určit nejlepší metoda nebo přístup, který by se hodil pro všechny organizace. Nejlépe je jednotlivé metody kombinovat a vytvořit si tak vlastní systém hodnocení dodavatelů. Vytvořená metodika hodnocení však nesmí být časově ani systémově náročná a také by měla být softwarově využitelná. Důležité také je, aby podnik vždy používal konsistentní metody, které zvyšují objektivnost procesu hodnocení.

(4)

V první fázi musí manažer sestavit:

- seznam všech potenciálních dodavatelů pro položky, které se nakupují.

V další fázi pak musí:

- vytvořit seznam faktorů, podle nichž bude dodavatele hodnotit.
- (5)

Tyto faktory by měli doplnit již dříve použité faktory při výběru dodavatelů. Jakmile je stanoven seznam faktorů, je nutno ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů v každém faktoru.

Rozhodovat by se nemělo pouze o těch faktorech, které se dotýkají nabízených výrobků a služeb, zejména jejich:

- jakosti,

- ceny,
- smluvní podmínky,

ale také o úrovni, pověsti a chování dodavatele samotného.

(5)

Měli by se volit ty kritéria, která mají váhu z hlediska konkrétních podmínek organizace. Jejich výběr je třeba důkladně zvážit. Přednost by měli mít kritéria ovlivňující ekonomické a obchodní výsledky podniku, což jsou náklady, zásoby, jakost a tím prodejnost výrobku. Pochopitelně je nutné brát na zřetel i to, jestli jde o dodavatele, s nímž má organizace zkušenosti či nikoliv.

(5)

Další metody hodnocení dodavatelů

V oblasti nákupu je velmi důležitý výběr dodavatelů. Proto je zapotřebí používat metodu, která umožňuje systematické hodnocení dodavatelů a to jak existujících, tak i potenciálních. Jakmile je kontrakt s dodavatelem uzavřen, musí být vyhodnocována dodavatelská činnost – tím, zkoumáme, zda jsme se rozhodli dobře či zda bychom měli hledat nového dodavatele. Každá firma musí vyhodnocovat svého dodavatele. Metody vyhodnocování se liší v různých odvětvích i firmách. Metody hodnocení:

- a) **Kategorická (kategoriální) metoda:** Dodavatel je vyhodnocován odděleními (nákup, výroba, kontrola kvality, vstupní kontrola, ...), které vedou záznamy o jednotlivých dodavatelích. Na pravidelných poradách jsou dodavatelé kategorizováni do skupin: vynikající, vyhovující, nevyhovující.
- b) **Bodový systém:** Jsou přesně určena kritéria a jejich důležitost.
- c) **Nákladový systém:** Vychází z hodnotové analýzy. V tomto systému vyhodnocujeme kvalitu, dodávkový režim a služby tak, že dáváme znaménko minus (-) za příznivé hodnocení a plus (+) za nepříznivé hodnocení. Přiřazená hodnota každému faktoru je odvozena z nákladových kalkulací (jako faktor zvyšuje náklady). Je pochopitelné, že nákladový systém musí být zabezpečen počítačovou technikou, musí být vyhodnoceny veškeré vlivy, které zvyšují

náklady a na základě tohoto je následně provedena kategorizace dodavatelů. Tato metoda je v současné době jednou z nejpoužívanějších. Ovšem vždy závisí na osobě vyhodnocovatele, na jeho přísnosti a nezájatosti atd. (9)

U hlavních dodavatelů bychom měli trvale sledovat:

- finanční zdraví dodavatele, jak se vyvíjí jeho prodej, kdo jsou jeho hlavní zákazníci, jaké jsou jeho výkazy hospodaření,
- perspektivnost dodavatele, kolik má pracovníků ve vývoji, jaká je úroveň tvůrčí práce v organizaci,
- jeho výrobní schopnosti, kolik má výrobních jednotek, jaká je úroveň řízení výroby,
- jeho dodavatelské výkony, jak je schopen dodržovat dodací cykly, dohodnutá množství a kvalitu,
- jeho výrobní sortiment, který je sto nabízet, balení výrobků, úroveň paletizace, kontejnerace dodávek,
- cenový vývoj, jeho trendy v cenové politice, vývoj nákladů,
- schopnost akceptovat moderní trendy v řízení výroby, např. metodu Just – In – Time.

(7)

3 METODIKA A CÍL PRÁCE

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení dodavatelů, která je důležitou součástí nákupního rozhodování o volbě dodavatele. Téma je spojeno se společností ABC a. s. (z důvodů zájmu společnosti na utajení dat, byl zvolen fiktivní název firmy ABC a. s.), kde bylo snahou zachytit současný stav systému hodnocení dodavatelů. Cílem je optimalizace a návrh nového systému v této společnosti, kde jako základ poslouží poznatky z analytické a teoretické části této práce.

Cílem projektu je vytvoření jednoduchého a srozumitelného systému pro hodnocení dodavatelů, který by určil řád a konkrétní kroky při následném hodnocení svých obchodních partnerů a který by taktéž eliminoval jeho nedostatky. Nový systém by měl přispět k objektivnějšímu pohledu na hodnocení dodavatele, měl by přinést časovou úsporu a měl by představovat výraznou pomoc při této důležité činnosti nákupního procesu.

Pro potřeby vlastní práce bylo nutné se nejdříve seznámit s podnikatelskou činností, organizační strukturou a organizačním řádem, pracovním řádem, platnými směnicemi, smlouvami o spolupráci a dalšími dokumenty, týkající se společnosti ABC a. s.. Další potřebné informace byly čerpány z různých výkazů a plánů, vztahujících se k tématu bakalářské práce. Cenným a důležitým zdrojem informací byly i informativní schůzky a rozhovory se zaměstnanci společnosti ABC a s.. Po prostudování všech důležitých dokumentů byla provedena analýza současného stavu hodnocení dodavatelů. Touto analýzou bylo zjištěno, jaký je zavedený systém hodnocení dodavatelů. Pro zpracování všech podkladů byl navržen nový systém hodnocení dodavatelů.

Metodika práce je založena na:

- 1) výběru a studiu vybrané odborné literatury a časopisů pojednávajících o dané problematice,
- 2) studiu interních materiálů podniku, se kterými jsem měla možnost pracovat,
- 3) shromažďování informací získaných z uskutečněných konzultací se zástupci firmy,
- 4) studiu odborných pramenů zabývajících se hodnocením a výběrem dodavatelů,
- 5) stanovení kritérií, vah, stupnice a hodnocení.

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Organizačně je společnost členěna do tří stupňů řízení (viz příloha č. 1):

- vrcholový stupeň (generální ředitel, předseda představenstva, odborní ředitelé),
- střední stupeň,
- výkonný stupeň.

Společnost je rozdělena na samostatné organizační útvary, které nemají právní subjektivitu. Každý útvar má vymezenou činnost v rámci produkčních nebo režijních aktivit společnosti a má svého zodpovědného vedoucího. Případné spory rozhoduje na nižší úrovni odborný ředitel, na vyšší úrovni generální ředitel společnosti.

Organizační útvary společnosti

Úsek - je organizačním celkem, který je vytvořen v rámci komplexního odborného řízení uceleného souboru činností, a je řízen generálním ředitelem nebo odborným ředitelem.

Útvar - je organizační částí úseku a je řízen pověřeným vedoucím pracovníkem.

Hospodářské středisko - má přesně vymezenou výrobní činnost nebo provádění služeb, je určeno přesně definovaným počtem pracovníků s danou kvalifikací a hospodářskými prostředky nutnými k zajištění požadovaných úkolů, a jehož vstupy (náklady) a výstupy (výnosy) jsou měřitelné.

4.1 Popis činnosti jednotlivých úseků

Úsek generálního ředitele

Úsek generálního ředitele organizačně zajišťuje činnost orgánů společnosti, právní službu a realizaci systému řízení jakosti a environmentu podle ČSN EN ISO 9001:2000 a ČSN EN ISO 14 001:1997, nezávislou vstupní, výstupní, mezioperační kontrolu a metrologii, systém vnitropodnikového řízení, akcionářskou agendu, vzdělávání zaměstnanců společnosti a jejich odbornou způsobilost k výkonu práce, personálního řízení, včetně

pracovně právních vztahů, síť podnikové telefonní ústředny, mobilních telefonů, systém vnitropodnikové poštovní služby, činnosti dobrovolného hasičského sboru podniku, systém vnitropodnikové ostrahy, systém prevence požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Úsek výrobního ředitele

Tento úsek zajišťuje realizaci a řízení výrobních činností, včetně jejich plánování, zásobování surovinami, obaly a etiketami, pomocnými technickými materiály, včetně jejich skladování, a řízení technologie výroby. Zabezpečuje údržbu a modernizaci výrobní technologie, strojů, zařízení a budov, vnitropodnikovou dopravu, odpadové hospodářství, činnost luhárny, procesy související s dodáváním energií, ochrany vod a ovzduší.

Úsek ekonomického ředitele

Úsek zajišťuje realizaci a řízení činností v oblasti plánování finančního rozpočtu, financování, pojištění majetku, pokladní agendy. Zabezpečuje kontrolu hospodaření společnosti, provádí správu daní. Zajišťuje oblast účetnictví, statistiky, rozborů. Zabezpečuje činnosti související s kapitálovou politikou společnosti. Realizuje činnost v oblasti informačních technologií. Provádí komplexní mzdovou agendu, včetně povinností z ní vyplývajících.

Úsek obchodního ředitele

Obchodní úsek zajišťuje realizaci a řízení obchodní politiky společnosti, průzkumu trhu a propagace, kontaktů se zákazníkem, zajišťuje prodej a dodávání nátěrových hmot (expedici), včetně inkasa finančních prostředků. Připravuje cenovou a obchodní politiku a odpovídá za skladování hotových výrobků a zboží doplňkového sortimentu.

5 VLASTNÍ PRÁCE

5.1 Nákup

Útvar nákupu a skladového hospodářství spadá ve společnosti do výrobního úseku. Na funkci nákupu, která je zodpovědná za vstupní toky do podniku, závisí veškerá oddělení v rámci podniku. Role nákupu se ve společnosti mění od role podpůrné po roli strategickou.

Funkcí je zabezpečit bezporuchové fungování všech procesů výroby v podniku surovinami, materiály a výrobky: zajistit materiálové vstupy potřebnými druhy hmotných prostředků v požadovaném množství, čase a v určené jakosti za co nejpríznivější cenu a nejvýhodnějších podmínek.

V rámci nákupního procesu útvar zajišťuje logické návaznosti počínaje výběrem dodavatele, přes umístění objednávky, převzetí zboží až po pečlivou kontrolu faktur a plateb. Vzhledem k tomu, jak velký podíl z celkových finančních prostředků podniku utratí v souvislosti s nákupem materiálů, musí se nákupní oddělení společnosti efektivně řídit a snižovat náklady. Tato činnost je hlavním měřítkem a ukazatelem výkonu oddělení nákupu.

5.1.1 Směrnice nakupování

Nákupní činnost ve společnosti se řídí podle organizační směrnice A4 Nákup, kterou zpracovalo vedení tohoto útvaru. Smyslem této směrnice je stanovení obecně závazných pravidel a zavedení bezporuchového systému při nákupu zboží a služeb potřebných pro zajištění výrobních i nevýrobních činností a zajistit, aby nakupované produkty byly ve shodě s požadovanými technickými parametry, které mají vliv na jakost produktů vyráběných ve společnosti.

Hlavní činností podle směrnice nákupu je:

- plánovitě a komplexně zajistit suroviny pro výrobu, s důrazem na kvalitu dodávaných surovin,

- zodpovědnost za dodržování stanoveného limitu zásob, surovin a obalů, případně jiných limitů materiálových zásob, které obhospodařuje,
- spoluúčast při sestavování platebních kalendářů s příslušnými odbornými útvary, zejména finančními,
- na základě plánovaných potřeb uzavírat hospodářské smlouvy na dodávky obalů a etiket; zajišťování jejich včasné dodávky a evidence, účast na kvalitativní přejímce obalů,
- zabezpečení obsluhy skladovacích zařízení surovin, obalů a etiket a zajištění jejich distribuce do výrobních středisek,
- v oblasti materiálně-technického zásobování komplexně zabezpečuje objednávání, nákup, evidenci a skladování technického materiálu, tj. dlouhodobého hmotného investičního majetku, náhradních dílů a spotřebního materiálu.

Podle této směrnice se musí řídit všichni odpovědní zaměstnanci útvarů, úseků, středisek společnosti, kteří se zabývají nákupem zboží a služeb.

Identifikace procesů nákupu

Na základě požadavků zákazníků se vytvoří výrobní plán, jehož součástí je sestava pro oddělení nákupu, která dává za úkol nakoupit komodity v daném měsíci. Kvalitní řízení zásob surovin a obalů závisí na přesných údajích o potřebě nákupu jednotlivých surovin a obalů a etiket. Tyto údaje se získají z následujících procesů, jež předcházejí samotnému nákupu:

- tvorba smlouvy,
- plánování.

Z těchto procesů vzejde jako vstup do útvaru nákupu požadavek na nákup výrobku či služby tzv. „**hrubý požadavek**“: jedná se o rozpad plánu na spotřeby jednotlivých surovin, polotovarů a obalů. Tato sestava je základním prvkem při zajištění surovin a obalů pro výrobu. Sestava ukazuje zásobu jednotlivých surovin a obalů na skladech, konsignaci, rozpracovanou výrobu, nevyčerpatelné množství v nádržích, objednané množství a

předpokládané dohody, chybějící množství, které je potřeba v co nejkratší době nakoupit. Tato sestava je pravidelně každý týden aktualizována na základě plánovacího cyklu, při kterém obchodní útvar předává nové požadavky na výrobu. Sestava je dostupná na Intranetu a je neustále aktualizována o skutečné dohody surovin a obalů.

Aby nedocházelo k navyšování zásob je nutné každý nejasný případ jednotlivě a co nejrychleji řešit – prověřit historii položky, fyzickou kontrolu skladů, náhradní surovinu, diskuse s pracovníky obchodu a výroby atd.. Před nákupem se taktéž využívají pomocné informace o jednotlivých surovinách a obalech, které obsahují:

- historii položky, nákup, výdej,
- balení jednotlivých položek,
- bezpečnostní zásobu,
- možnou náhradu.

Tyto informace jsou taktéž dostupné v informačním systému a jsou každý měsíc aktualizovány dle skutečných pohybů položek.

Následuje samotný nákupní proces. Útvar nákupu musí dle možností, ale v co nejkratší době splnit potřebu na základě zmíněného „hrubého požadavku“. Informace o dodavateli získává především z internetu, e-mailem, telefonicky, faxem atd..

Útvar nákupu provede výběrové řízení na požadované suroviny, které se řídí:

- požadavkem na nákup,
- nabídkou,
- parametrem požadované suroviny,
- hodnocením dodavatele,
- plánem výroby.

Na to se vytvoří seznam schválených dodavatelů, u kterých dochází k objednání potřebných surovin. Objednávku vyhotovuje referent nákupu a tu schvaluje vedoucí útvaru nákupu. Objednávka je vytvořena v originále, jenž je uložena u referenta nákupu. Dodavatel faxem

či e-mailem dostává objednávku a potvrzenou ji vrací zpět. Na to dochází k dodání a příjmu požadovaných surovin, obalů, etiket a technického materiálu.

Při příjmu dodaných surovin probíhá vstupní kontrola podle směrnice B5 Měření a monitorování výrobků. V případě neshodné suroviny postupuje vedoucí skladového hospodářství podle postupů ve směrnici B2 Řízení neshodného výrobku. Za příjem jednotlivých surovin jsou odpovědní referent nákupu, vedoucí skladového hospodářství a vedoucí obalového hospodářství.

Dodací list, fakturu a nákladní list předává referent nákupu na finanční útvar. Atest, prohlášení o shodě, bezpečnostní list k dodaným surovinám předává referent nákupu na útvar řízení jakosti a environmentu.

Kritickým místem v procesu jsou dodavatelské vztahy, příjem surovin a požadavky z procesu plánování na nákup. Kritickým ukazatelem a parametrem jsou parametry požadovaných surovin, obalů a etiket. Analýza údajů vychází ze záznamu z monitorování procesů a z hodnocení dodavatelů. Pro zlepšení a eliminaci kritických ukazatelů musí docházet k:

- výcviku zaměstnanců zainteresovaných v procesu nákupu,
- zrychlení reakce,
 - o dodavatelů,
 - o nákupu, hlavního technologa,
 - o technické kontroly.

Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů zpracovává referent nákupu jedenkrát ročně pro každého dodavatele a surovinu do formuláře Hodnocení dodavatelů (viz příloha č. 2). Zpracované údaje předává vedoucímu útvaru nákupu. Závěry z hodnocení dodavatelů jsou uplatňovány v dalším období pro jednání s dodavateli a pro jejich výběr.

Dodavatelé společnosti se hodnotí podle jejich schopností plnit požadavky na dodávku surovin, tak aby umožňovaly produkci výrobků společnosti na úrovni jakosti daném technickou dokumentací společnosti, či vývojem na trhu.

Při hodnocení dodavatelů surovin se posuzují následující ukazatele:

- Systém jakosti dle ISO 9001,
- Stav zavádění systému dle ISO 14001,
- Spolehlivost dodávek,
- Dokumentace k nakupovaným surovinám,
- Procento reklamovaných dodávek,
- Procento podmíněně zpracovaných dodávek,
- Dokladování kvalitativních parametrů - atesty k dodávkám,
- Platební podmínky,
- Ceny,
- Všeobecná spolupráce.

Hodnocení dodavatelů surovin je rozděleno do dvou kategorií

1. Hodnocení dle systému ABC.
2. Firmy s monopolním postavením.

Ad 1) Hodnocení dle systému ABC

U hodnocení dodavatelů podle tohoto systému se postupuje tak, že u každého dodavatele se jednotlivá kritéria ohodnotí od nejlepší trojky po nejhorší jedničku. Postup je založen na preferenčním systému rozhodovatele. Výsledkem hodnocení je pak součet ohodnocených kritérií. Nejlepším dodavatelem se stává dodavatel s celkově nejvyšším počtem bodů. Poté následuje rozřazení dodavatelů podle dosaženého výsledku do skupin A, B a C.

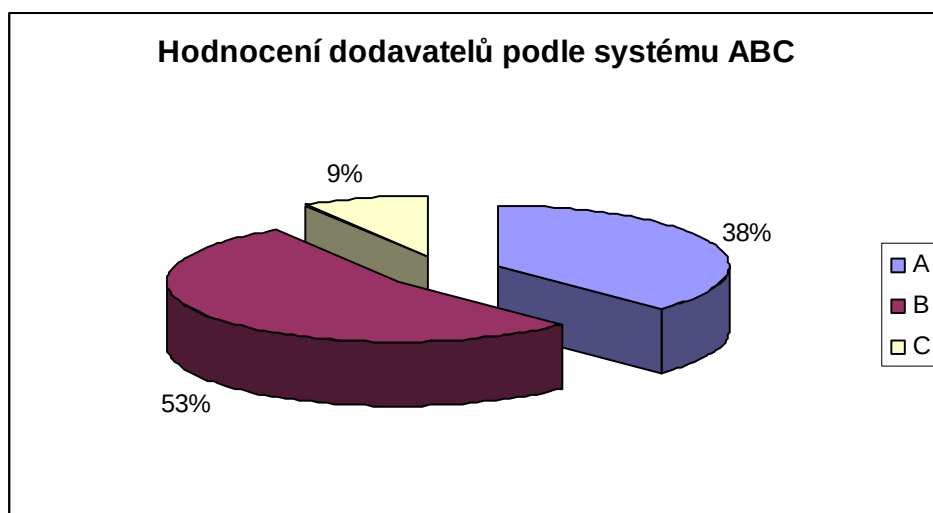
Do skupiny A patří dodavatelé, kteří dosáhnou 25 – 30 bodů. Tito dodavatelé dokáží nejlépe splnit požadavky na dodávku surovin, obalů a etiket. Jedná se o firmy, které nabízejí nejlepší dodavatelské podmínky, mající platné certifikáty ISO 9001, ISO 9002, případně ISO 14001. Samozřejmostí u těchto firem jsou dobré platební podmínky.

Skupina B se pohybuje v rozmezí 19 – 24 bodů. Tato skupina je tvořena obchodními firmami, které nemají nebo teprve vyřizují certifikaci, firmy, které nejsou schopné nabídnout dobré platební podmínky a monopolní dodavatelé, u kterých není možné docílit optimální ceny komodity.

Do skupiny C patří dodavatelé, jejichž bodové ohodnocení je v rozmezí 10 – 19 bodů. Jedná se o firmy s velmi špatnými platebními podmínkami a firmy spadající do nepravidelných nákupů.

Ad 2) Firmy s monopolním postavením

Jedná se o firmy, jejichž suroviny nelze v recepturách nahradit a tedy není možné situaci řešit volbou jiného dodavatele. V roce 2006 společnosti dodávalo suroviny až 48 % dodavatelů. V roce 2007 se toto procento má snížit na hodnotu okolo 15%. Procento monopolních dodavatelů za rok 2007 ještě není známo, protože plná nákupní sezóna pro společnost začíná teprve ve druhém čtvrtletí. Výsledek hodnocení systému dodavatelů v roce 2005 vypadal takto:

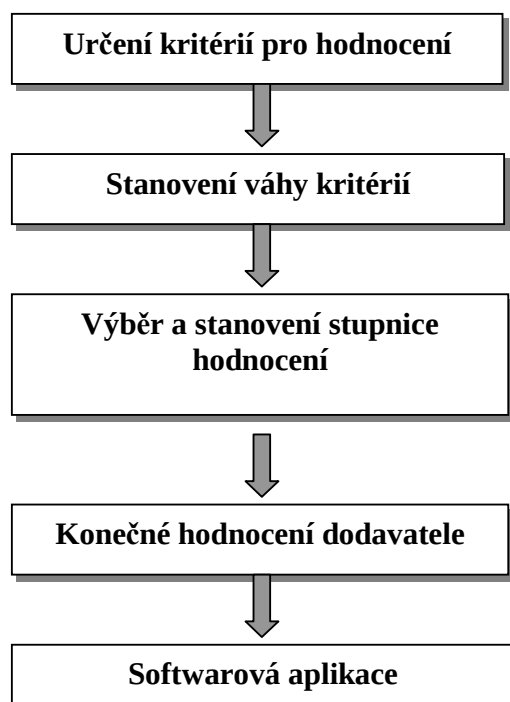


*Obr. 3: Výsledek hodnocení dodavatelů podle systému ABC za rok 2005
(zdroj: autorka)*

Výhodou hodnocení dodavatelů dle systému ABC je jeho relativní jednoduchost při klasifikaci dodavatele. Na druhou stranu jeho nevýhodou je, že nerozlišuje význam jednotlivých kritérií a hodnocení těchto kritérií silně podléhá subjektivitě hodnotícího pracovníka.

5.2 POSTUP PŘI TVORBĚ SYSTÉMU

Tvorba systému je určena konkrétními kroky. Při tvorbě systému hodnocení dodavatelů nelze přesně říci jaký postup nebo metodika je nejvýhodnější. Je důležité najít správný systém, který by vyhovoval dané společnosti, který by respektoval její specifičnost. Nejlépe je jednotlivé postupy kombinovat a tím si tak vytvořit vlastním potřebám uzpůsobený systém hodnocení dodavatelů. Vytvořený systém hodnocení však musí být přijatelný a srozumitelný a stejně tak nesmí být náročný na čas metodiku a software. Kroky použité v této práci se dají shrnout do těchto několika bodů:



Obr. 4: Postup při tvorbě systému hodnocení dodavatelů (zdroj: autorka)

5.2.1 Stanovení váhy kritérií

Váha hodnotících kritérií je podstatným a řídicím faktorem dalšího kroku systému hodnocení. Aby byl systém hodnocení dodavatelů spravedlivý, je nutné rozlišovat kritéria podle jejich významu, resp. jejich váhy a stanovit váženou užitnost nabídek.

Tabulka 1: Stanovení váhy kritérií metodou párové srovnávání kritérií (zdroj: autorka)

Kritéria	2	3	4	5	6	7	8	9	10	I	II	III	IV
1	1	3	4	1	1	7	8	9	1	4	6.	5	0,12
	2	3	4	2	2	7	8	9	2	3	7.	4	0,02
		3	3	3	3	7	8	9	3	6	4.	7	0,09
			4	4	4	7	8	9	4	5	5.	6	0,2
				5	5	7	8	9	10	1	9.	2	0,18
					6	7	8	9	10	0	10.	1	0
						7	7	7	7	9	1.	10	0,16
							8	8	8	8	2.	9	0,09
								9	9	7	3.	8	0,1
									10	2	8.	3	0,04
$n * (n - 1) / 2 = 10 * (10 - 1) / 2 =$										45	—		1,00

Z metody párového srovnávání kritérií získáme ve sloupcích I až IV tyto poznatky:

I – počet voleb každého kritéria,

II – důležitost kritérií,

III – vážená užitnost nabídek,

IV – váha důležitosti jednotlivých kritérií.

Pomocí metody párového srovnávání byla stanovena pořadí důležitosti. Pro hodnocení dodavatele bude dále využito už jen části této metody, a to sloupce II. Ostatní sloupce již využity nebudou. V následující tabulce 2 je uvedeno porovnání kritérií s výsledky získanými metodou párového srovnávání.

Tabulka 2: Porovnání kritérií s výsledky metody párového srovnávání (zdroj: autorka)

Číslo kritéria	Kritérium	Pořadí důležitosti
7	Atesty	1
8	Plateb. podmínky	2
9	Cena	3
3	Spolehlivost	4
4	Dokumentace	5
1	ISO 9001	6
2	ISO 14001	7
10	Spolupráce	8
5	% reklamací	9
6	% podmín. zprac.	10

Následně, po konzultaci s vedoucím útvaru nákupu, byla rozdělena kritéria do jednotlivých tříd (viz tabulka 5), které slouží k identifikaci důležitosti jednotlivého kritéria. Tyto třídy pak budou dále využity při metodě postupného rozvrhu vah. Výsledkem této konzultace bylo rozdělení jednotlivých kritérií na kritéria:

- A. Velmi důležitá
- B. Důležitá
- C. Méně důležitá

Tabulka 3: Rozdělení kritérií podle důležitosti (zdroj: autorka)

Obecná kritéria	Třída obecného kritéria	
Atesty	A	Velmi důležitá kritéria
Plateb. podmínky	A	
Cena	A	
Spolehlivost	A	
Dokumentace	B	Důležitá kritéria
ISO 9001	B	
ISO 14001	B	
Spolupráce	C	Méně důležitá kritéria
% reklamací	C	
% podmín. zprac.	C	

Párové srovnávání je dobrým nástrojem pro seřazení jevů do ordinální stupnice, nemusí ovšem přesně specifikovat význam kritérií pro stanovení jejich váhy při výpočtu vážené užitnosti nabídek. Při srovnávání každého kritéria s každým se nepřihlíží k vzájemnému významu vyšších oblastí, do nichž některá kritéria patří. Při párovém srovnávání se může stát, že oblast s velkým počtem kritérií získá souhrnně větší váhu, než stejně významná skupina s malým počtem kritérií. Proto je vhodnější při sestavování souboru kritérií a přiřazování váhy z vyšších oblastí, jímž pracovník se zkušenostmi dokáže přiřknout adekvátní význam. Pro tyto důvody bude v dalším kroku využíváno metody postupného rozvrhu vah.

U této metody byly nejprve stanoveny váhy hlavních oblastí, pro něž byla použita procentní stupnice. Pak také v procentech byly stanoveny váhy obecných kritérií pro každou třídu zvlášť a nakonec byla vypočítána výsledná váha jednotlivých obecných kritérií. Výstupem této metody je výsledná váha (viz tabulka 4), která je součinem váhy třídy (sloupec č. 2) a váhy daného kritéria v příslušné oblasti (sloupec č. 4).

Tabulka 4: Stanovení výsledných vah (zdroj: autorka)

Třída	Váha tříd	Obecná kritéria	Váha v oblasti	Výsledná váha
Velmi důležitá kritéria A	0,5	Atesty	0,36	0,180
		Platební podmínky	0,34	0,170
		Cena	0,20	0,100
		Spolehlivost	0,10	0,050
Důležitá kritéria B	0,3	Dokumentace	0,34	0,102
		ISO 9001	0,33	0,099
		ISO 14001	0,33	0,099
Méně důležitá kritéria C	0,2	Spolupráce	0,34	0,068
		% reklamací	0,33	0,066
		% podmín. zprac.	0,33	0,066
Σ	1	-	-	1

5.2.2 Výběr a stanovení stupnice hodnocení

Pro eliminaci subjektivního prvku v rozhodování hodnotitele ve volbě dodavatele je důležité stanovit a určit hodnotící stupnice základních oblastí kritéria. Pro další postup byla vybrána ordinální stupnice, asi nejběžněji užívanou, hlavně pro svou výstižnost a jednoduchost.

Posuzování dodavatelů pomocí ordinální stupnice odpovídá teorii rozhodování, protože pro výběr optimálního dodavatele není třeba znát absolutní velikost užitnosti ani vzájemný poměr užitnosti dodavatelů, ale jen jejich priority.

Konkrétně byla použita bodovací stupnice, při níž vyšší počet bodů znamená lepší pořadí. Nepraktičtější stupnicí tohoto druhu je tzv. slovně číselná (verbálně numerická) stupnice, kde určité slovní charakteristice odpovídá příslušný počet bodů. Pro kombinaci slovního a číselného vyjádření mluví okolnost, že je těžké určit stav jistého jevu jen přesným číslem tam, kde pro to nejsou měřitelné podklady. I z tohoto důvodu byla dána přednost slovní charakteristice.

Bodová stupnice byla stanovena v rozmezí 1 – 3 body. Slovní interpretace bodů u jednotlivých kritérií byla určena následujícím způsobem.

Systém jakosti 9001

Při rozhodování o dodavateli se při posuzování zohledňuje, zda partner společnosti má jakostní osvědčení ISO 9001. Tento certifikát ověřuje, že společnost používá systém jakosti pro oblast vývoje, výroby a prodeje. V případě partnerů se konkrétně jedná o oblast nátěrových hmot. Při hodnocení toto jakostní osvědčení napovídá, že nabízený produkt má předepsanou dokumentaci, prošel procesy, které byly prováděny na bázi řízené jakosti a že každý proces probíhal pod kontrolou a byl hodnocen vzhledem k podmínkám jakosti.

Slovní charakteristika přiřazených bodů je následující:

- a) Dodavatel je držitelem certifikátu jakosti dle norem ISO 9001. 3 body
- b) Dodavatel zavádí systém řízení jakosti dle norem ISO 9001, nebo se chystá v dohledné době k jeho zavedení 2 body
- c) Dodavatel není držitelem certifikátu ISO 9001 a ani se v dohledné době nechystá o jeho zavedení. 1 bod

ISO 14001

Vzhledem k předmětu podnikání a povaze svých výrobků si je společnost vědoma náročnosti a rizika ochrany životního prostředí, a proto klade na tuto oblast značný důraz. Proto dalším kritériem při rozhodování o dodavateli je vlastnictví certifikátu ISO 14001, jehož držitelem společnost je. Tato norma pojednává o enviromentálním managementu, tj. managementu „týkající se životního prostředí“. Společnost, která je držitelem nebo se rozhodla získat Certifikát osvědčující soulad s požadavky této normy, musí vytvořit, dokumentovat, uplatňovat a udržovat systém environmentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

- a) Dodavatel je držitelem certifikátu 14001. 3 body
- b) Dodavatel zavádí systém environmentálního managementu dle norem ISO 14001, nebo se chystá v dohledné době k jeho zavedení. 2 body
- c) Dodavatel není držitelem certifikátu ISO 14001 a ani se v dohledné době nechystá o jeho zavedení. 1 bod

Spolehlivost dodávek

Operativnost a spolehlivost dodavatele představuje vlastnost dodavatele plnit své závazky včas a ve stanoveném množství. Projeví se tak schopnost pružné reakce dodavatele přizpůsobit se potřebám a nenadálým změnám v zadávání objednávek, na kterou musí být společnost připravena.

Schopnost dodržení dodacích termínů a množství jsme po dohodě stanovili takto:

- a) V plnění dodacích termínů a množství není žádný problém. 3 body
- b) Jeden z faktorů není občas splněn. 2 body
- c) Dodací termín i množství nejsou dodržovány. 1 bod

Dokumentace k nakupovaným surovinám

Dokumentace k nakupovaným surovinám hraje ve společnosti důležitou roli. Kromě standardních dokumentů, které jsou spojeny s dodáním zboží, je pro další použití dodaných surovin důležitá jejich specifikace, bezpečnostní list aj., ze kterých se vychází při tvorbě vlastní dokumentace, která je dodávána s výrobky odběrateli. Špatná nebo neúplná dokumentace, proto může způsobit problémy už na začátku obchodního vztahu.

Interpretace slovního hodnocení je následující:

- a) Veškerá dokumentace je dodána v čase dodávky či předem. 3 body
- b) Dokumentace není úplná, nutnost dodatečného vyžádání potřebné dokumentace. 2 body
- c) Příslušnou dokumentaci nemá dodavatel zpracovanou vůbec. 1 bod

Procento reklamovaných dodávek

Toto kritérium bylo zařazeno do poslední třídy C. Je tomu proto, že v posledních čtyřech letech se za současného vedení nákupu ve společnosti téměř neobjevila reklamace, která by se dotýkala vlastností požadovaných surovin. Vzhledem k přesné receptuře výrobků, která tyto vlastnosti vyžaduje, společnost systematickým monitorováním a měřením dodaných vzorků a surovin eliminovala procento reklamovaných dodávek na minimum. S dodavatelem jehož vzorek neodpovídá požadovaným parametrům je spolupráce ukončena. Přesto kritérium řeší otázku, zda nabízená surovina, obal a etiketa odpovídá požadavkům, zde je ve správném množství, balení, apod.

Body u reklamovaných dodávek jsou popsány takto:

- a) Reklamace se u dodavatele nevyskytují. 3 body
- b) Ojedinelý výskyt reklamace. 2 body
- c) Větší procento reklamací (toto procento se nedá jednoznačně určit, záleží na druhu a specifikaci dodávaného zboží). 1 bod

Procento podmíněně zpracovaných dodávek

Výše uvedené kritérium a procento podmíněně zpracovaných dodávek spolu úzce souvisí. Podmíněně zpracované dodávky představují suroviny, které vykazují odchylku od požadovaných parametrů, avšak tuto odchylku jsou ve společnosti schopni akceptovat. Po vyjednání slevy z ceny suroviny si pak surovinu upraví tak, aby odpovídala požadovaným parametrům a receptuře. Tuto odchylku ve většině případů dodavatel ohlásí před dodáním zboží. Dochází i k tomu, že cíleně takové suroviny jsou cíleně vyhledávány a nakupovány z důvodu úspory vynakládaných prostředků.

Bodové ohodnocení je stejné jako u předchozího kritéria:

- | | |
|--|--------|
| a) Podmíněně zpracované dodávky se u dodavatele nevyskytují. | 3 body |
| b) Podmíněně zpracovaná dodávka se vyskytne ojediněle. | 2 body |
| c) Podmíněně zpracované dodávky se objevují častěji. | 1 bod |

Atesty

Dá se říci, že surovina, která nemá atest jakoby neexistovala. To je hlavní důvod proč toto kritérium obdrželo nejvyšší váhu a bylo zařazeno do třídy A. Atest obsahuje specifikaci – obsahový rozbor suroviny, tedy jaké složky jsou v surovině obsaženy nebo jaké odchylky suroviny obsahuje. Atest je velmi přesný, proto je kontrola suroviny s atestem poměrně jednoduchá ve srovnání se surovinou bez atestu. Jelikož všechny suroviny jsou již dodávány s atestem, tak hodnocení se týká času jeho dodání.

Interpretace je následující:

- | | |
|--|--------|
| a) Atest je doručen před dodávkou suroviny. | 3 body |
| b) Atest je doručen v čase dodání suroviny. | 2 body |
| c) Atest je dodán pozdě nebo ho surovina nemá. | 1 bod |

Platební podmínky

Každá dodávka musí být realizována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek. Platební podmínky se v tomto případě týkají lhůty splatnosti a zda se jedná o zápočet, nebo o konsignační sklad.

Slovní bodové ohodnocení vypadá následovně:

- a) Lhůta splatnosti je 90 dnů a jedná se o konsignační sklad nebo o zápočet. 3 body
- b) Lhůta splatnosti je od 90 dnů. 2 body
- c) Lhůta splatnosti je 60 - 30 dnů, nebo je požadována platba předem. 1 bod

Ceny

V oddělení nákupu jsou si vědomi, že nejlepší cena neznamena nejnížší nákupní cenu, a že dodavatel s nejnížší cenou možná nenabízí požadovanou kvalitu a služby. Snaží se tedy hledat kompromis mezi cenou a jakostí zboží a služeb dodavatele. Hodnocení tohoto kritéria je založené především na zkušenostech a znalostech trhu, které se zde uplatní více, než u jiných kritérií. To je důvod, proč právě cena je nejhůře hodnotitelné kritérium.

- a) Kvalita zboží a služeb předčí jejich cenu. 3 body
- b) Cena odpovídá kvalitě zboží a služeb 2 body
- c) Cena neodpovídá kvalitě zboží a služeb. 1 bod

Všeobecná spolupráce

Všeobecnou spoluprací se dá nazvat otevřenost dodavatele vůči společnosti, kam patří technická pomoc při vývoji nového výrobku a s tím související úroveň komunikace. I v tomto případě se kritérium špatně hodnotí. Záleží zde spíše na osobních vztazích a vstřícnosti jednotlivých účastníků na každé straně.

I přes zmíněná úskalí v interpretaci tohoto kritéria jsme zvolili toto ohodnocení:

- a) S dodavatelem jsou udržovány nadstandardní vztahy, dodavatel sám projevuje iniciativu ve spolupráci a vytváření dobrých vztahů, sám nabízí technickou pomoc. 3 body
- b) S dodavatelem je udržován standardní odběratelsko – dodavatelský vztah, dodavatel je ochoten na požádání poskytnout technickou pomoc. 2 body
- c) S dodavatelem není třeba udržovat intenzivní vztah, jedná se o občasného dodavatele menšího množství surovin. Jedná se také o monopolní dodavatele

s nimiž dohoda o kontraktačních podmínkách je obtížná, zvláště když kvalita materiálu neodpovídá ceně a volba jiného dodavatele není možná. 1 bod

5.3 CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE

Po určení kritérií, přiřazení vah a po definování charakteristik slovního ohodnocení, následuje konečný krok v celkovém hodnocení dodavatele společnosti.

Celkový výsledek hodnocení dodavatele se určí tak, že získaný počet bodů, přiřazených jednotlivým kritériím, se vynásobí výslednou váhou obecného kritéria. Např. u kritéria Spolehlivost dodávek získá dodavatel maximum, tedy 3 body a výsledná váha činí 0,05. Po vynásobení tato hodnota činí 0,15. Sečtením konečných zvážených výsledků u všech 10 obecných kritérií tedy získáme celkové hodnocení dodavatele.

5.3.1 Určování bodových intervalů a kategorií dodavatelů

Stanovení intervalů

Aby mohlo dojít ke správnému posouzení získaného celkového výsledku, je nutné znát maximální a minimální dosažené hodnoty u celkového hodnocení dodavatele. Rozdíl těchto hodnot představuje interval bodů. V případě společnosti tento bodový interval činí 3 – 1.

Kategorie dodavatelů

Ze zjištěného výsledku celkového hodnocení dodavatele je nutno vyvodit závěr, zda se má s dodavatelem pokračovat v obchodování nebo se jej snažit nahradit dodavatelem jiným. Po vyzkoušení různých variant se došla k vytvoření kategorií dodavatelů, které jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Zařazení dodavatele do skupin (zdroj: autorka)

Skupina	Dodavatel	Rozmezí bodů	Rozmezí v %	Zařazení dod.
A	plně vyhovující	3,000 – 2,500	100 – 70	Kvalifikovaný
B	vyhovující	2,499 – 2,050	69 – 40	
C	podmíněně nutný	2,049 – 1,000	39 - 0	Nekvalifikovaný

Může nastat situace, že dodavatele surovin u kritéria, které patří do třídy A, obdrží 1 bod. V takovém případě dodavatel nemůže být zařazen do skupiny A, i když u všech ostatních kritérií obdrží nejvyšší známku 3. Je zařazen do skupiny B.

Dodavatel plně vyhovující

Tento dodavatel dlouhodobě prokazuje schopnost dodržování všech dohodnutých požadavků týkajících se kvality, ceny a spolehlivosti dodávek, je v tomto směru stabilně spolehlivý a riziko selhání není prakticky žádné. Vztahy mezi dodavatelem a společností jsou na vysoké úrovni. Dodavatel je zařazen mezi kvalifikované dodavatele.

Vyhovující dodavatel

Dodavatel celkem uspokojivě plní dohodnuté a požadované parametry dodávek. Pokud se objeví a jsou prokázány nedostatky, je schopen jejich odstranění, přičemž pro toto odstranění má reálné předpoklady. Dodavatel patří mezi kvalifikované dodavatele.

Podmíněně nutný dodavatel

Dodavatel, který má slabinu a vykazuje opakující se nedostatky v dodávkách, hlavně pokud jde o nedodržování hlavních kritérií, přičemž u něho nejsou předpoklady pro brzkou nápravu a odstranění nedostatků. V tomto případě se nákupní oddělení musí usilovat o nalezení nového dodavatele, který by mohl stávajícího dodavatele nahradit.

5.5 INFORMAČNÍ SYSTÉM VE SPOLEČNOSTI

Ve společnosti se veškeré procesy a vnitropodnikové transakce uskutečňují pomocí informačního systému DIAMAC. Jedná se o integrovaný podnikový informační systém, pro podporu podnikových procesů. V oblasti výroby je základem systému teorie MRP II (Manufacturing Resource Planning), tedy „Plánování výrobních zdrojů“.

Informační systém DIAMAC poskytuje svými moduly podporu v těchto oblastech řízení:

- Nákup a sklady,
- Plánování a řízení výroby,
- Údržba,
- Jakost,
- Finanční řízení a controlling,
- Personalistika a mzdy,
- Vrcholové řízení.

Diamac v nákupu

Pro výběr optimálního dodavatele z mnoha hledisek (jakost, dodací lhůty, ceny, atd.) DIAMAC udržuje seznam dodavatelů konkrétních položek s množstvím podrobných údajů, včetně statistických dat.

Proces nákupu je podporován ve všech jeho fázích od objednání přes vstupní kontrolu a uskladnění zásob až po dokládání faktur příjemkami, následné zaúčtování a platby. K dispozici jsou statistické přehledy o vývoji cen nakupovaných položek u jednotlivých dodavatelů, bilance nepokrytých požadavků, nesplněných objednávek a řada dalších informací.

DIAMAC shromažďuje požadavky na nákup položek (surovin, materiálu, zboží atd.) na základě plánovacích procesů. Na základě těchto požadavků vystavuje DIAMAC objednávky, umožňuje jejich potvrzování a sledování plnění do úrovně konkrétní položky, množství, termínu a definovaných jakostních podmínek. Obecně lze objednávat neadresně, či na zakázku, středisko, činnost nebo další uživatelem zadaná kritéria.

Následnou skladovou evidenci je možné vést v libovolném množství skladů a úložných míst dle zakázek, středisek, činností a dalších kritérií. Finanční evidence stavu zásob je vedena ve standardních (vnitropodnikových), či průměrných (skutečných) cenách.

Řízený výběr umožňuje vybírat jednotlivé šarže vstupní suroviny dle jejích atestů. Příprava a výdej vstupních komponentů je možná na výrobní příkaz či expedici metodou zvanou „na paletu“. Uživatel definuje sklad a místo uložení - „paletu“ a definuje položky s množstvím, které si přeje mít připraveny. Chybějící položky vytvoří frontu blokáží, která je automaticky uspokojena v okamžiku příjmu.

Podle zaměstnanců nákupu však tento informační systém nemá dobré uživatelské prostředí po grafické stránce a také systém transakcí není velmi přehledný. Také většina partnerů, u kterých společnost nakupuje, používá informační systém SAP. Proto nelze požadované zboží objednat zadáním příslušné transakce přímo u dodavatele a je nutné zboží objednat telefonicky, faxem nebo pomocí e-mailu. V současné době společnost neuvažuje o nákupu jiného IS, vzhledem k velkým prostředkům, které vynaložila na stávající IS.

5.6 Vyhodnocení nového systému dodavatelů

Způsob hodnocení dodavatelů popsaným systémem je bezprostředním výsledkem stanovení a srovnávání jednotlivých dodavatelů. Po zavedení nového systému se může zdát, že budoucí výběr a hodnocení dodavatele bude víceméně mechanickým rutinním úkonem. A přece tato činnost rozhodování bude i nadále velmi odpovědnou částí rozhodovacího procesu v oddělení nákupu.

Složitost a odpovědnost výběru a hodnocení dodavatele je v tom, že nový systém je jen podkladem pro konečné rozhodnutí, které musí učinit, v souladu s cíli a politikou nákupu, hodnotitel a nést za ně také odpovědnost. Účelem tohoto systému je ověření, zda získaný výsledek je v souladu s praktickými poznatky a dosavadními zkušenostmi.

Praktické rozhodování totiž spočívá v úsudku, opírajícím se o zkušenosti, odborný přehled a intuici. Odehrává se v mysli hodnotitele a nedá se podrobně zdůvodnit ani zkontrolovat. To je jeho zásadní nedostatek. Proto by měl logickému závěru odpovídat i kvantitativně vyjádřený výsledek, čili formalizované i intuitivní závěry by měly být v souladu. Při dosavadním hodnocení dodavatelů ve společnosti převažoval zmíněný nedostatek v rozhodování, aniž by byl podložen vhodným odůvodněním v podobě odpovídajícího systému. Proto bylo snahou navrhnout takový systém, který by tento nedostatek napravil.

V novém systému bylo jednotlivým kritériím určeno pořadí a poté byly vytipovány základní sledované oblasti, u kterých byla stanovena jejich váha. Následně byla stanovena váha obecných kritérií pro každou oblast zvlášť. Pro transparentnost a zamezení subjektivního rozhodování byla jednotlivým kritériím přiřazena slovní charakteristika s bodovým ohodnocením. Pomocí převedení systému do aplikace MS Excel se, po příslušných výpočtech, dodavatelé automaticky řadí do jedné ze tří možných skupin dodavatelů. Zařazení dodavatele do některé ze skupin určuje jeho výsledné ohodnocení. Toto ohodnocení pak vede k rozhodnutí, zda s dotyčným dodavatelem pokračovat ve spolupráci, nebo se za něj snažit najít lepší náhradu. Celý systém je koncipován tak, aby nebyl časově ani systémově náročný a aby se dal snadno využít v běžné počítačové aplikaci a usnadnil archivaci prováděného rozhodnutí.

Zavedení celého systému, stejně jako následné zpracování výsledků, není z hlediska času náročné. Nejnáročnější a nejdůležitější činností v tomto systému je získávání informací o svých dodavatelích, což z hlediska času představuje nikdy nekončící proces. Princip systému by však měl vést k tomu, že pracovníci nákupu si dopředu uvědomí konkrétní potřebu relevantních informací, čímž se eliminuje čas, který byl doposud věnován zpětnému dohledávání informací o výrobcích a dodavateli samotném.

Jaký přínos a efekt bude mít nově navržený systém na výběr dodavatelů se ukáže časem, až se provede vícero hodnocení stálých a hlavně nových dodavatelů. Již teď se však dá říci, že nový systém povede k výraznému zpřísnění. Po hodnocení dodavatelů za rok 2006 novým systémem se totiž ukázalo (viz. tabulka 6), že výrazný počet dodavatelů se zařadil do

některé z nižší skupiny, než ve které původně byl. To ukazuje na to, že doposud se k hodnocení dodavatelů nepřistupovalo odpovídajícím způsobem, že změna stávajícího systému a přístupu odhalí nedostatky dodavatelů, které dosud vidět nebyly. Z tabulky také vyplývá, že největších změn v hodnocení dosáhla část A a C.

Tabulka 6: Srovnání hodnocení dodavatelů novým a starým způsobem (zdroj: autorka)

Hodnocení dodavatelů v %			
novým systémem		starým systémem	
A	17	A	38
B	57	B	53
C	26	C	9

Aby byl systém skutečně přínosem, je nutné seznámit s výsledky hodnocení ty dodavatele, kteří podle nového systému spadli do nižší skupiny a pokusit s nimi řešit situaci nápravou toho kritéria, které se jeví problematickým a kvůli kterému má dodavatel snížené hodnocení.

Nový systém hodnocení dodavatelů se snadno aplikuje v MS Excel, tudíž není náročný na software. Tento systém zužitkuje velice dobré znalosti zaměstnanců nákupu o dodavatelích a jejich sortimentu, který by více respektoval a rozlišoval význam jednotlivých kritérií, čímž by se tak do pozadí potlačilo zřetelné subjektivní cítění hodnotitele. Tento systém není nijak náročný jak po finanční stránce, tak na vytvoření nového pracovního místa. Nový systém hodnocení dodavatelů budou vypracovávat zaměstnanci v oddělení nákupu. Závěry z tohoto hodnocení dodavatelů se budou pak uplatňovat v dalším období pro jednání s dodavateli a pro jejich výběr.

6 ZÁVĚR

V podmínkách, kdy podnik musí neustále bojovat o své přijatelné postavení na trhu, musí umět využívat všech způsobů, jak dosáhnout vyšší kvality výrobků, nízkých nákladů a tím i cen, jak být pohotový, spolehlivý a pružný ve vztahu ke svým zákazníkům, stává se důležitým strategickým činitelem nákupní činnosti. Nutnou podmínkou úspěchu je získávání informací o možnostech nákupu, o potenciálních dodavatelích a rozhodování o nejlepším řešení, konkrétně o volbě optimálního dodavatele a podmínek realizace dodávek.

Ukazuje se, že procesům nákupu, orientovaným opačným směrem než na prodej, je třeba věnovat plnou pozornost. Nedoceněním této oblasti přináší ve svých důsledcích podnikům celou řadu často zbytečných problémů. V nákupu je třeba denně přijímat velký počet rozhodnutí, která trvale ovlivňují dlouhodobou nákladovou situaci podniku. Proto zvláštní důležitost zaujímá rozhodování o dodavateli. Čím výkonnější je dodavatel, tím lépe se také představuje podnik na trhu a získává dobrou pozici na trhu.

O výběru dodavatele rozhodují faktory, které kladně přispívají k dlouhodobě nejvýhodnějšímu zásobování. Většina faktorů nejde převést na peníze a proto by měly být předmětem samostatného hodnocení. Takové hodnocení dodavatelů musí být uzpůsobeno tak, aby transparentně odráželo jejich výkonnost.

Cílem této práce bylo poskytnout metodu k systematickému vyhodnocování dodavatelů ve společnosti, která by dokázala podpořit hledání rozhodnutí, a která by zároveň dovozovala důvěryhodně zdůvodnit přijaté rozhodnutí.

V úvodní části práce byly charakterizovány pojmy a metodické postupy pro hodnocení dodavatelů, z čehož rezultovaly východiska pro následnou tvorbu nového systému. Ve vlastní práci byl zachycen a popsán současný stav systému hodnocení dodavatelů v oddělení nákupu. Ze získaných poznatků byl v této práci navržen nový systém hodnocení dodavatelů, který by měl zaměstnancům nákupu pomoci v určení toho nejlepšího dodavatele.

Nedostatek původního systému je především v přístupu k samotnému hodnocení dodavatelů. Dalším záporem původního systému je, že je opomíjený a nepřikládá se mu v oddělení nákupu větší význam, z důvodu značné vytíženosti a nedostatku času jednotlivých zaměstnanců daného oddělení. Původní systém je totiž složitější a zaměstnancům zabralo vkládání dat do původního programu více času. Proto byl navržen nový systém, který není tolik časově náročný a není ani náročný na software, snadno se aplikuje v MS Excel. Je tedy nenáročný i po finanční stránce. Tento systém zužitkuje velice dobré znalosti zaměstnanců nákupu o dodavatelích a jejich sortimentu, který by více respektoval a rozlišoval význam jednotlivých kritérií, čímž by se tak do pozadí potlačilo zřetelné subjektivní cítění hodnotitele. Závěry z tohoto hodnocení dodavatelů se budou pak uplatňovat v dalším období pro jednání s dodavateli a pro jejich výběr.

7. SUMMERY

The aim of the bachelor thesis was to provide a method for systematic evaluation of suppliers in a company, which could both support searching for a decision and which would enable to credibly justify the decision adopted. Thus, the aim was optimization and proposal for a new system in the company where, as a basis, I used information from analytical and theoretical part of this thesis. Factors positively contributing to the most profitable supplying from the long term view determine the selection of the supplier. The majority of the factors are not convertible into money and therefore they should be subjected to an independent evaluation. Such evaluation of suppliers must be adjusted so as to transparently reflect their efficiency. The current state of the supplier evaluation system in the Purchasing Department was shown and described in the thesis. On the basis of information obtained, a new supplier evaluation system, which should help the employees of the Purchasing Department in determination of the best supplier, was proposed in the bachelor thesis. After evaluating the suppliers according to the new system, it turned out that a considerable number of suppliers were classified in one of lower categories compared to the original evaluation. To make the system really contributive, it is necessary to inform the suppliers who according to the new system fell into a lower category on the results of the evaluation and try to solve with them the situation by a corrective action in relation to the criterion which caused a lower evaluation of the supplier.

KeyWords

Supplier Evaluation System - Purchasing Decision Making - Criteria - Weights - Rating Scale

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

- 1) LUKOSZOVÁ, X.: Nákup a jeho řízení. Praha: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0714-6
- 2) TOMEK, G., TOMEK, J.: Nákupní marketing. Praha: Grada Publishing, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X
- 3) HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J.: Řízení zásob: logistické pojetí: metody, aplikace, praktické úlohy. Praha: Profess Consulting, 1998. 236 s. ISBN 80-85235-55-2
- 4) LAMBERT, D.: Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
- 5) TOMEK J., HOFMAN, J.: Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Managament Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5
- 6) SCHULTE, CH.: Logistika. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2
- 7) LÍBAL, V., KUBÁT, J.: ABC logistiky v podnikání. Praha: Nadatur, 1994. 284 s. ISBN 80-85884-11-9
- 8) VOKÁLOVÁ, J.: Modelování v řízení 30: Logistika. Praha: ČVUT. 2004. 146 s. ISBN 80-01-02875-5
- 9) STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S.: Průmyslový marketing. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. 119 s. ISBN 80-7083-503-6

SEZNAM TABULEK, SCHÉMAT A GRAFŮ

Obr. 1: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku

Obr. 2: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary

Obr. 3: Výsledek hodnocení dodavatelů podle systému ABC za rok 2005

Obr. 4: Postup při tvorbě systému hodnocení dodavatelů

Tabulka 1: Stanovení váhy kritérií metodou párové srovnávání kritérií

Tabulka 2: Porovnání kritérií s výsledky metody párového srovnávání

Tabulka 3: Rozdělení kritérií podle důležitosti

Tabulka 4: Stanovení výsledných vah

Tabulka 5: Zařazení dodavatele do skupin

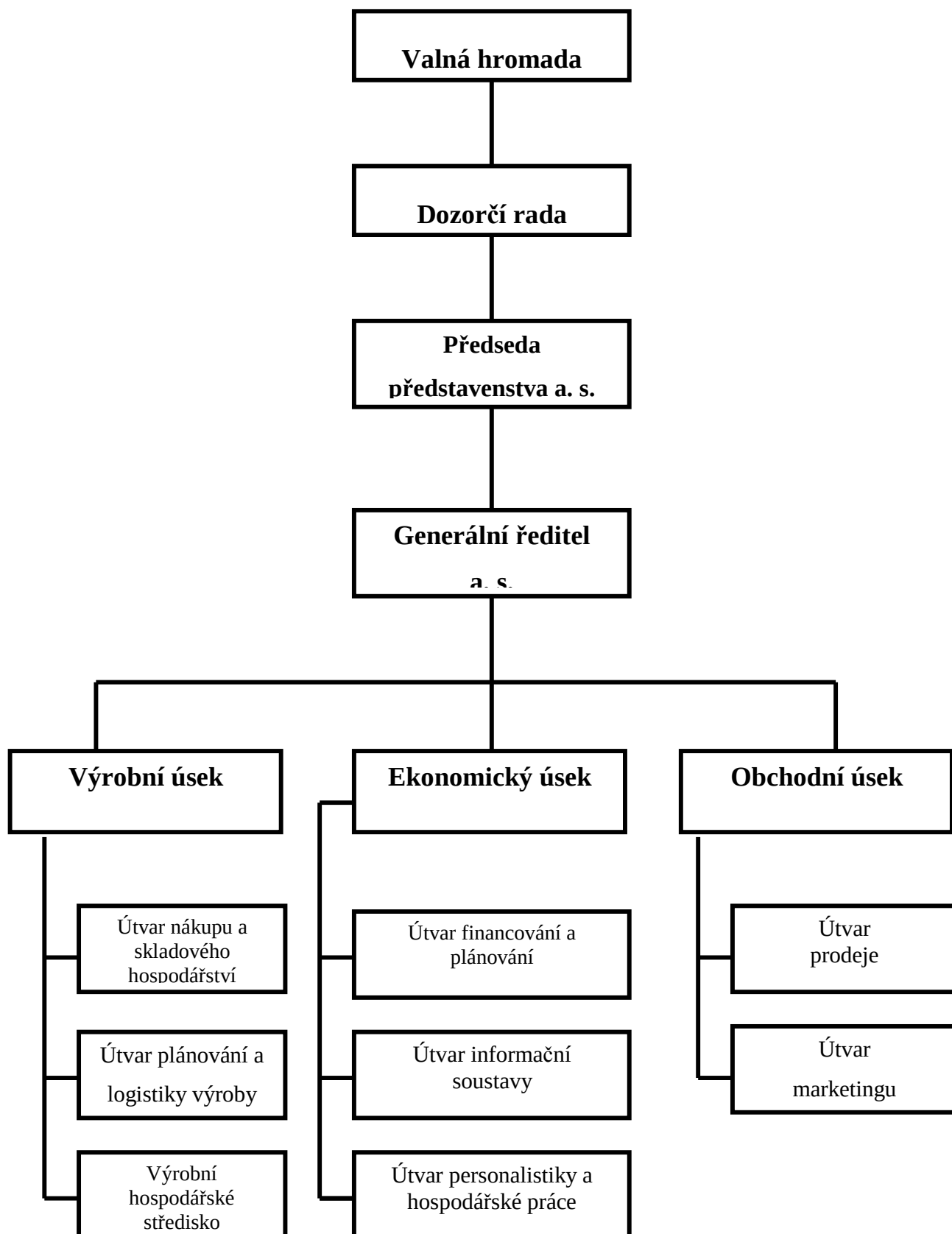
Tabulka 6: Srovnání hodnocení dodavatelů novým a starým způsobem novým

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Organizační schéma společnosti

Příloha 2: Formulář Hodnocení dodavatelů

Příloha 1: Organizační struktura ABC, a. s.



Příloha 2: Formulář Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů surovin za rok 2005														
Číslo	Název dodavatele	Poznámka	Pořadové číslo kritéria										Bodů celkem	Klasifikace
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.		
1	Dodavatel A		3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,802	A
2	Dodavatel B		3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2,622	A
3	Dodavatel C		3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,802	A
4	Dodavatel D		2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2,533	A
5	Dodavatel E		1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2,336	B
6	Dodavatel F		2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	2,423	B
7	Dodavatel G		2	1	3	3	3	3	3	3	1	2	2,435	B
8	Dodavatel H		2	1	3	3	3	3	3	1	3	3	2,363	B
9	Dodavatel I		3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2,632	A
10	Dodavatel J		1	1	2	1	3	2	1	1	2	2	1,416	C
11	Dodavatel K		3	1	2	3	3	3	2	1	2	2	2,064	B
12	Dodavatel L		3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	2,412	B
13	Dodavatel M		3	1	2	3	3	3	3	2	3	3	2,582	A
14	Dodavatel N		3	1	2	3	3	3	2	1	3	3	2,232	B
15	Dodavatel O		3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	2,412	B
16	Dodavatel P		3	3	2	2	3	3	3	1	2	2	2,340	B
17	Dodavatel Q		1	1	2	2	3	3	2	1	3	2	1,864	C
18	Dodavatel R		3	1	3	3	3	3	2	1	3	2	2,214	B
19	Dodavatel S		3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	2,412	B
20	Dodavatel T		3	1	2	2	3	3	2	1	3	2	2,062	B

