Dodavatelé – systém výběru a metodika hodnocení dodavatelů

Kateřina Svobodová

Bakalářská práce
2011

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Kateřina SVOBODOVÁ**
Osobní číslo:	**L080035**
Studijní program:	**B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Logistika a management**
Téma práce:	**Dodavatelé – systém výběru a metodika hodnocení dodavatelů**

Zásady pro vypracování:

1. **Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice systému výběru dodavatelů a hodnocení dodavatelů**
2. **Proveďte analýzu procesu výběru dodavatelů a hodnocení dodavatelů ve firmě Kovoobrábění Vraštil**
3. **Na základě provedené analýzy formulujte doporučení a návrhy možných řešení pro zlepšení systému výběru dodavatelů a metodiky jejich hodnocení ve firmě Kovoobrábění Vraštil**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty. Brno: Computer Press, 1. vydání. 2004. ISBN 80-251-0174-6.

[2] GROS, I., GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1. vydání. 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-8.

[3] TOMEK, J., HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1. vydání. 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

L.S.

Ing. Romana Bartošíková, Ph.D.
pověřená děkanka

Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na systém výběru a metodiku hodnocení dodavatelů. Úvodní část teorie je věnována oblasti nákupu, která se zabývá jeho procesem, funkcemi, fázemi a organizací. Hlavním bodem teoretické části je výběr a hodnocení dodavatele, kde je uveden proces výběru, hodnocení dodavatelů, kritéria, která se v tomto procesu stanovují a metody, kterými se mohou hodnotit dodavatelé. V praktické části jsou pak teoretické poznatky převedeny do praxe. Je zde popsán proces nákupu, systém výběru a hodnocení dodavatele a metodika hodnocení dodavatele ve firmě Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění.

Klíčová slova: nákup, výběr dodavatele, hodnocení dodavatele, metodika hodnocení

ABSTRACT

The thesis is focused on the selection system and methodology for evaluation of suppliers. The introductory part is devoted to the theory of purchasing, which deals withthe processes, functions, phases and organizations. The main point of the theoreticalpart is the selection and evaluation of suppliers is given where the process of selecting, evaluating suppliers, the criteria in this process and provide methods by which they canevaluate suppliers. The practical part of the theoretical knowledge into practice. There is described the process of purchasing a system for selecting and evaluating suppliersand supplier assessment methodology in the company Jaroslav Vraštil - Metalworking.

Keywords: purchasing, supplierselection, supplier evaluation, assessment metodology.

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Miroslavu Musilovi za odborné vedení při vypracování bakalářské práce. Poděkování patří také firmě Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění za poskytnutí podkladů pro bakalářskou práci a vlídnou spolupráci.

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 21.12.2010

Svobodová

podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD **9**

I TEORETICKÁ ČÁST **10**

1 NÁKUP **11**

1.1 PROCES NÁKUPU 11

1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ ROZHODNUTÍ 12

1.3 FUNKCE NÁKUPU 13

1.4 FÁZE NÁKUPU 14

1.5 ORGANIZACE NÁKUPU 16

2 DODAVATELÉ **18**

2.1 ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ 18

2.2 VÝBĚR DODAVATELE 18

2.2.1 Proces výběru a hodnocení dodavatelů 18

2.2.2 Kritéria pro výběr dodavatelů 19

2.2.3 Výběr dodavatele z hlediska jakosti 21

2.3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ 22

2.3.1 Metody výběru a hodnocení dodavatele 23

2.4 ELEKTRONICKÉ TRŽIŠTĚ 28

II PRAKTICKÁ ČÁST **30**

3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY **31**

3.1 HISTORIE 31

3.2 VÝROBNÍ PROGRAM 31

3.3 ORGANIZACE NÁKUPU VE FIRMĚ 32

4 NÁKUP VE FIRMĚ VRAŠTIL **34**

5 HLAVNÍ DODAVATELÉ FIRMY **36**

5.1 FERONA A. S. 36

5.2 ALUKÖNIGFRANKSTAHL, S. R. O. 36

6 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ JAROSLAV VRAŠTIL – KOVOOBRÁBĚNÍ **38**

6.1 HLAVNÍ ZÁSADY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ 38

6.2 METODIKA HODNOCENÍ DODAVATELŮ 45

7 ANALÝZA PROBLÉMŮ V PROCESU VÝBĚRU DODAVATELŮ **48**

8 NÁVRH VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELE **49**

ZÁVĚR **52**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **54**

SEZNAM OBRÁZKŮ 56
SEZNAM TABULEK 57
SEZNAM PŘÍLOH 58

ÚVOD

Každá firma má v dnešní době možnost vybrat si ze širokého spektra dodavatelů. Ne však všichni mohou odpovídat požadavkům, které si firma stanovila. Proto je nutné ve většině firem zavádět proces výběru a hodnocení dodavatelů poskytovaného materiálu či služeb. Vede to ke správnému a objektivnímu posouzení schopnosti dodavatelů dodávat výrobky či služby.

Téma bakalářské práce se zaměřuje na systém výběru dodavatelů a metodiku, podle které se řídí v tomto procesu. V bakalářské práci se budu zaměřovat nejdříve na oblast nákupu. V této části bude objasněno, jak nákup definujeme, jaké má funkce, jak jej můžeme organizovat ve firmě a také jakým způsobem nákup probíhá.

V další části bude proveden rozbor, jakým způsobem můžeme vybírat dodavatele. Bude nastíněn proces výběru dodavatele a kritéria, která se v něm volí. Dále bude následovat hodnocení dodavatele. Tato část bude zaměřena na to, jak se provádí hodnocení dodavatele a na metody, kterými se takové hodnocení může provádět.

V praktické části bakalářské práce budou vkládány teoretické poznatky do praxe. Aby bylo možné představit si, jak takový výběr a hodnocení dodavatelů probíhá v praxi, byla vybrána firma Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění. U této firmy bude nejdříve zmiňována její historie a také výrobní program, ve kterém je uvedeno, čím se zabývá a jak probíhá výroba.

Další část bakalářské práce bude věnována nákupu ve firmě. Zde bude popsáno, jak nákup ve firmě Jaroslav Vraštil probíhá a kdo je za tento útvar odpovědný. Následující část bude věnována základním informacím o hlavních dodavatelích hutního materiálu významných pro firmu.

Hlavní část bakalářské práce bude zaměřena na výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění. Budou zde charakterizovány hlavní zásady výběru a hodnocení dodavatele podle platné metodiky. Firma má tuto metodiku podrobně sestavenou. Bude zde uvedeno, jak tato metodika je rozčleněna a jestli se firma stará, aby byla dodržována.

Cílem bakalářské práce je vyhledat a analyzovat problémy, které se mohou vyskytnout v procesu výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění. Budou navržena konkrétní opatření, které by ve firmě přispěly ke zlepšení tohoto procesu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP [7; 3]

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnosti podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. V širším slova smyslu lze nákup podniku charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů. Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Úspěšné fungování tohoto útvaru závisí na správném a přesném vymezení jemu svěřených úkolů, na vymezení a způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách řízení procesu nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku i jeho jednotlivých pracovníků. Uskutečňování vlastního nákupu v podniku nelze chápat jednoznačně. Podle konkrétních podmínek jednotlivých nákupů rozlišujeme nákupní situace na tři typy, kterými jsou:

- nákup, který se uskutečňuje během dalšího období prakticky beze změny čili opakovaný nákup,
- nákup, ke kterému dochází při určitých změnách výrobku, dodacích podmínek, případně dodavatelů a při kterém je nezbytné provést částečný výzkum nabídky na trhu čili modifikovaný nákup,
- nákupní situace, v rámci které je nutné řešit nové nákupní úkoly, čili nový nákup.

1.1 Proces nákupu [7]

Při nákupu potřebného zboží a služeb prochází nakupující organizace nákupním procesem. Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele. Malé podniky se rozhodují obvykle na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje.

1.2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [7]

K struktuře rozhodovacího procesu patří poznání problému. Nákupní rozhodnutí může ovlivňovat celá řada faktorů, mezi které lze zařadit například:

a) podmínky dodávky,

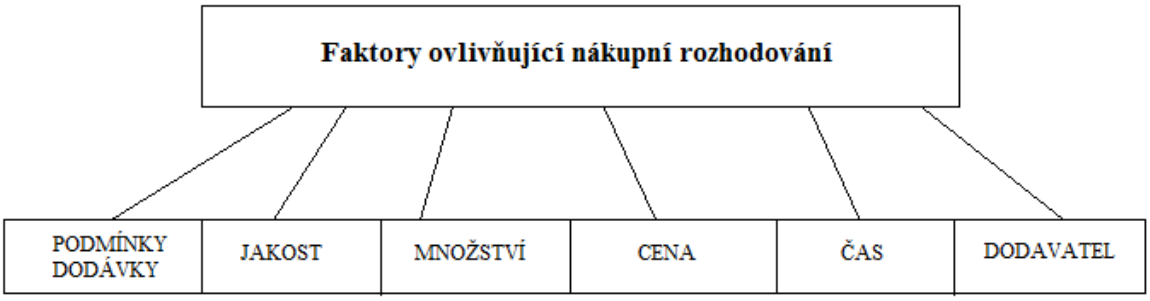
b) jakost,

c) množství,

d) cena,

e) čas,

f) dodavatel.



Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí, zdroj: [7]

ad a) Podmínky dodávky

Každá dodávka musí být uskutečněna za určitých dodacích i platebních podmínek, které musí být v kupní smlouvě jasně a přesně formulovány, protože jsou důležitou součástí.

ad b) Jakost

Při nákupu je pro nakupujícího nejdůležitější, aby nakoupil kvalitní suroviny za nejnižší cenu. Jak je známo, co je levné, nemusí být kvalitní. Proto je důležité se o výrobku lépe informovat, aby splňoval kvalitu, kterou požadujeme.

ad c) Množství

Další faktorem je nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobku. Když nakupuje podnikatel v malém množství, znamená to, že musí častěji objednávat zboží a znamená to pro něj zvýšení jednicových nákladů. Naopak když podnikatel nakoupí ve větším množství,

může mu to přinést výhody ve formě množstevních slev, ale musí si dávat pozor na to, aby zboží nepodlehlo zastarání či zkažení při delším skladování. Podnikatel proto musí navrhnout systém, kterým bude nakupovat a řídit zásoby.

ad d) Cena

Při nákupu hledá každý nejnižší cenu na trhu. Ta nemusí odpovídat požadované kvalitě. V dnešní době se snaží každá firma ušetřit co nejvíce prostředků, proto prahnou po nejlevnějších výrobcích či materiálech a to pro ně nemusí být zrovna nejšťastnější volba.

ad e) Čas

Mezi důležitá rozhodnutí patří i kdy nakoupit materiál nebo služby. Materiál musí být k dispozici právě ve chvíli, kdy je potřebný ve výrobním procesu. Výrobek by měl být dokončen v naplánovaném čase, aby ho výrobce mohl dodat v dohodnutém termínu.

ad f) Dodavatel

Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybráni, aby vyhovovali požadavkům podnikatele. Firma potřebuje spolehlivé dodavatele, kteří dodají kvalitní zboží či materiál a se kterými může počítat pro dlouhodobější spolupráci.

1.3 Funkce nákupu [7]

Základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu,
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,

- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití,
- pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb,
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů,
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídících, tak hmotných procesů,
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby.

1.4 Fáze nákupu [5]

Při nákupu potřebného zboží a služeb prochází nakupující organizace nákupním procesem. Mezi fáze nákupního procesu lze především zahrnout:

a) zjištění problému,
b) základní údaje o potřebě,
c) specifika výrobku,
d) hledání dodavatele,
e) posuzování nabídek,
f) výběr dodavatele,
g) objednávka,
h) zhodnocení nákupu.

ad a) Zjištění problému

Nákupní proces v organizaci začíná tehdy, vznikne-li problém nebo potřeba, mající za následek požadavek koupě zboží nebo služby. Tento problém vzniká na základě vnitřních nebo vnějších stimulů.

ad b) Základní údaje o potřebě

Potřeba je základním způsobem specifikována především pomocí druhu a množství zboží. V této fázi může také napomoci dodavatel, který může zákazníka seznámit s vlastnostmi nabízeného zboží.

ad c) Specifika výrobku

V tomto kroku se jedná o stanovení technických parametrů zboží. V rámci hodnotové analýzy zpracovává technický tým projekt, jehož smyslem je snižování nákladů, při němž jsou jednotlivé součásti pečlivě studovány.

ad d) Hledání dodavatele

V této fázi dochází k vyhledávání konkrétního dodavatele odběratelem, smyslem je v prvé řadě shromáždit informace o potenciálních dodavatelích. Pokud se jedná o první nákup, je hledání dodavatele nejvýznamnější a nejnáročnější činností. Také úkolem dodavatele je vyhledávat potenciální odběratele, s cílem dostat se na hlavní seznam dodavatelů.

ad e) Posuzování nabídek

Posuzování nabídek se odehrává na základě informačních materiálů nebo osobních jednání s prodejcem. U složitějších a finančně náročnějších druhů materiálů vyžadují odběratelé detailnější návrhy, které jsou jak technickými, tak marketingovými zprávami. Na základě posuzování nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní dále vyzváni k přímému jednání.

ad f) Výběr dodavatele

V této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí v podniku zpravidla hodnotí schopnosti dodavatele podle různých kritérií s ohledem na jejich důležitost. Kromě úkolu vybrat nejvhodnějšího dodavatele daného vstupu má podnikový nákup v tomto kroku rozhodovat o počtu dodavatelů.

ad g) Objednávka

Obsahem konečné objednávky, kterou vystavuje odběratel vybranému dodavateli, je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávek, postup při odmítnutí vadných dodávek, záruk apod.

ad h) Zhodnocení nákupu

V této fázi hodnotí odběratel výkon určitého dodavatele. Zjišťuje se zde, jestli dodavatel splnil všechny požadavky, které odběratel od něj očekával. Mezi tyto požadavky je možno zařadit, jestli zboží bylo dodáno v dohodnutém termínu, v odpovídající jakosti a za cenu, která byla uvedena v objednávce.

1.5 Organizace nákupu [7]

Při řešení organizace a řízení nákupu v podniku je nutno zaměřit se na hledání a přijetí správných rozhodnutí týkající se zejména:

1) pojetí funkce nákupu,
2) míry a forem centralizace a decentralizace,
3) umístění ekonomického postavení nákupu v organizační struktuře podniku,
4) vnitřní dělby práce, řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům.

ad 1) Pojetí funkce nákupu

Zde bychom si měli uvědomit, jaké funkce nákup plní a co je důležité při přijímání nových rozhodnutí. V nových podmínkách je nutno dbát na zajištění operativní i koncepční harmonizace aktivit, článků v informačním a rozhodovacím řetězci.

ad 2) Míra a formy centralizace a decentralizace

U míry centralizace a decentralizace bychom měli vždy zvážit konkrétní podmínky a rozhodnout se tak, abychom brali ohled na celkové hospodářské výsledky podniku. Vhodně uplatněná centralizace s sebou přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. Naopak se centralizace může projevovat i negativně a to například v menší pružnosti při řešení případných změn potřeb a deficitních situací. Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systému stimulace, rozvíjí iniciativu při řešení a uskutečňování pozitivních změn.

ad 3) Umístění ekonomického postavení nákupu v organizační struktuře podniku.

Součástí organizace nákupu je umístění útvaru v organizační struktuře podniku. Nákupní oddělení je zde nejčastěji součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického oddělení podniku. V některých oborech výroby je nákupní úsek součástí výrobního útvaru. Začlenění nákupu do výrobního úseku přináší pružnější řešení operativních problémů například při změnách výrobního programu, technologie či časového průběhu výroby.

Ve větších podnicích se uplatňuje forma organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu. K úspěšnému plnění funkce nákupu je zapotřebí, abychom aktivně spolupracovali s útvary příprava výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, financí, kontroly a mohli postupně zdokonalovat oběh, přenos, zpracování, uchování a využití informací.

ad 4) Vnitřní dělby práce, řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům.

Při řešení dělby práce se v útvaru nákupu často uplatňují 3 základní typy, kterými jsou:

- funkčně centralizovaný,
- funkčně decentralizovaný,
- kombinovaný.

Tyto typy vnitřní dělby práce se liší hlavně vnitřním uspořádáním. Funkčně centralizovaný typ je založen na dělbě práce podle obsahu činnosti a funkčně decentralizovaný typ je uspořádán podle sortimentální příbuznosti skupin materiálů. Kombinovaný typ má za úkol vyloučit negativní stránky předchozích typů. Časté změny v organizaci nákupu, které lze sledovat u mnoha organizací, svědčí o snaze stále hledat vhodnou organizaci nákupu tak, aby co nejlépe plnila své funkce v souladu s hlavními cíli firmy a ve vazbě na měnící se ekonomické prostředí.

2 DODAVATELÉ

Dodavatelé jsou pro firmu velmi důležití. Pod pojmem dodavatel si lze představit jakoukoli fyzickou či právnickou osobu, která poskytuje materiál, výrobky nebo služby.

2.1 Rozdělení dodavatelů [7]

Při nákupním rozhodování je užitečné rozlišit dvě skupiny dodavatelů, kterými jsou:

1. Dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné zakázky jsou důležité. Jde například o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou místní pověst. Bývají velmi spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.
2. Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat, často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků, ale někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího či ústupky v kvalitativních parametrech.

Dále můžeme dodavatele rozdělit podle přístupu k inovacím výrobků

1. **Konzervativní typ dodavatele** – dodává stejný sortiment po dlouhá léta, příliš neusiluje o inovace, ale snaží se být spolehlivý.
2. **Inovační typ dodavatele** – prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby jakož i ostatních parametrů nákupního marketingového mixu. Problémem však bývá menší stabilita a určité počáteční problémy ve vzájemných vztazích.

2.2 Výběr dodavatele

V dnešní době má každá firma možnost si vybrat ze širokého výběru dodavatelů, kteří se naopak snaží získat stálého odběratele pro své výrobky za výhodnou cenu a v kvalitě odpovídající jejich požadavkům.

2.2.1 Proces výběru a hodnocení dodavatelů [7; 6]

Procesy hodnocení a výběru vhodných dodavatelů patří dnes k běžně vykonávaným činnostem ve všech typech organizací. Výběr dodavatelů je pro podnik mimořádně důležitý a zároveň složitý proces. Čím máme větší nákupní možnosti, tím můžeme vybírat z většího množství dodavatelů a tím pádem pro nás bude rozhodnutí o výběru dodavatelů obtížnější. V organizaci bychom měli provádět takový výběr dodavatelů, který by zabraňoval chybné

předvolbě dodavatele. Ta může vést ke ztrátám, které lze těžko likvidovat během vlastního nákupního procesu. Součástí výběru dodavatele není jen rozhodování „od koho nakoupit“, ale i rozhodování o podmínkách dodávek. Při tomto rozhodování je důležité výchozí kontakt s dodavatelem. Při uskutečňování kontaktu je důležité vědět, co chceme a co od dodavatele očekáváme. To jsou hlavní myšlenky, od kterých by se mělo odvíjet další rozhodnutí. Pro rozhodování je důležité získání aktuálních informací o dodavateli, abychom mohli posoudit solidnost dodavatele. Výběr dodavatelů může probíhat na základě tří okruhů podmínek, kterými jsou:

- kvantifikování produktu, tj. jak produkt odpovídá požadavkům odběratele,
- obchodní (marketingové) prověření dodavatele,
- prověření manažerského systému dodavatele (pravděpodobnost vytvoření požadovaných vztahů).

Výsledkem tohoto procesu je tvorba potenciálního okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky nakupovaných položek na základě požadovaných kritérií, tj. na základě kvality, schopností vlastního procesu výroby, dodacích lhůt, vyžadované technologie, požadovaných služeb.

Když máme k dispozici potřebné informace, posuzujeme dodavatele podle vhodných nástrojů. Výstupem procesu výběru dodavatele bude potom definitivní seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavře smlouvy na konkrétní dodávky.

2.2.2 Kritéria pro výběr dodavatelů [2]

V rozhodování u výběru dodavatele je nutno zvažovat celou řadu kritérií. Kromě základních kritérií, jako jsou cena a jakost, by se měla volit kritéria, která budou vhodná pro jejich konkrétní podmínky v podniku.

Výběr vhodných kritérií je nutno velmi důkladně zvážit. Je dobré dát přednost nákupu z více zdrojů, čímž můžeme eliminovat závislost pouze na jediném dodavateli. S tím přichází i možnost srovnávat. Bylo by dobré dát přednost těm kritériím, která ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku, kterými jsou například náklady, zásoby, jakost, prodejnost a také bychom měli brát v úvahu i to, zda jde o dodavatele, s kterým má podnik určité zkušenosti. Při rozhodování o potenciálním dodavateli lze postupovat podle kritérií, která mají pro podnik zásadní význam.

Existuje 7 nejdůležitějších kritérií, podle kterých by se měl podnik řídit, aby mohl vybrat vhodného dodavatele. Jde o tato:

1. **Finanční situaci dodavatele**

Ekonomicky silný dodavatel by měl zaručit, že s ním budeme moci počítat pro dlouhodobější spolupráci.

2. **Informace o perspektivnosti vývoje dodavatele.**

Tímto zjistíme, zda dodavatel bude schopný se přizpůsobit změnám požadavků při zlepšování užitných vlastností výrobků zákazníka, či při vývoji výrobků nových.

3. **Logistické služby poskytované dodavateli**

Logistické služby poskytované dodavateli se také řadí mezi důležitá kritéria při výběru dodavatele. Jedná se například o dodací lhůty, vyřízení objednávek, lokalizace dodavatele či další služby spojené s balením a přepravou výrobků.

4. **Informace o výrobních možnostech dodavatelů.**

U tohoto kritéria zjišťujeme, zda daného dodavatele můžeme hodnotit jako spolehlivého výrobce. K tomuto hodnocení nám potom mohou sloužit informace o výrobní kapacitě a jejím využití, o počtu výrobních jednotek nebo o úrovni řízení výroby.

5. **Informační systém pro evidenci podnikových záležitostí.**

S informačním systémem v podniku získáváme přehlednost dat například o objednávkách, dodavatelích a ostatních činnostech podniku. Informační systémy nám umožňují kvalitní převedení podnikových dat do elektronické podoby. Tímto převedením nám informační systém usnadňuje zdlouhavé vypisování dokumentů.

6. **Celkové pořizovací náklady a platební podmínky.**

Cena patří mezi jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru dodavatele. Lze do nich zahrnout například cenu, pořizovací náklady, očekávaný vývoj ceny či lhůty splatnosti faktur.

7. **Požadovaná kvalita**

Požadovaná kvalita je absolutně nejdůležitějším kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat**.** Pokud dodavatel nabídne kvalitu, nižší než požadujeme, neměli bychom vůbec projevit o tuto nabídku zájem. Abychom si byli jisti, že budeme nakupovat kvalitní zboží,

můžeme používat mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek. Mezi tyto ukazatele se zařazuje například procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství nebo procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti. Měli bychom ale zjišťovat důsledky nekvalitních dodávek, což se může projevit časovými ztrátami ve výrobě dodávkou vadných dílů. Po pečlivém zhodnocení všech kritérií, které si podnik stanovil, vybírá dodavatele, který by měl obstát ve všech kritériích. Pokud se tak uskuteční, stává se novým dodavatelem pro firmu.

2.2.3 Výběr dodavatele z hlediska jakosti [7;13]

Problém volby dodavatele při nákupu zapadá do širšího okruhu otázek souvisejících se zabezpečením jakosti dodávek z hlediska ISO norem řady 9001. Ty popisují požadavky na systém managementu jakosti. Podle této normy probíhají certifikace systému jakosti. Hlavním přínosem normy je procesní přístup. Cílem procesního přístupu je zvýšit spokojenost zákazníků. ISO 9001 je určena pro firmy, které chtějí prokázat, že umí trvale poskytovat produkty dle požadavků zákazníka a trvale se snaží zvyšovat spokojenost zákazníků.

Systém jakosti má při nákupu zdůraznit především:

- jasné vymezení požadavků nákupu (v souladu s potřebami),
- volbu tomu odpovídajícího dodavatele,
- dohodu o zajištění jakosti včetně opatření k řešení sporů v oblasti jakosti,
- program vstupní kontroly včetně řízení přejímky,
- evidenci a záznamy o jakosti při přejímce.

Při vlastním rozhodování o dodavateli patří mezi rozhodující kritéria záruky o jakosti dodávek. Při tomto hodnocení je dodavatele účelné členit do tří základních skupin:

a) dodavatel plně vyhovující,

b) dodavatel podmínečně vyhovující,

c) dodavatel nevyhovující.

ad a) Dodavatel plně vyhovující

Jde o dodavatele, který již dlouhodoběji prokázal schopnost dodržování všech dohodnutých požadavků týkající se kvality dodávek, je v tomto směru stabilně spolehlivý, riziko selhání je prakticky nulové. Je zajištěna trvalá komunikace a vstřícnost.

ad b) Dodavatel podmínečně vyhovující

Tento dodavatel celkem uspokojivě plní dohodnuté a předepsané parametry jakosti. Pokud se objeví a prokážou nedostatky, je vstřícně ochoten k jejich odstranění, přičemž pro toto odstranění má reálné předpoklady.

ad c) Dodavatel nevyhovující

Tento dodavatel vykazuje i podstatné nedostatky a opakované slabiny, pokud jde o plnění parametrů jakosti, přičemž u něho nejsou předpoklady pro rychlou nápravu. V tomto případě je nutno volit náhradního – nového dodavatele.

2.3 Hodnocení dodavatelů [14]

Jedna z nejdůležitějších činností v logistice zásobování je výběr potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout požadovaný materiál či službu. Výběrem pověřený tým musí zvažovat řadu faktorů například celkovou dobu dodání, dodržení termínů, schopnost urychlit dodávky, cenu, poprodejní podporu, speciální požadavky odběratele aj. Při hodnocení konkrétního dodavatele patří k nejdůležitějším aspektům jeho výkonnost nejen v zásobování, ale i výkonnost celého podniku dodavatele.

Cílem hodnocení dodavatelů je získání maximálně objektivních informací o dodavateli a zajištění kvality dodávek tím, že se trvale zlepšuje kvalita dodavatelů. Mezi způsoby, jak můžeme hodnotit dodavatele, lze zařadit:

- objektivní hodnocení, které probíhá na základě plnění dodávek. Zabývá se dodržováním dodacích termínů, dodržením kvality a ceny,
- subjektivní hodnocení, u kterého se hodnocení dodavatelů provádí interními zaměstnanci na základě vyplněných dotazníků zaměřených na aktuální potřeby společnosti. Jako příklad lze uvést přístup dodavatele nebo benefity dodavatele.

2.3.1 Metody výběru a hodnocení dodavatele

Existuje mnoho metod, které nám umožňují vybrat nejvhodnějšího dodavatele. Každý podnik by měl individuálně vybrat metodu, která odpovídá jeho nastaveným požadavkům a kritériím. Pro správné a kvalitní rozhodnutí, které by umožnilo provést vlastní rozhodování, bychom měli vhodně setřídit získané informace z nabídek dodavatelů. Pro komplexní hodnocení dodavatelů můžeme použít různé metody. Jejich výsledkem bude kvantitativní údaj, který použijeme při rozhodování o nejvhodnějším dodavateli. [2] Mezi metody, které jsou používané při rozhodování o ideálním dodavateli je možno zařadit:

1) základní metody hodnotících stupnic,
2) základní metody hodnocení dodavatelů.

1) **Základní metody hodnotících stupnic** [12]
   a) nominální stupnice,
   b) ordinární stupnice,
   c) kardinální stupnice.

1) **Základní metody hodnotících stupnic**

a) Nominální stupnice

Nominální stupnice je považovaná za nejjednodušší metodu. Při bodování se využívá binární logický kód 1 a 0. U této metody postupujeme tak, že nakupující vybere, která kritéria budou vhodná při procesu výběru dodavatele. Poté se zhodnotí, zda dodavatel ono kritérium splňuje či nikoli. Pokud dodavatel splňuje, je mu přiřazena hodnota 1, pokud nesplňuje, přiřadí se mu hodnota 0. Poté sečteme pozitivní hodnoty a vybereme dodavatele s nejvyšším počtem hodnot 1. Nevýhodou této binární stupnice je v tom, že nebere ohled na různé váhy jednotlivých kritérií. Tím pádem to znamená, že všechna kritéria jsou stejně důležitá.

Příklad použití nominální stupnice

Výběr dodavatele zařízení, kde jsou stanovena kritéria: cena do 1,5 mil., třísměnný provoz, náhradní díly do dvou dnů a nutná obsluha – jeden pracovník.

Tabulka č. 1: Příklad na použití nominální stupnice

Kritérium	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena do 1,5 mil	1	1	1
Třísměnný provoz	1	0	1
Náhradní díly do 2 dnů	0	0	1
Obsluha – 1 pracovník	1	1	1
∑	3	2	4
Pořadí	**2.**	**3.**	**1.**

Zdroj: [12]

Je zřejmé, že podle této stupnice dosáhl nejlepšího hodnocení dodavatel C a proto bude doporučen jako ideální.

b) Ordinární stupnice

Ordinární stupnice částečně zlepšuje a odstraňuje slabá místa předchozí metody binární stupnice. Metoda spočívá v tom, že posuzované dodavatele můžeme uspořádat z hlediska určité vlastnosti. Tyto stupnice lze rozdělit na:

- ordinární klasifikační stupnice,
- ordinární bodovací stupnice.

Ordinární klasifikační stupnice

Ordinární klasifikační stupnici můžeme ohodnotit klasifikační stupnicí, která je totožná se školním známkováním. Každé kritérium se známkuje v předem stanoveném intervalu např. od 1 do 5. Přiřazené známky se nakonec sečtou a bude vybrán dodavatel, který dosáhne nejlepšího průměrného hodnocení.

Příklad použití ordinární klasifikační stupnice

V tomto příkladě máme vybrat dodavatele zařízení, kde jsou stanovena následující kritéria: pořizovací náklady, provozní náklady, výkon, životnost, náročnost na obsluhu.

Tabulka č. 2: Příklad na použití ordinární klasifikační stupnice

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Pořizovací náklady	1	2	1
Provozní náklady	2	3	3
Výkon	3	2	3
Životnost	1	1	2
Náročnost na obsluhu	2	2	2
∑	9	10	11
Průměr	1,8	2,0	2,2
Pořadí	**1.**	**2.**	**3.**

Zdroj: [12]

Dodavatel A dosáhl nejlepšího průměrného výsledku a proto bude navržen jako ideální dodavatel.

Ordinární bodovací stupnice

Tato metoda spočívá v tom, že se přiřadí body na základě škály v předem definovaném intervalu. Tato stupnice může být v intervalu 1 – 100. Ideálním dodavatelem se potom stává ten, který obdrží nejvyšší počet dosažených bodů.

Příklad na použití ordinární bodovací stupnice

V následujícím příkladě bychom měli vybrat dodavatele zařízení. Jsou zde stanovena následující kritéria: pořizovací náklady, provozní náklady, výkon, životnost, náročnost na obsluhu.

Tabulka č. 3: Příklad na použití ordinární bodovací stupnice

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Pořizovací náklady	7	5	8
Provozní náklady	4	6	6
Výkon	3	6	2
Životnost	9	6	6
Náročnost na obsluhu	8	7	6
∑	31	30	28
Pořadí	**1.**	**2.**	**3.**

Zdroj: [12]

Z tabulky vidíme, že nejvíce bodů získal dodavatel A, a proto bude doporučen jako ideální dodavatel.

c) Kardinální číselná stupnice

Kardinální stupnice patří k nejvyšším. Spočívá ve vyjádření vzájemného poměru užitnosti variant. To znamená kolikrát nebo o kolik je preference výsledku hodnocení jedné nabídky větší nebo menší než druhé. Tato stupnice se vyskytuje ve formě intervalové stupnice.

2) Základní metody hodnocení dodavatelů [1]

a) prosté hodnocení podle pořadí,

b) váhové hodnocení podle pořadí,

c) scoring model.

ad a) Prosté hodnocení podle pořadí

Při prostém hodnocení podle pořadí hodnotíme jednotlivá kritéria u všech potencionálních dodavatelů. Jednotlivým kritériím přiřazujeme body od čísla 1 po číslo 3. Získané body

se potom sčítají u jednotlivých dodavatelů. Nejvýhodnějším dodavatelem se stává ten, který získá nejnižší počet bodů.

Tabulka č. 4: Příklad na prosté hodnocení podle pořadí

Kritérium		Dodavatelé		
		A	B	C
	Cena v Kč	60	80	100
	Kvalita (%)	100	85	85
	Servis (%)	85	95	75
	Spolehlivost	90	80	90

Kritérium		Dodavatelé		
		A	B	C
	Cena v Kč	1	2	3
	Kvalita (%)	1	2	2
	Servis (%)	2	1	3
	Spolehlivost	1	2	1
	∑	5	7	9
	Pořadí	**1.**	**2.**	**3.**

Zdroj: [1]

ad b) Váhové hodnocení podle pořadí

K metodě prostého hodnocení podle pořadí přiřazujeme u této metody ještě navíc k jednotlivým kritériím předem stanovenou váhu. Pokračujeme dále stejným způsobem tak, že provedeme bodové hodnocení od čísla 1 po číslo 3. To následně vynásobíme váhami jednotlivých kritérií. U jednotlivých kritérií nám vzniknou součiny, které následně sečteme a vybereme dodavatele, který získal nejnižší bodové ohodnocení.

Tabulka č. 5: Příklad na váhové hodnocení podle pořadí

Kritérium			Dodavatelé		
		Váha kritéria	A	B	C
	Cena v Kč	30%	0,3	0,6	0,9
	Kvalita (%)	30%	0,3	0,6	0,6
	Servis (%)	20%	0,4	0,2	0,6
	Spolehlivost	20%	0,2	0,4	0,2
	∑	100%	1,2	1,8	2,3
	Pořadí		**1.**	**2.**	**3.**

Zdroj: [1]

ad c) Scoring model

Tento model předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Pomocí recipročního indexu převádíme potřebné údaje na vzájemně ekvivalentní hodnoty. Když potom sečteme dílčí výsledky, dostaneme celkové hodnocení. Nejlépe zvolíme toho dodavatele, který dosáhne nejvyššího procentuálního hodnocení.

2.4 Elektronické tržiště [5]; [6]

Moderní komunikaci si dnes nelze představit bez využívání počítačové techniky a informačních systémů, které hrají důležitou roli v nakupování. Význam jejich aplikací stoupá i s rozvojem vztahů mezi odběrateli a dodavateli. Elektronická tržiště patří mezi nejmodernější aplikace elektronického obchodování typu business to business, které známe pod zkratkou B2B. Elektronická tržiště jsou založena na internetu a jejich prostřednictvím jsou shromažďovány nabídky a poptávky zboží od různých subjektů s cílem uzavřít obchod. Mezi přednosti elektronického tržiště lze uvést, že současně shromažďují několik kupujících a prodávajících na jednom virtuálním centrálním tržišti. Hlavní výhody elektronických tržišť spočívají v automatizaci jeho rutinních procesů. Tímto způsobem dochází k optimalizaci dodavatelsko-odběratelských vztahů ve formě maximálních úspor nákladů na nákupní proces. Existují tři základní druhy elektronických tržišť a to:

a) nákupní model elektronického tržiště,

b) prodejní model elektronického tržiště,

c) spojení nákupního a prodejního modelu elektronického tržiště.

ad a) Nákupní model elektronického tržiště

Zakladatelem nákupního modelu elektronického tržiště bývá velmi často jeden silný podnikatelský subjekt, který je významným odběratelem a má na nákupním trhu silný vyjednávací vliv.

ad b) Prodejní model elektronického tržiště

Prodejní model elektronického tržiště je primárně zaměřen na prodej produktů zakládajících subjektů. Typickým modelem je vytvoření aliance dodavatelů, kteří se v nabídce svých produktů vzájemně doplňují. Jejich prodejní náklady se tímto způsobem rozkládají a jsou v tomto případě mnohem nižší než u klasického prodeje.

ad c) Spojení nákupního a prodejního modelu

Spojením nákupního a prodejního modelu vzniká elektronické tržiště, kde se střetává nabídka mnoha dodavatelů s poptávkou mnoha odběratelů. Dochází zde k jednáním, která mohou vést k uzavření obchodu. Tato tržiště bývají provozována třetí stranou.

Z hlediska obchodovaných komodit můžeme dále elektronická tržiště členit na:

- horizontální tržiště, která jsou zaměřena na všechny podniky, a obchoduje se například s kancelářskými potřebami,
- vertikální tržiště, která jsou zaměřena na konkrétní průmyslové obory,
- komoditní burzy, které jsou určeny pro obchodování pouze s vybranými komoditami pro všechna odvětví,
- privátní tržiště, jejichž smyslem je zjednodušení navazování dodavatelsko-odběratelských vztahů,
- veřejná tržiště, která se snaží o optimalizaci dosavadních dodavatelsko-odběratelských vztahů pomocí elektronického propojení.

V praxi jsou elektronická tržiště rozšířena především ve Spojených státech amerických. Vývoj v Evropě a České republice je v tomto směru částečně zpožděn.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Firma Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění je výrobní firmou působící v železničním průmyslu. Výrobní prostory a sídlo firmy je v Horce nad Moravou.

Obrázek č. 2: Logo firmy, zdroj: [10]

3.1 Historie [10]

Firma byla založena 1. 1. 1993 panem Jaroslavem Vraštilem. Jeho prvním strojovým vybavením byla frézka a soustruh, se kterými se začaly vyrábět první obráběné náhradní díly na zakázku. Od počátku působení firmy je prioritou pana Vraštila kvalita a rychlost dodávek podle přání zákazníka. V roce 1994 se stala firma dodavatelem náhradních dílů pro České dráhy a. s. To bylo impulsem pro další rozvoj firmy. Rozšířilo se strojové vybavení firmy a byly vystavěny nové výrobní a skladovací prostory. S rozvojem vybavení a prostor souviselo i přijímání nových zaměstnanců. Firma byla schopna uspokojovat mnohem větší a zároveň náročnější zakázky. Nezapomněla však na malé a drobné odběratele, výrobu malých a kusových výrobků. Je to stále předností firmy vyrábět kusovou výrobu v krátkém termínu dle požadavků zákazníka. Firma v dnešní době zaměstnává 45 zaměstnanců a je vlastníkem 67 obráběcích strojů a mechanismů. Při rozvoji budování firmy se kladl velký důraz na kvalitu a proto má firma již 8 let zaveden systém jakosti ISO 9001:2009 a také Certifikát technické způsobilosti pro České dráhy a. s.

3.2 Výrobní program [4]

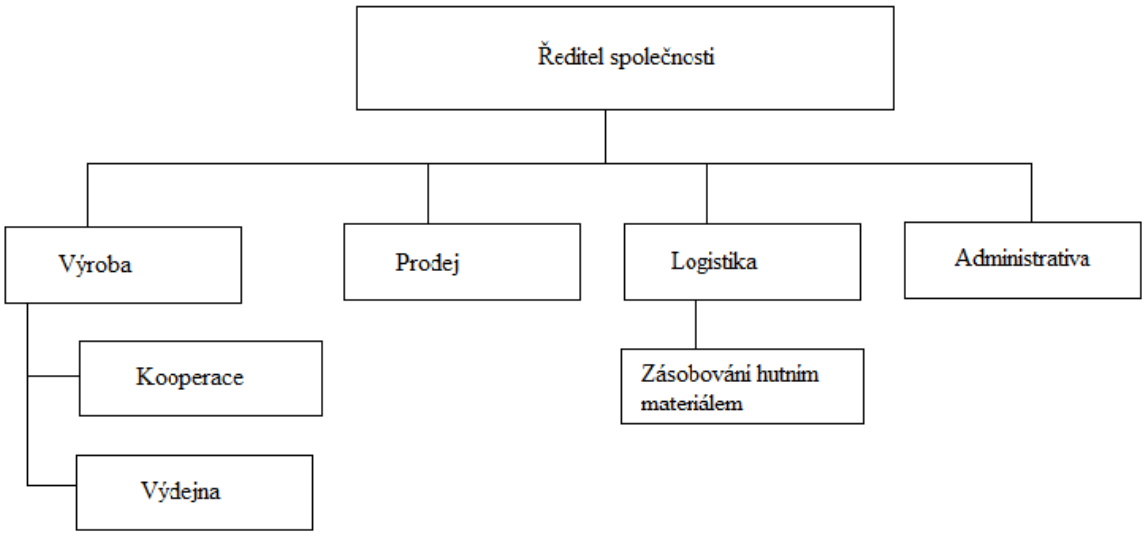
Firma se zabývá výrobou náhradních dílů pro kolejová vozidla (lokomotivy, motorové vozy, osobní a nákladní vozy). Tato produkce tvoří cca 70% z celkového objemu výroby. Ostatní činností je kusová a malosériová výroba pro různé odběratele. Jednou z hlavní částí výroby je výroba různých čepů a pouzder pro kolejová vozidla. Tyto díly se vyrábějí na různých obráběcích strojích (konvekční soustruhy a frézky, CNC soustruhy a frézky,

brusky). Většina těchto dílů je tepelně zpracována v kooperaci. Jednou z předností firmy je dodávka různých sad čepů a pouzder pro vyvazovací opravy podvozků, které jsou vyráběny podle schválené konstrukční dokumentace a dodávané formou kompletních dodávek „just in time“ pro kolejové vozidlo dle požadavků zákazníků.

Další částí výroby je výroba různých svařovaných součástí. Tyto díly můžeme rozdělit na výrobu dílů pro elektrické pantografy, výrobu skříní pro uložení různých komponentů a výrobu krytů pro různé účely. Tyto díly se vyrábějí nejen svařováním komponentů, ale i obráběním jejich detailů. Výrobní program zahrnuje cca 1000 různých náhradních dílů, které jsou vyráběny kusově nebo v malosériové výrobě. Samozřejmostí je i výroba na základě požadavku zákazníka. Mezi hlavní činnosti firmy lze zařadit výrobu náhradních dílů pro kolejová vozidla, obráběčské a zámečnické práce, malosériová a kusová výroba a výroba na zakázku.

3.3 Organizace nákupu ve firmě

Nákup ve firmě zajišťují příslušná oddělení podle jejich okruhu působení, která jsou znázorněna v následujícím schématu:



Obrázek č. 3: Organizační struktura ve firmě, zdroj: [vlastní]

Důležitým oddělením ve firmě je zásobování hutním materiálem, které je pro podnik významným článkem v zajištění materiálu pro výrobu. Oddělení kooperace pak zajišťuje spolupráci s ostatními podniky, které poskytují firmě některé dílčí operace. Ve výdejně

potom jsou zaměstnancům zapůjčována všechna potřebná nářadí k výkonu jejich práce. Vnitřní uspořádání podniku je utvářeno podle sortimentní příbuznosti skupin materiálů, proto firma využívá k organizování dělby práce funkčně decentralizovaný typ, který jim napomáhá pružněji řešit problémy vyplývající ze změn potřeb.

4 NÁKUP VE FIRMĚ VRAŠTIL

Ve firmě Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění patří nákup mezi důležité činnosti. Nákup ve firmě probíhá tím způsobem, že když podnik přijme zakázku na výrobu např. podvozků lokomotiv pro České dráhy, musí si analyzovat potřebu materiálu a všeho, co bude potřebovat k výrobě tohoto podvozku.

Dalším krokem v tomto procesu je zpracování projektu, podle kterého se určí, jak daný výrobek bude vypadat. K tomu je vhodné, aby firma zakázku konzultovala se zákazníkem, který zadává svou představu o zakázce a stanovuje požadavky, které by měla firma splňovat.

Po dokončení tohoto projektu přichází fáze, kdy musí vybrat dodavatele, od kterého by bylo možno nakoupit potřebný materiál. V této fázi potřebuje firma vybrat dodavatele, který bude schopný podniku dodat kvalitní, cenově přístupný materiál, který následně použije pro výrobu.

Výběr dodavatele je velmi náročný a důležitý proces. Provádí se posuzování nabídek různých potenciálních dodavatelů, ze kterých firma vybírá dodavatele splňující jeho požadavky na materiál či výrobek. Tento výběr probíhá tak, že si firma zvolí kritéria, podle kterých vybírá své dodavatele. U těchto kritérií si stanoví požadavky, které by měli tito dodavatelé splňovat. Mezi tato kritéria pro výběr dodavatele firma zařazuje jakost, cenu a podmínky dodávky.

Následně probíhá hodnocení dodavatele, které rozhoduje o splnění či nesplnění požadavků, které si firma stanovila. Pokud potenciální dodavatel bude tato kritéria splňovat, bude označen za vyhovujícího. Pokud ale tento dodavatel stanovené požadavky splňovat nebude, bude označen za nevyhovujícího a tímto s ním firma ukončí spolupráci. Firma nevybírá pouze jednoho dodavatele, nýbrž by měla vybrat alespoň ještě 2 dodavatele, kteří budou vedlejší.

Když dodavatel projde celým procesem výběru a hodnocení dodavatele, je předán do schvalovacího procesu, který je prováděn vedením společnosti. Pokud tento proces bude úspěšný a dodavatel bude schválen, je přidán do seznamu schválených dodavatelů, se kterým firma bude počítat k další spolupráci. Dodavatel se u firmy zavazuje dodávat materiál, polotovar či výrobek ve sjednaném množství a čase.

Poté přichází fáze, ve které se schváleným dodavatelům zasílají objednávky popř. kupní smlouvy. Ty firma posílá elektronicky či faxem. V objednávkách firma kontroluje, zda všechny náležitosti souhlasí s tím, jak byly smluveny.

Posledním krokem je celkové zhodnocení nákupu, při kterém se posuzuje, zda všechny úkony během nákupního procesu proběhly bez problémů a správně. Zhodnocuje se zde, zda materiál či výrobek byl dodán v odpovídající kvalitě, ceně, ve správném množství a včas.

5 HLAVNÍ DODAVATELÉ FIRMY

Mezi klíčové dodávky materiálu pro firmu Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění lze zařadit dodávky hutního materiálu, který pro firmu představuje hlavní surovinu pro výrobu nebo další zpracování. Mezi hlavní dodavatele hutního materiálu zařazuje firma dvě významné společnosti, které se zabývají jejich výrobou a prodejem.

5.1 FERONA a. s. [16]

Ferona, a. s. je moderní obchodní organizace, zabývající se nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků, hutních druhovýrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů na bázi velkoobchodu. Provozovny pokrývají celé území České republiky, což umožňuje přímý styk se zákazníkem, ať už se jedná o velkoodběratele či drobného zákazníka. Společnost Ferona, a. s. nabízí široký sortiment a komplexnost poskytovaných služeb.

Pro firmu Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění se stala firma Ferona, a. s. jedním z hlavních dodavatelů hutního materiálu. Firma je s dodávkami od této společnosti již několik let spokojená a zařazuje ji mezi své schopné a způsobilé dodavatele.

Obrázek č. 4: Logo společnosti Ferona a. s., zdroj:[18]

5.2 AluKönigFrankStahl, s. r. o. [15]

Společnost Alu König Frankstahl Slovensko, s. r. o. vznikla v roce 2002 spojením společností Alu König Stahl Slovensko, s. r. o. a Frankstahl Slovensko, s. r. o. Společnost se zabývá prodejem hutních materiálů, především uzavřených čtyřhranných ocelových profilů, válcované a tahané tyčové ocele aj. Společnost poskytuje také na vyžádání atesty a technické poradenství a zajišťuje dopravu na místo určení.

Pro Firmu Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění je tato firma dalším způsobilým dodavatelem hutního materiálu, se kterým firma udržuje dlouholeté a přátelské vztahy.

Obrázek č. 5: Firma AluKönigFrankStahl, s. r. o., zdroj: [17]

.

6 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ JAROSLAV VRAŠTIL – KOVOOBRÁBĚNÍ

Výběr a hodnocení dodavatelů je důležitým krokem pro většinu firem. Způsob, kterým jednotlivé firmy vybírají a hodnotí své dodavatele, je uzpůsoben jejich velikosti a výrobnímu programu, kterým se zabývají. Následující kapitola uvádí příklad, jak takový výběr a hodnocení dodavatele probíhá ve firmě Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění.

6.1 Hlavní zásady výběru a hodnocení dodavatelů [9]

Ve firmě Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění vychází při objednávání materiálových vstupů a služeb ze seznamu schválených dodavatelů. Jmenování odpovědných pracovníků pro proces výběru a hodnocení dodavatelů provádí ředitel společnosti. Jde o výběr a první hodnocení dodavatelů ze všech potencionálních dodavatelů, kteří projevili zájem o dodávky předmětného materiálu, výrobku nebo služby. Je to hodnocení uskutečněné ještě před uzavřením kupní smlouvy, výsledkem prvého hodnocení je schválený dodavatel, resp. dodavatelé. Hodnocení provádějí odděleně pro hmotné i nehmotné materiálové vstupy. Firma má vlastní strategii postupu pro výběr a hodnocení dodavatelů hmotných a nehmotných materiálových vstupů, která se skládá z následujících šesti kroků:

1. krok: Rozdělení materiálových vstupů do klasifikačních skupin.
2. krok: Výběr kritérií pro prvé hodnocení dodavatele.
3. krok: Provedení prvého hodnocení dodavatelů podle stanovených kritérií.
4. Krok: Výběr a schválení vybraných dodavatelů na stanovené období.
5. krok: Průběžné hodnocení dodávek schválených dodavatelů.
6. krok: Roční hodnocení schválených dodavatelů.

Krok č. 1: Rozdělení materiálových vstupů do klasifikačních skupin

V tomto kroku se provádí rozdělení jednotlivých materiálových vstupů a služeb do skupin dodávek podle této konvence:

A – dodávaná položka významně ovlivňuje jakost finálního výrobku,

B – dodávaná položka ovlivňuje jakost finálního výrobku,

C – dodávaná položka je bez přímého vlivu na jakost finálního výrobku.

Tabulka č. 6: Klasifikační skupiny materiálových vstupů a služeb

Název skupiny	Kód klasifikace	Odpovědnost za stanovení kritérií	Odpovědnost za první hodnocení dodavatelů
Hutní materiály	A	Technolog	Zásobovač
Kontrolní, měřící a zkušební zařízení (komunální a speciální)	A	Metrolog	Metrolog
Nářadí, nástroje (komunální a speciální)	B	Hospodář s nářadím	Hospodář s nářadím
Metrologie – služby	A	Metrolog	Metrolog
Kooperace	B	Referent externí kooperace	Referent externí kooperace
Doprava	C	Autodoprava	Autodoprava
Údržba a opravy	A	Zásobovač	Zásobovač
Pomocné materiálové vstupy	C	Hospodář s nářadím	Hospodář s nářadím

Zdroj: [9]

Krok č. 2 – Výběr kritérií pro první hodnocení dodavatelů

V tomto kroku se provádí výběr kritérií pro skupiny skladových položek pro hodnocení dodavatelů. Výběr kritérií provádí útvary pověřené odpovědností za provedení této činnosti. Tyto kritéria jsou ve firmě rozdělena do čtyř základních skupin, kterými jsou:

1. kritéria výběru z hlediska jakosti,
2. kritérium ceny,

3. kritérium platebních podmínek,
4. další kritéria.

ad 1) Kritéria výběru z hlediska jakosti

Tato kritéria nejvíce ovlivňují rozhodování o potenciálním dodavateli. Jelikož firma se zabývá kovoobráběním, je pro ni nejdůležitější kvalitní materiál, který jí zajistí výrobu kvalitních výrobků. Mezi kritéria výběru z hlediska jakosti sem firma zařazuje následující kritéria:

a) splnění specifických požadavků na jakost,
b) certifikát systému jakosti,
c) hodnocení dodavatele dle dotazníku o systému jakosti (viz PŘÍLOHA P I A P II.),
d) výsledky auditu systému jakosti u dodavatele,
e) zkušenosti s dodávkami jiných výrobků téhož dodavatele.

ad b) Kritérium ceny

U tohoto kritéria firma hodnotí jednotlivé nabídky dodavatelů. Rozhoduje se podle nabídek, které by pro firmu byli nejvýhodnější. Jedná se např. o poskytnutí množstevní slevy u nákupu většího množství materiálu.

ad c) Kritérium platebních podmínek

U kritéria platebních podmínek se hodnotí návrh platebních podmínek, které potenciální dodavatel nabízí firmě. Ta upřednostňuje takové platební podmínky, které budou pro firmu nejlepší.

ad d) Další kritéria

Mezi další kritéria pro hodnocení dodavatelů se sem zařazují kritéria dle objednatele pro danou skupinu výrobků či služeb.

3. Krok: Provedení prvního hodnocení všech dodavatelů

V tomto kroku jde o výběr a první hodnocení dodavatelů ze všech potencionálních dodavatelů, kteří projevili zájem o dodávky předmětného materiálu, výrobku nebo služby. Je to hodnocení, uskutečněné ještě před uzavřením kupních smluv, jehož výsledkem je schválený dodavatel, respektive dodavatelé. První hodnocení dodavatele ve firmě provádí pracovník, který je odpovědný za provedení prvého hodnocení. Hodnocení se provádí odděleně pro hmotné i nehmotné materiálové vstupy zvlášť.

a) Hodnocení hmotných materiálových vstupů

Útvar nebo pracovník pověřený provedením prvého hodnocení postupuje tak, že podle kódu klasifikace provede zatřídění předmětné skladové položky pro doporučenou 1. skupinu kritérií, která se týká jakosti. Dosažený výsledek pracovník samostatně vyhodnotí podle návrhu:

1) vyhodnocení způsobilosti dodavatele za podmínek splnění požadavků na kvalitu (vyhovuje – nevyhovuje),
2) hodnocení kritérií ceny, platebních podmínek a dalších kritérií,
3) celkové hodnocení způsobilosti dodavatele.

Tento postup zaručuje, že jako prioritní kritérium při prvním hodnocení je hodnocení kvality bez ohledu na jeho cenu, a že dodavatel lacinějšího výrobku s nižší kvalitou než požadovanou nebude preferován.

ad 1) vyhodnocení způsobilosti dodavatele za podmínek splnění požadavků na kvalitu

U kritérií týkajících se jakosti se zjišťuje, zda jednotlivá kritéria, která se v této části hodnotí, budou vyhovovat, vyhovovat s výhradou či nevyhovovat. V následující tabulce je naznačeno, jakým způsobem je hodnocen výběr dodavatelů z hlediska jakosti.

Tabulka č. 7: Stupnice pro prvé hodnocení dodavatele

Kritérium	**Způsob hodnocení**		
Splnění specifických požadavků na jakost	Splněno = vyhovuje	Splněno s výhradou = vyhovuje	Nesplněno = nevyhovuje
Certifikát systému jakosti	Splněno = vyhovuje	Splněno s výhradou = vyhovuje	Nesplněno = nevyhovuje
Hodnocení dodavatele dle dotazníku o systému jakosti	60 – 100 % = vyhovuje		Pod 60% = nevyhovuje
Výsledky auditu systému jakosti u dodavatele	70 – 100 bodů =vyhovuje		Pod 70 bodů = nevyhovuje
Zkušenosti s dodávkami jiných výrobků téhož dodavatele	Pozitivní = vyhovuje		Negativní = nevyhovuje

Zdroj: [9]

ad 2) Hodnocení kritérií ceny, platebních podmínek a ostatních kritérií

Tyto 3 kritéria firma nepovažuje za nejdůležitější, proto jejich hodnocení se provádí tak, že si určí, zda cena, platební podmínky či ostatní kritéria vyhovují jejich nastaveným požadavků či nevyhovují.

ad 3) Celkové vyhodnocení způsobilosti dodavatele

O získaném hodnocení jednotlivých dodavatelů konkrétního materiálového vstupu se provede záznam, po jehož vyhodnocení by měl dodavatel resp. dodavatelé získat celkové hodnocení buď způsobilého dodavatele, nebo maximálně podmínečně způsobilého dodavatele.

b) Hodnocení nehmotných materiálových vstupů (služeb)

Hodnocení nehmotných materiálových vstupů typu služeb se provádí obdobně jako v případě hmotných materiálových vstupů. Jediným rozdílem je, že zde se hodnotí kritéria dodávaných služeb pro firmu. Jedná se o služby:

1) metrologie,
2) doprava pro odbyt,
3) externí údržba,
4) školení,
5) poradenská činnost.

ad 1) Metrologie

Metrologie je obor, zabývající se měřením veličin. V tomto oboru má firma stanovena doporučená kritéria, podle kterých se rozhoduje, jakého dodavatele zvolit. Jedná se o kritéria, kterými jsou například akreditace firmy, dodávka dokumentace a servis. Mimo tato firma zohledňuje ještě další kritéria pro hodnocení dodávané služby, ke kterým se přiklání. Mezi ně zařazuje např. vzdálenost firmy, rychlost reakce na objednávku, flexibilitu nebo také dobu existence firmy.

ad 2) Doprava pro odbyt

U služby doprava pro odbyt je hlavním kritériem, podle kterého firma rozhoduje o svém dodavateli, zajištění požadavků vlivu dopravy na jakost. Pro tuto službu má firma stanovena i další kritéria pro hodnocení dodávané služby, kterým je vzdálenost firmy. Dalším kritériem, které pomáhá při hodnocení dodávané služby lze zařadit dále také rychlost reakce na objednávku, flexibilita či doba existence firmy.

ad 3) Externí údržba

U externí údržby se po potenciálních dodavatelích očekává, že budou mít splněny požadavky na jakost. Důležitou součástí pro výběr vhodného externího dodavatele údržby je, aby kvalita jeho poskytovaného servisu byla co nejvyšší. Firma k hodnocení dodávané služby nepožívá pouze tohle kritérium, ale mezi další zařazuje také záruční dobu, vzdálenost firmy, rychlost reakce na objednávku, flexibilitu a dobu existence firmy.

ad 4) Školení

Školení zaměstnanců je velice důležité pro firmu. Když je zaměstnanec řádně proškolen, získává tím důležité předpisy a informace, které bude následně používat pro výkon své práce. Aby takové školení bylo na úrovni, je nutno, aby potenciální školitel byl akreditovaný a školil zaměstnance podle nějakého dokumentu či skript. Tato kritéria používá firma jako doporučená. Mezi další kritéria, ke kterým přihlíží při tomto hodnocení, zařazuje vzdálenost firmy, rychlost reakce na objednávku, flexibilitu a dobu existence firmy.

ad 5) Poradenská činnost

Poradenská činnost nabízí firmě řešení situace v podniku. Mezi požadavek pro výběr poskytovatele poradenských služeb patří akreditace jejich služeb. Dalšími kritérii, která firma bere v úvahu při hodnocení této služby je např. to, jak dlouho firma působí na trhu, jaké reference dostala od předchozích klientů či flexibilní chování.

4. **Krok: Výběr a schválení jednotlivých dodavatelů konkrétního materiálového vstupu nebo služby, zpracování seznamu schválených dodavatelů**

Na základě provedeného prvního hodnocení všech potencionálních dodavatelů, provedeného ve třetím kroku, je možné zpracovat přehled vybraných dodavatelů jednotlivých hmotných i nehmotných vstupů. Jako vybraný dodavatel může být pouze dodavatel, resp. dodavatelé, kteří dosáhli hodnocení způsobilého dodavatele či podmínečně způsobilého dodavatele. Pověřený pracovník odpovědný za udržování seznamu schválených dodavatelů předloží seznam navržených dodavatelů ke schválení řediteli společnosti. Po schválení tohoto přehledu se získá tzv. seznam schválených dodavatelů, který je podkladem pro následné uzavírání Kupní smlouvy o dodávkách na dané období. Platnost seznamu se doporučuje na období jednoho roku. Za udržování seznamu a jeho aktualizaci odpovídá pracovník, jmenovaný ředitelem společnosti.

5. **Krok: Hodnocení dodávek schválených dodavatelů**

Hodnocení dodávek schválených dodavatelů provádí odpovědný pracovník pro všechny dodavatele ze seznamu schválených dodavatelů. Dodávky materiálů, výrobků a služeb schválených dodavatelů podléhají vstupní kontrole dle kontrolních plánů. Způsob provádění vstupní kontroly je stanoven ve vnitropodnikové směrnici. Na základě výsledku vstupní kontroly se provede hodnocení každé dodávky, která je rozdělena podle stupňů splněno, splněno s výhradou či nesplněno.

6. **Krok: Hodnocení schválených dodavatelů**

Na základě evidence o hodnocení jednotlivých dodávek se provádí 1x ročně vyhodnocení schválených dodavatelů. Podkladem tohoto hodnocení jsou záznamy hodnocení dodávek

schváleného dodavatele nebo případně výsledky externího auditu. Ten probíhá každé tři roky a provádí ho certifikační orgán TÜV International s. r. o. Zprávu o hodnocení schválených dodavatelů vypracovává zásobovač a na poradě vedení firmy 1x ročně ji předkládá.

Výsledky hodnocení jsou pravidelně projednávány s dodavateli. I při pozitivním zhodnocení úrovně jakosti výrobků a služeb schváleného dodavatele nelze vyloučit nárazové problémy s jakostí sériových dodávek a s dodržováním termínů dodávek. Dále nelze vyloučit také změnu vstupních podmínek, která může nastat v případě odebrání nebo prošlého termínu certifikačního osvědčení.

6.2 Metodika hodnocení dodavatelů [9]

Ve firmě Vraštil – Kovoobrábění existuje technicko-organizační předpis, který upravuje výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě. Tento předpis je komplexně sestaven tak, aby odpovídal způsobu, kterým vybírají a hodnotí své potenciální dodavatele. Uvedená metodika respektuje kritéria záruk o jakosti dodávek ISO.

Technicko-organizační předpis se skládá ze sedmi částí, mezi které lze zařadit:

1. účel směrnice,
2. působnost směrnice,
3. definice základních pojmů,
4. hlavní zásady výběru a hodnocení dodavatelů,
5. odpovědnost a spolupráce,
6. související dokumentace,
7. závěrečná ustanovení.

ad 1) Účel směrnice

Účelem této směrnice je stanovit jednotný postup pro výběr a hodnocení dodavatelů hlavních, pomocných a režijních materiálových vstupů a postupy pro výběr a hodnocení dodavatelů služeb v souladu s požadavky normy ČSN ISO 9001:2009.

ad 2) Působnost směrnice

Tato směrnice platí pro pracovníky společnosti při výkonu jejich činností spojených s výběrem dodavatelů materiálových vstupů a zajišťováním dalších dodavatelských služeb.

ad 3) Definice základních pojmů

V následující části směrnice jsou definovány základní pojmy, které jsou ve firmě využívané v procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Jedná se o pojmy, mezi které lze zařadit např. kritéria výběru, první hodnocení dodavatele, externí prověrka jakosti aj.

ad 4) Hlavní zásady výběru a hodnocení dodavatelů

Významnou částí směrnice jsou hlavní zásady výběru hodnocení dodavatelů, která zahrnuje strategii postupu pro výběr a hodnocení dodavatelů hmotných a nehmotných materiálových vstupů, která je sestavena ze šesti kroků, které jsou podrobně sepsány v kapitole 5.1. Tato část dále zahrnuje uplatnění směrnice k zajištění dodávek:

- hmotných materiálových vstupů,
- nářadí, nástrojů, kontrolních, monitorovacích a měřících zařízení,
- externích kooperací,
- údržbářských a opravárenských výkonů,
- služeb v oblasti dopravy, metrologie, školení a dalších nakupovaných činností.

ad 5) Odpovědnost a spolupráce

Směrnice dále přesně určuje odpovědnost pro jednotlivé činnosti ve firmě, které jsou již zmiňovány v kapitole 5.1

ad 6) Související dokumentace

Dokumentace, která souvisela s vytvořením této ucelené směrnice pro výběr a hodnocení dodavatelů byla vytvořena z následujících dokumentů:

- systém managementu jakosti,
- kontrolní dokumentace,
- příručka jakosti.

ad 7) Závěrečná ustanovení

Závěrečná část směrnice je zaměřena na ustanovení týkající se revize směrnice, změn směrnice a seznámení pracovníků.

Každý zaměstnanec je s tímto technicko-organizačním předpisem seznámen v rámci školení, která probíhají několikrát do roka. V těchto školeních jsou seznamováni s tím, jak proces výběru a hodnocení dodavatelů probíhá. Jsou informováni o normách ISO 9001:2009, které firma zavedla jako potvrzení, že výrobky, které jsou ve firmě vyráběny, odpovídají požadovaným pravidlům a zaručují jakost u hotových výrobků.

Mezi další program školení určitě patří poučení o bezpečnosti práce na jednotlivých pracovištích. Všechna tato školení jsou podložena prezenční listinou se jmény zaměstnanců. Když zaměstnanec projde školením, je od něj očekáváno, že získané poznatky si dokáže osvojit a případně je využít při výkonu své práce. Aby si firma ověřila, zda zaměstnanci ví, co tento předpis všechno obsahuje, jsou podrobeni dvakrát do roka testu.

Uvedená metodika, podle které se řídí při procesu výběr a hodnocení dodavatele lze označit jako objektivní přístup pro řešení dané problematiky, který se zabývá dodržením dodacích termínů, dodržením kvality a ceny.

7 ANALÝZA PROBLÉMŮ V PROCESU VÝBĚRU DODAVATELŮ [9]

V dnešní době není žádný podnik ideální. Doba finanční a ekonomické krize, ve které se ocitl celý svět, přinesla do většiny malých a středních podniků jen starosti. Tím spíše se snaží hledat vhodná zlepšení ve všech svých výrobních procesech. Firmu Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění krize nepostihla do takové míry, aby se bála o svou existenci. Firma v době krize evidovala pokles výroby max. 15%, což firmu výrazně nepoškodilo, protože má stále dostatek zakázek. Tento fakt neovlivnil v žádném případě ani požadavky na kritéria výběru dodavatele.

Ve firmě existuje technicko-organizační předpis, který podrobně popisuje proces výběru a hodnocení dodavatelů. Tento předpis je ve firmě již zaběhlý a využívaný a firma se podle něj řídí již několik let. Přestože tento dokument je pro firmu vyhovující, lze si všimnout několika nedostatků v tomto procesu.

Příčinou těchto nedostatků může být nedostatečná organizace práce, opomenutí pracovní náplně odpovědných pracovníků, nedostatečná flexibilita. Mezi tyto nedostatky lze zařadit:

- aktualizace směrnice,
- přehlednost směrnice,
- komplexnost stanovených kritérií.

8 NÁVRH VEDOUCÍ KE ZLEPŠENÍ VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELE [9]

Tímto návrhem řešení pro firmu Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění by bylo možné přispět k úpravě dokumentu, který je provází celým procesem výběru a hodnocení dodavatelů. Navrhnout takové řešení, které by bylo reálné a zároveň přínosné pro firmu je určitě velmi obtížné. Firma Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění má vzhledem ke svým výrobním možnostem a počtu zaměstnanců velmi dobře a dostatečně zpracovanou směrnici pro výběr a hodnocení dodavatelů. Směrnice je vytvořena v souladu s požadavky normy ČSN ISO 9001:2009.

Aby mohla být provedena revize směrnice ze strany firmy, žádá vedení své pracovníky a uživatele této směrnice, aby předkládali své připomínky k této směrnici nebo náměty k jejímu zlepšení. Kdyby bylo možné provést své vlastní připomínky k úpravě této směrnice, měla by firma analyzovat nedostatky v procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Jedná se o tyto nedostatky:

- aktualizace směrnice,
- přehlednost směrnice,
- komplexnost stanovených kritérií.

Aktualizace směrnice

Pro firmu by bylo vhodné provést celkovou revizi dokumentu, podle kterého se řídí při procesu výběru a hodnocení dodavatele. Ve směrnici je uvedeno, že firma provádí revizi dokumentu 1x ročně. Měla by tedy provést aktualizací, u které byla poslední změna zaznamenána 3. listopadu 2004. Příčinou neprovedení každoroční revize dokumentu může být pochybení ze strany představitele vedení pro jakost, který za revizní řízení odpovídá. Aktualizace by firmě beze sporu přinesla pravidelnou kontrolu, tak jak je nařízeno ve stávající směrnici, případně možnost jejího obnovení či úpravu podle aktuálních změn ve firmě.

Přehlednost směrnice

K úpravě směrnice lze zařadit také několik připomínek, mezi které lze uvést nepřehlednost dokumentu. Některé části dokumentu jsou nepřehledně zpracovány. Autor směrnice se dokument snaží, co nejvíce zkrátit, a proto používá velkou četnost zkratek a odkazování na další části dokumentu. V některých případech se stává, že čtenář tohoto dokumentu se v textu ztrácí a přestává rozumět souvislostem. Firmě by mohlo být navrženo odstranění zkratek a některých odkazů, čímž se dokument sice prodlouží, ale zkrátí se doba orientace v něm. Směrnice by měla být upravena tak, aby byla srozumitelná i pro laika, protože s ní pracují nejen techničtí ale i řadoví zaměstnanci, kteří by se v ní měli, co nejsnadněji orientovat.

Komplexnost stanovených kritérií

V procesu výběru a hodnocení dodavatele se hodnotí jednotlivá kritéria jakosti, ceny a podmínek dodávky samostatně, zda požadavkům firmy vyhovují, vyhovují s výhradou či nevyhovují. Takovéto řešení by bylo dobré ponechat a zároveň také rozšířit.

Návrh na zlepšení způsobu výběru dodavatele by se mohlo uskutečnit tak, že firma provede standardní proces výběru dodavatele, ze kterého zvolí tři nebo čtyři dodavatele, kteří splňují všechny požadavky, které si firma stanovila. Tito dodavatelé by potom postoupili do dalšího posouzení, které by bylo možné zrealizovat pomocí bodovací metody, která by firmě vyhodnotila nejlépe vyhovujícího dodavatele materiálových vstupů a služeb z komplexního hlediska.

Tato metoda spočívá v tom, že se napíší do tabulky kritéria, která se mají hodnotit. V úvahu se bere to, že se vybírá ze tří dodavatelů. U každého z dodavatelů se napíší příslušné hodnoty ke stanoveným kritériím. Poté se pomocí stupnice 1-3 určí u jednotlivých kritérií, který z dodavatelů nabízí nejlepší hodnoty. Potom se vytvoří další tabulka, kde se přiřadí body k jednotlivým kritériím. Nejlepší hodnotě v daném kritériu se dá 1 bod. Naopak nejhorší hodnotě se přiřadí 3 body.

Na závěr se tyto body sčítají. Podle součtu se sestaví pořadí nabídek dodavatelů a z nich se následně vybere ta, která dosáhne nejnižšího počtu bodů. Tento dodavatel nejlépe splňuje požadavky firmy. Je tedy zařazen jako hlavní dodavatel. Firma ho zároveň zahrne

do seznamu schválených dodavatelů. Zbývající 2 dodavatelé budou po firmu vedlejší. Pro lepší názornost lze navrhnout tabulku, která zobrazuje již popsaný návrh řešení:

Tabulka č. 8: Návrh řešení vedoucí ke zlepšení výběru dodavatele ve firmě

Kritérium		Dodavatelé		
		A	B	C
	Cena v Kč			
	Kvalita (%)			
	Podmínky dodávky			
	∑			
	Pořadí			

Zdroj: [vlastní]

Komplexnost stanovených kritérií by mohla firmě přinést ucelený pohled z již vybraných dodavatelů, které firma doposud vybírala podle kritérií, která hodnotila samostatně. Firma by tímto novým pohledem mohla získat přehled o již vybraných dodavatelích a umožní jejich komplexní hodnocení pomocí bodovací metody. Poskytne to firmě vyhodnocení absolutně nejlépe vyhovujícího dodavatele materiálových vstupů a služeb.

ZÁVĚR

Závěr bakalářské práce bude zaměřen na problémy, se kterými se firmy potýkají v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Když firma vybírá své dodavatele, zajímá se hlavně o to, aby cena, kterou potenciální dodavatel nabízí, byla co nejnižší, a proto už kvalita nabízených služeb nemusí odpovídat jeho požadavkům. Na druhou stranu ovšem, když firma bude ochotna připlatit si, aby produkt splňoval požadovanou kvalitu, může být nemile překvapen, že požadovaná kvalita výrobku nebude na 100%. Proto je ve firmě nutné zavádět proces výběru a hodnocení dodavatelů, které nám odhaluje, na jaké úrovni se nacházejí kritéria, která podnik považuje za důležitá v tomto procesu.

Firma Jaroslav Vraštil – Kovoobrábění, která byla vybrána ke spolupráci při zpracování bakalářské práce, se jeví jako seriózní firma, která je ochotna a hlavně schopna dodávat výrobky ve vynikající kvalitě a za přiměřené ceny. I přesto tato firma není dokonalá a našlo se u ní několik nedostatků, které byly v práci blíže rozpracovány.

Nejdříve bylo zkoumáno, proč již několik let nebyla provedena revize směrnice. Od roku 2004, kdy byla zaznamenána poslední změna směrnice, tím došlo k nedodržení nařízení směrnice. Ke zlepšení by přispěla pravidelná každoroční kontrola, jestli ve firmě nenastaly nějaké změny.

Dalším nedostatkem, na který bylo upozorněno v práci, byly připomínky k přehlednosti směrnice. Některé části byly doplněny velkou četností zkratek a odkazování na jiné části dokumentu, které činily čtenáři problémy s orientací v něm. Bylo navrženo odstranění zkratek a některých odkazů vedoucí k zpřehlednění dokumentu.

Posledním návrhem vedoucím ke zlepšení výběru a hodnocení dodavatele bylo jeho doplnění o komplexní pohled realizovaný bodovací metodou. Tohle řešení firmě umožní nejen samostatné hodnocení stanovených kritérií, ale přispěje k souhrnnému opatření vedoucímu k lepší efektivitě při výběru dodavatele.

Formulací a analýzou výše uvedených nedostatků se podařil splnit stanovený cíl práce. Návrhy, které byly v této práci uvedeny, byly předány firmě, která se po prostudování materiálu rozhodla tato opatření v co nejbližší době posoudit. Nadále zváží, zda budou pro firmu vhodná.

Po dobu zpracování bakalářské práce se nevyskytly problémy ve styku s odpovědnými pracovníky firmy. Potřebné podklady pro zpracování práce mi byly poskytovány včas, ochotně a v potřebném rozsahu.

Každá firma je jiná a potřebuje takový proces výběru a hodnocení dodavatele, který se přizpůsobí jejím podmínkám a požadavkům. Tato problematika je velmi složitá a rozmanitá, a proto je nutné stále objevovat způsoby, které by mohly vylepšit tento proces.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.

[2] GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1. vydání. 2006. 184s. ISBN 80-7080-598-8.

[3] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3. Přepracované vydání. Praha: Profess Consulting s. r. o. 1999. ISBN 80-85235-55-2.

[4] KOLOUŠKOVÁ, K. *Horecký zpravodaj*. Obec Horka nad Moravou, 2010

[5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

[6] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perpektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006, 328 s. ISBN 80-7261-152-6.

[7] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1. vydání. 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

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

[9] VEISGÄRBER, M. *Technicko-organizační předpis TOP 21/01 - Výběr a hodnocení dodavatelů*. Horka nad Moravou, 2004, 9. s.

Internetové zdroje:

[10] *http://www.kovojv.cz/* [online]. [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.kovojv.cz/>

[11] *http://modernirizeni.ihned.cz/* [online]. [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-20599570-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb>

[12] *https://appl.vojenskaskola.cz/* [online]. [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceDPB.aspx?ID=68b2d168-25fd-419d-833f-369b005f3d6c>

[13] *http://www.vlastnicesta.cz/* [online]. [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/kvalita-system-kvality/kvalita-system-kvality-metody/system-managementu-jakosti-iso-9001-2000/>

[14] *http://www.con4pas.cz/* [online]. [cit. 2011-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.con4pas.cz/res/data/009/001737.pdf>

[15] *http://www.koenigfrankstahl.sk/* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.koenigfrankstahl.sk/>

[16] *http://www.ferona.cz/* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.ferona.cz/cze/index.php>

[17] *http://www.koenigfrankstahl.sk/* [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.koenigfrankstahl.sk/akfs/obrazky/367acz.jpg>

[18] http://www.microsoft.com/ [online]. [cit. 2011-04-20]. Dostupné z WWW: <http://www.microsoft.com/cze/studie/images/ferona_logo.jpg>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č.1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [7] *12*
Obrázek č. 2: Logo firmy [10] *31*
Obrázek č. 3: Organizační struktura ve firmě [vlastní] *32*
Obrázek č. 4: Logo společnosti Ferona a. s. [18] *36*
Obrázek č. 5: Firma AluKönigFrankStahl, s. r. o. [17] *37*

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Příklad na použití nominální stupnice [12] *24*
Tabulka č.2: Příklad na použití ordinární klasifikační stupnice [12] *25*
Tabulka č. 3: Příklad na použití ordinární bodovací stupnice [12] *26*
Tabulka č. 4: Příklad na prosté hodnocení podle pořadí [1] *27*
Tabulka č. 5: Příklad na váhové hodnocení podle pořadí [1] *28*
Tabulka č. 6: Klasifikační skupiny materiálových vstupů a služeb [9] *39*
Tabulka č. 7: Stupnice pro prvé hodnocení dodavatele [9] *42*
Tabulka č. 8: Návrh řešení vedoucí ke zlepšení výběru dodavatele ve firmě [vlastní] *51*

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Prvé hodnocení dodavatelů – hmotné vstupy *59*

PŘÍLOHA P II: Prvé hodnocení dodavatelů – služby *60*

PŘÍLOHA P I: PRVÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ – HMOTNÉ VSTUPY

KOVO OBRÁBĚNÍ VRAŠTIL			Prvé hodnocení dodavatelů				
Předmět hodnocení:			Skupina skladových položek: .				
Číslo skup.	Druh kriteria	Kriteria	Charakteristika skupiny	Dodavatelé (zkrácený název)			
1.	Hodnocení kriterií výběru z hlediska jakosti	a)	Splnění specifikace pož. na jakosti				
		b)	Certifikát systému jakosti				
		c)	Hodnocení dle dotazníku o zabezpečení systému jakosti				
		d)	Zkušenosti s poskytovanými službami v jiné oblasti				
		e)	Zveřejněné reference o firmě				
2.	Hodnocení jakosti dle kriterií ve skupině 1						
3.	Hodnocení ceny						
4.	Hodnocení platebních podmínek						
5.	Hodnocení termínů plnění						
6.	Výsledek prvého hodnocení						
7.	Závěrečné hodnocení způsobilosti dodavatele						
Hodnocení provedl:			Odpovědnostní razítko:			Datum:	

PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ DODAVATELŮ – SLUŽBY

KOVO OBRÁBĚNÍ VRAŠTIL			Prvé hodnocení dodavatelů				
Předmět hodnocení:			Skupina skladových položek: .				
Číslo skup.	Druh kriteria	Kriteria	Charakteristika skupiny	Dodavatelé (zkrácený název)			
1.	Hodnocení kriterií výběru z hlediska jakosti	a)	Splnění specifikace pož. na jakosti				
		b)	Záruční doba a podmínky záruky				
		c)	Certifikát systému jakosti				
		d)	Hodnocení dle dotazníku o zabezpečení systému jakosti				
		e)	Zkušenosti s poskytovanými službami v jiné oblasti				
		f)	Zveřejněné reference o firmě				
		g)	Vzdálenost firmy				
		h)	Flexibilita				
		i)	Doba existence firmy				
2.	Hodnocení jakosti dle kriterií ve skupině I.						
3.	Hodnocení ceny						
4.	Hodnocení platebních podmínek						
5.	Hodnocení termínů plnění						
6.	Hodnocení ostatních kritérií						
7.	Výsledek prvého hodnocení						
8. .	Závěrečné hodnocení způsobilosti dodavatele						
Hodnocení provedl:			Odpovědnostní razítko:		Datum:		