

Výběr a hodnocení dodavatelů

Kateřina Černá

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina ČERNÁ**
Osobní číslo: **L09919**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Výběr a hodnocení dodavatelů**

Zásady pro vypracování:

1. **Definujte základní teoretické poznatky týkající se problematiky výběru a hodnocení dodavatelů**
2. **Analyzujte aktuální stav v oblasti výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti ELEKTRO-BAU**
3. **Na základě provedené analýzy navrhněte možná východiska a zhodnoťte jejich přínos pro společnost ELEKTRO-BAU**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVA, Xénie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6

[2] ČUJAN, Zdeněk. Projektování logistických systémů. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-949-5

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Bc. Jana Bilíková

Ústav logistiky

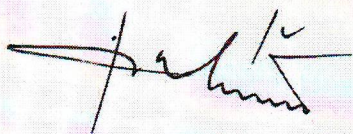
Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

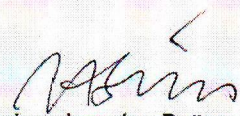
Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou výběru a hodnocení dodavatelů. V teoretické části jsou zmíněné základní pojmy z oblasti logistiky a nákupu, včetně fázi nákupního procesu. Poté autor uvádí vybrané metody, které je možno při výběru dodavatelů použít. V praktické části práce jsou aplikovány teoretické poznatky na společnost ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. Je zde provedeno hodnocení předních dodavatelů a navržena možná zlepšení současného stavu.

Klíčová slova: logistika, nákup, kritérium, hodnocení dodavatelů, výběr dodavatelů

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the selection and evaluation of suppliers. In the theoretical part are mentioned basic concepts of logistics and purchasing, including the stage of purchasing process. Author present selected methods that can be used in selecting suppliers. In the practical part of this work theoretical findings are applied on the company ELEKTRO-BAU Olomouc, LLC There is an evaluation of the leading suppliers and possible improvements to the current state.

Keywords: logistics, purchase, criterion, suppliers evaluation, selection of suppliers

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Bc. Janě Bilíkové za její ochotu při vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat společnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC s.r.o. za poskytnuté informace.

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 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 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 10.5.2012

Katerina Čížková
.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LOGISTIKA	11
1.1 DEFINICE LOGISTIKY	11
1.2 CÍLE LOGISTIKY	11
1.3 ČLENĚNÍ LOGISTIKY	13
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ LOGISTIKU.....	14
2 NÁKUP	15
2.1 CÍLE NÁKUPU	17
2.2 ŘÍZENÍ PODNIKOVÝCH FUNKCÍ NÁKUPU.....	17
3 STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU	19
3.1 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....	19
4 FÁZE NÁKUPNÍHO PROCESU	22
5 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	24
5.1 KATEGORIZACE DODAVATELŮ.....	24
5.2 KRITÉRIA PRO VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	25
5.3 STANOVENÍ VAH KRITÉRIÍ.....	26
5.4 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	28
5.4.1 Prosté hodnocení podle pořadí	28
5.4.2 Bodovací metoda.....	29
5.4.3 Scoring model	30
6 DIFERENCOVANÉ ŘÍZENÍ ZÁSOB	31
6.1 PARETOVO PRAVIDLO	31
6.2 METODA ABC.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 ELEKTRO-BAU OLOMOUC, S.R.O.	34
7.1 HISTORIE ELEKTRO-BAU, S.R.O.	34
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ELEKTRO-BAU OLOMOUC, S.R.O.	35
7.3 OBORY ČINNOSTI ELEKTRO-BAU OLOMOUC, S.R.O.	35
7.4 PROCES NÁKUPU V ELEKTRO-BAU OLOMOUC, S.R.O.....	36
8 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VÝBĚRU DODAVATELŮ	37
8.1 ROZČLENĚNÍ NÁKUPNÍCH POLOŽEK	38
8.2 DODAVATELÉ SPOLEČNOSTI ELEKTRO-BAU OLOMOUC, S.R.O.....	39
8.2.1 Dodavatelé hlavních nakupovaných materiálů.....	39

8.2.2	Dodavatelé vedlejších nakupovaných materiálů	42
8.2.3	Dodavatelé ostatních nakupovaných materiálů	43
9	HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ.....	44
9.1	HODNOCENÍ DODAVATELŮ HLAVNÍHO NAKUPOVANÉHO MATERIÁLU	44
9.1.1	Metoda hodnocení podle pořadí	44
9.1.2	Bodovací metoda.....	46
9.1.3	Scoring model	47
9.2	HODNOCENÍ DODAVATELŮ VEDLEJŠÍHO NAKUPOVANÉHO MATERIÁLU	49
9.2.1	Bodovací metoda.....	50
9.2.2	Scoring model	51
9.3	HODNOCENÍ DODAVATELŮ OSTATNÍHO NAKUPOVANÉHO MATERIÁLU	52
9.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ HODNOCENÍ DODAVATELŮ	53
10	NÁVRH ZLEPŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELŮ	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM PŘÍLOH.....	61

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá tématem výběru a hodnocení dodavatelů. Výběr dodavatelů je důležitou součástí nákupního procesu ve společnosti. Z tohoto důvodu je nutné procesu nákupu věnovat dostatečnou péči a pozornost.

Při výběru dodavatelů musí společnost vycházet ze stanovených cílů podniku. Dodavatelské společnosti jsou hodnoceny na základě předem stanovených kritérií, kterými jsou v tomto případě: rabat z ceny, kvalita, splatnost, termín dodávek, certifikace. Následují metody výběru dodavatelů na základě, kterých je stanoven dodavatel s nejlepším hodnocením. Hodnocení dodavatelů musí být pravidelně a neustále sledované.

Cílem bakalářské práce je zhodnocení dodavatelů, na základě zjištěných vstupních údajů od společnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. K tomuto řešení se dospěje na základě výpočtu metod pro hodnocení a výběr dodavatelů. Metod bude použito více, aby se daly porovnat výsledky nejvýhodnějších dodavatelů. Na závěr budou nejvýhodnější dodavatelé srovnání se současnými a budou navržena doporučení a opatření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

„Logistika nepatří k pojmu, který by vznikl v současnosti. Její zásadní principy byly známy dávno v historii, její využití bylo však spíše intuitivní. S pojmem logistika se setkáváme v době řecké filozofie, kde v překladu kořen slov v řečtině znamená:

Logos – slovo, řeč rozum, počínání,

Logisté – počtář, úředník ve starých Athénách,

Logistikon – rozum, důmysl,

Logistické – umění počítat.“ [3, s.6]

1.1 Definice logistiky

Definic logistiky můžeme najít mnoho. Záleží, na jaké hledisko se autor zaměřil. Zda-li to bylo strategické nebo naopak předmětové hledisko logistiky. Evropská asociace logistiky, například chápe logistiku jako:

„Logistika představuje organizaci, plánování, řízení a realizaci toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech minimálních kapitálových výdajích.“ [3, s.11]

1.2 Cíle logistiky

Za obecný cíl logistiky je považováno zabezpečení služeb v požadované úrovni a také uspokojování přání zákazníka na dodávky. To vše při minimálních nákladech. Ovšem u každého podniku se cíl mění a to s ohledem na podnikovou strategii a podnikové cíle. [3]

Logistické cíle lze rozčlenit:

- výkonové,
- ekonomické.

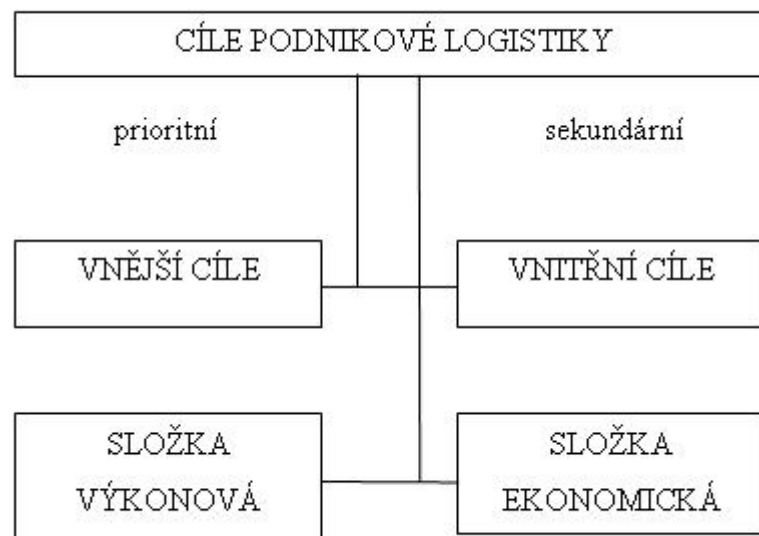
Výkonové cíle lze popsat jako udržení patřičné úrovně služeb. Patří sem zajištění materiálu, polotovarů, nakupovaných dílů a hotových výrobků. A to vše ve správném množství, jakosti a druhu, na správném místě a ve správný čas.

Ekonomickým cílem je splnění výkonových cílů s co nejnižšími náklady. Pokud zvýšíme úroveň výrobků, máme naději na vyšší prodej. Ovšem vše je to spojeno s vyššími náklady. Na trhu existuje dolní hranice, která udává nejnižší možnou úroveň výrobků. Tuto hranici je nutno akceptovat a nesmí úroveň pod ní klesnout.[3]

Další rozdělení může být:

- vnitřní,
- vnější.

Vnitřním logistickým cílem je snižování nákladů např. na dopravu, skladování a dále snižování objemu vázaného kapitálu v technických prostředcích a v zásobách. Vnější logistický cíl je udržení podílu na trhu a zvýšení objemu prodeje. Zahrnout se sem dá i plnění přání zákazníků a plnění požadavků trhu. [3]



Obr. 1 Dělení a priority cílů logistiky [9]

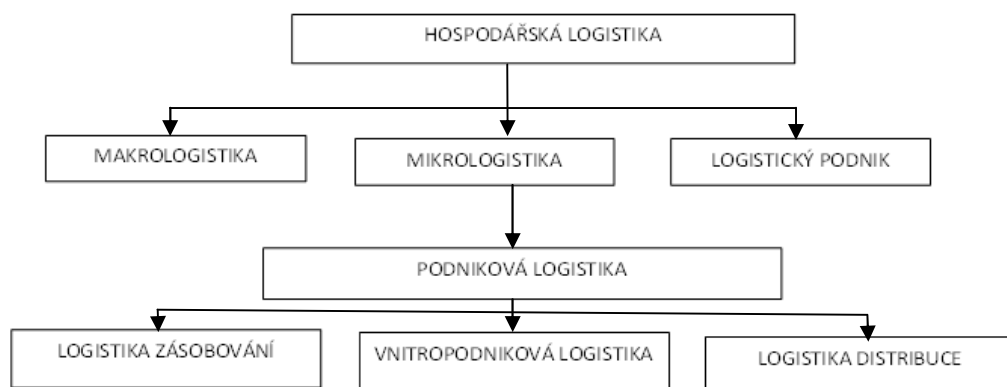
1.3 Členění logistiky

Logistiku je možno rozdělit na jednotlivé druhy, podle hlediska zkoumání:

- makrologistika,
- metalogistika,
- mikrologistika.

Pokud se na podnik díváme z pohledu, že jde o určitý systém složený z různých subsystémů, můžeme logistiku rozčlenit na:

- *průmyslovou logistiku,*
- *obchodní logistiku,*
- *marketingovou logistiku,*
- *nákupní (zásobovací) logistiku,*
- *distribuční logistiku,*
- *skladovací logistiku,*
- *dopravní logistiku. [7, s. 57]*



Obr. 2 Nejjednodušší dělení logistiky [9]

1.4 Faktory ovlivňující logistiku

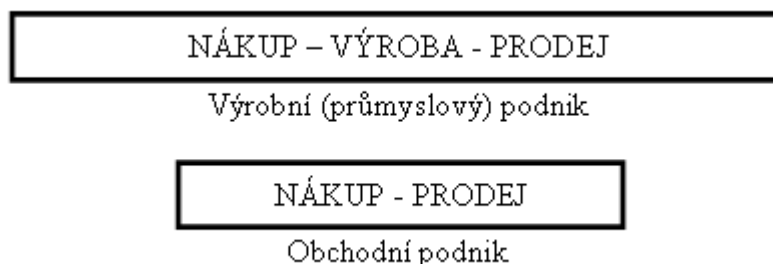
Pokud plánujeme logistické koncepce, je nutno v úvahu brát následujících pět faktorů, které ovlivňují logistiku:

- požadavky na trhu,
- výrobní program,
- druh dopravy,
- technologické určující faktory,
- právní rámcové podmínky. [8]

2 NÁKUP

Nákup patří do základních podnikových funkcí. Je jedno, jestli hovoříme o podniku výrobním, obchodním nebo o poskytování služeb. Cílem nákupu je vytvoření a udržení dlouhodobého vztahu k vnějším zdrojům. Podnik požaduje efektivitu optimálních řešení v oblasti dopravní, transakční, to vše v co nejkratší možné době a v co nejvyšší kvalitě. [7], [10]

Podnik z logistického pohledu můžeme rozložit na následující subsystémy:



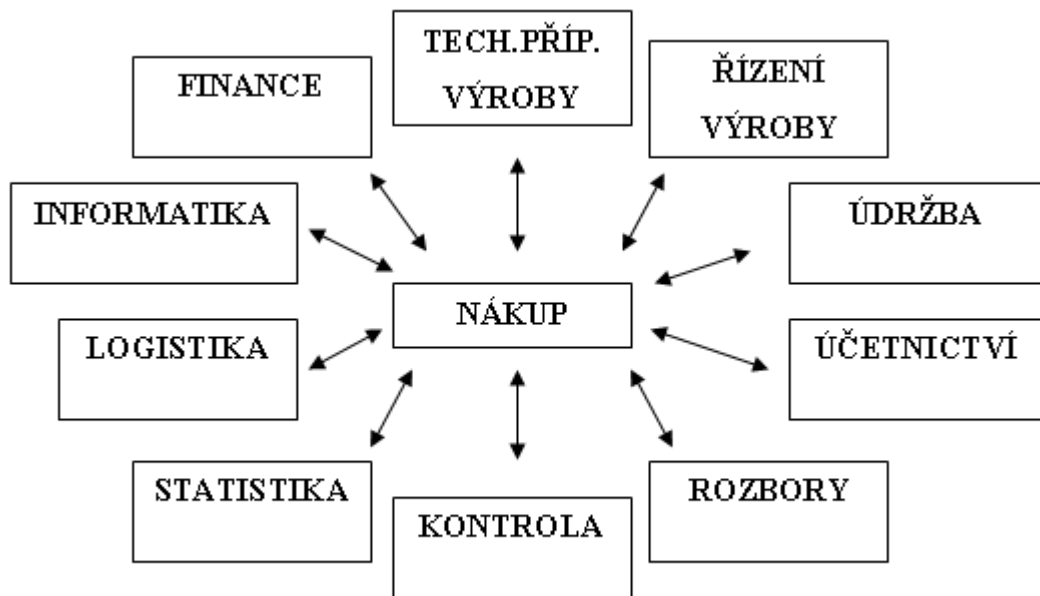
Obr. 3 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [7]

V minulosti přetrvávala v mnoha firmách představa o tom, že nákup je operativní služba zaměřená na plnění požadavků jednotlivých útvarů. Pracovníci nákupu v tomto případě neměli informace, o tom jak jejich činnosti ovlivňují úroveň služeb zákazníkům firmy. Položky byly nakupovány bez ve velkém množství, bez dlouhodobější spolupráce s dodavateli a hlavním cílem bylo dosáhnout co nejnižší ceny.

Současné pojetí nákup je ovlivněno skutečností, že řada firem pracuje v podmínkách rozsáhlých dodavatelských řetězců. Rozhodování o nákupu se stává strategickou záležitostí. Nákup je ovlivňován konečným zákazníkem. Prosazovány jsou dlouhodobé vztahy s dodavateli a jejich počet je výrazně snižován. Výběr dodavatelů je realizován podle soustavy kritérií, které kompletně zajišťují posouzení výhodnosti vybraného dodavatele. [5]

Každé podnikání se skládá z nákupu a prodeje. Probíhá zde směna, která vede k uspokojení potřeb. Směna znamená, získání potřebného produktu, od někoho kdo produkt nabízí, výměnou za získání jiného produktu. Podle p. Kotler je nutné dodržet následujících pět podmínek, aby bylo možno směnu realizovat:

1. Každá směna musí mít minimálně dvě strany.
2. Každá strana má něco atraktivního, pro druhou stranu.
3. Každá strana je schopná komunikovat a dodávat.
4. Každá strana má právo odmítnout nebo naopak přijmout nabídku.
5. Každá strana je přesvědčena, že jednat s druhou stranou je vhodné. [7]



Obr. 4 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [7]

2.1 Cíle nákupu

Nákupní cíle jsou:

- „*uspokojování potřeb,*
- *snižování nákupních nákladů,*
- *zvyšování jakosti nákupu,*
- *snižování nákupních rizik,*
- *zvyšování flexibility nákupu,*
- *podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.“ [7, s.16]*

2.2 Řízení podnikových funkcí nákupu

Nákup a jeho řízení je součástí obchodní managementu podniku, zároveň s managementem prodeje. Řízení nákupu může rozdělit do čtyř následujících aktivit:

1. plánování nákupu – musí vždy vycházet z podnikových cílů a podnikové strategie, co se týče plánování nákupu. Z pohledu časového hlediska, plánování nákupu probíhá na úrovních:
 - operativní,
 - taktické,
 - strategické.
2. Organizování nákupu – při organizaci nákupu je nutné učinit správné rozhodnutí v oblastech:
 - pojetí funkce nákupu,
 - dělby práce,
 - centralizace (decentralizace),
 - ekonomického postavení nákupního oddělení.
3. Vedení zaměstnanců – vedoucí v oblasti nákupu by měl disponovat obchodní logikou, kvalifikací v oboru nákupu, tvořivého ducha a pravomocemi. Univerzální styl pro vedení pracovníků neexistuje. Skutečným uměním vedoucího pracovní

skupiny je střídání stylů vedení adekvátně situaci. Základem pro motivování nákupčího je znalost lidských potřeb.

4. Kontrola nákupu – jedna z hlavních manažerských funkcí, která se zabývá měřením a korigováním vykonané práce. Cílem je získat jistotu, že plán je úspěšně plněn a skrze zjišťování odchylek vytvořit nápravná opatření k odstranění odchylek. [7]

3 STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU

Pořizování vstupů a služeb je důležité strukturovat, jako ostatní aktivity v podniku. Pro efektivní řízení nákupu je důležité dodržet následující tři kroky:

- *„Specifikace požadavků na výkon dodavatelů, zaměřena na pečlivou identifikaci současných a budoucích potřeb. Tento krok považují autoři za základ úspěšného návrhu dodavatelské sítě. Měla by obsahovat požadavky na kvalitu, logistické požadavky, dodací termín, množství, požadavky na inženýrské služby.*
- *Zabezpečení úplných a přesných informací o schopnostech dodavatelů, termínech vyřízení objednávek a referencí o jejich dosavadních výkonech: zda jsou schopni trvale dodržovat kvalitu výrobků, zda poskytují inženýrské služby na požadované úrovni, zda jsou schopni se podílet na vývoji výrobků firmy. Součástí toho kroku je i vyjednávání o ceně a získání informací o struktuře nákladů dodavatele.*
- *Výběr zásobovací základny, kde je třeba rozhodnout o počtu dodavatelů a vytvořit s nimi dlouhodobé vazby. Při výběru nových dodavatelů se klade důraz na analýzu rizik spojených s novými dodavateli.“ [5, s.25]*

3.1 Typy nákupních situací

Nákupní situace výrazně ovlivňují strukturu nákupního procesu. Existují tři situace:

1. opakovaný nákup,
2. modifikovaný nákup,
3. nový nákup. [5]

Opakovaný nákup je charakteristický stálou poptávkou ze strany zákazníků. Požadavky na nákup se mění pouze v množství nebo v dodacích termínech. Podnik má s dodavatelem ve většině případů dlouhodobou smlouvu. Distributoři jsou v tomto případě osvědčení. Díky tomuto distribučnímu řetězci je optimalizován materiálový tok a také dochází ke snižování stavu zásob. Ovšem nové informace jsou minimální, můžou se zde sbírat pouze výkony dodavatelů a později je hodnotit.

Modifikovaný nákup znamená, že stávající dodavatel nemůže splnit nové požadavky ze strany kupujícího, tudíž kupující zvažuje přechod k jinému dodavateli. Stávající dodavatelé mohou tuto situaci řešit úzkou spoluprací s podniky v oblasti vývoje a výzkumu.

Nový nákup je realizován především při změně výrobního programu. Taková situace klade nárok na informace, proces rozhodování je velmi složitý, většinou se na něm podílí vysoké množství pracovníků. Rozhoduje se o novém dodavateli, se kterým podnik nemá objednávací zkušenosti. Proto jako významné kritérium vystupuje minimalizace rizik spojených s výběrem nového dodavatele. [5]

Složka	Typ nákupu		
	opakovaný	modifikovaný	nový
poptávka kupujícího	stabilní v kvalitě i v dodacích podmínkách, menší výkyvy v množství	změna kvalitativních parametrů téhož výrobku, nebo výrazné změny v množství, dodacích podmínkách	zcela nové výrobky a služby
dodavatel	stabilní, osvědčený, většinou uzavřená dlouhodobá změna	možná změna standardního dodavatele	hledání nového dodavatele
situace na trhu	standardní dodavatelé jsou ve výhodě, ostatní mají malou šanci	kritická situace pro současné, příležitost pro nové dodavatele	volný výběr dodavatelů
hlavní cíle kupujícího	snižování nákladů, optimalizace velikosti objednávek a dopravy, JiT-dodávky, automatizace operací	možnost posílení postavení u dodavatele, oslovení dalších možných dodavatelů	minimalizace rizik spojených s novými dodavateli
strategie prodejců současných	snaha udržet se v zásobovacím řetězci, nabídka dalších služeb, spolupráce ve vývoji	rychle reagovat na změny požadavků	trvalé sledování možných změn v požadavcích potencionálních zákazníků,
strategie prodejců potencionálních	předkládání nabídek výhodnějších dodávek a logistických služeb	sledování funkce dosavadních dodavatelů, nabídka lepších řešení problémů	informovanost o současných i budoucích nabídkách
počet stupňů nákupního procesu	jen trvalé sledování a hodnocení dodavatelů	několik nebo všech osm kroků	všech osm kroků

Tab. 1 Charakteristiky nákupních situací [5]

4 FÁZE NÁKUPNÍHO PROCESU

Fáze nákupního procesu zahrnují následující nákupní stádia:

1. Zjištění problému – začátek nákupního procesu je ve chvíli, kdy někdo v podniku pocítí problém nebo potřebu, která se dá vyřešit nakoupením zboží nebo služby. Vznik zjištění problému může mít externí nebo interní podnět.
2. Identifikace potřeb – kupující určuje obecné identifikace a množství požadovaného položky. U složitějších položek nastává problém, že je nutno specifikovat spolehlivost, trvanlivost nebo cenu a popřípadě spolupracovat s dalšími osobami podnikových útvarů.
3. Výrobová specifikace – probíhá zde analýza hodnoty výrobku, která vede ke snižování nákladů. Zjišťuje se, zda lze standardizovat nebo navrhnout levnější variantu.
4. Hledání dodavatelů – v této fázi má za úkol nákupčí určit nejvýhodnějšího a nejvhodnějšího dodavatele. Kontakty obstarává na základě firemních adresářů, kontaktů s ostatními podniky, obchodní inzercí nebo veletrhů.
5. Zhodnocení nabídek – nákupčí vybídne kvalifikující se dodavatele, aby předložili své návrhy. Pokud podnik nakupuje složitější nebo dražší položku, vyzve dodavatele o podrobnější a propracovanější návrhy.
6. Výběr dodavatele – před výběrem dodavatele specifikuje nákupní centrum požadované kritéria dodavatele a označí jejich důležitost. K vyhodnocení a výběru nejvhodnějšího dodavatele je používáno několik metod.
7. Objednávky – závěrečná objednávka obsahuje seznam technických parametrů, potřebné množství, datum dodání, podmínky vrácení, záruky atd. Zákazníci v záležitostech položek údržby a oprav, dávají přednost rámcovým kontraktům, než periodickým nákupům. Rámcový kontrakt je založen na dlouhodobém vztahu, kdy dodavatel slíbí zásobování podle potřeb zákazníka, za předem dohodnuté ceny pod dobu předem dohodnutou. Jelikož zásoby u sebe zákazník nemá, ale jsou uloženy u dodavatele, nazývá se rámcový kontrakt i jako bezzásobové nákupní plány. Počítač automaticky vygeneruje objednávku a zašle ji dodavateli.

8. Posouzení a ohodnocení nákupu – nákupčí průběžně vyhodnocuje vybraného dodavatele. V praxi se využívají tři metody:
- Nákupní oddělení zkontaktuje konečného zákazníka a požádá o jejich hodnocení.
 - Nákupní oddělení ohodnotí dodavatele podle několika kritérií použitím metody váženého skóre.
 - Nákupní oddělení sečte náklady, které byly zaviněny nedostatečnými výkony ze strany dodavatele. [6]

5 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

V rámci procesu nákupu je výběr dodavatelů považován za nejdůležitější činnost. Existuje spousta metod a hodnotících systémů na základě, kterých lze vybrat nejvhodnějšího dodavatele. Ovšem univerzální metoda, která by byla použitelná pro všechny typy organizací neexistuje. Důležité je, aby podnik používal konsistentní metody, které zvýší objektivnost procesu hodnocení. [3]

5.1 Kategorizace dodavatelů

Pro výběr dodavatelů je vhodné použít získané poznatky dlouhodobějším sledováním, které umožní zkvalitnit jejich výběr.

Dodavatelé se liší svou dlouhodobou prodejní podnikatelskou strategií. Z toho hlediska je možné dodavatele rozdělit do sedmi kategorií:

1. Novátoři – ideální dodavatel, který neustále zlepšuje jakost svých výrobků. Oplývají významnou výzkumnou základnou. Nabízí mnoho forem vzájemně prospěšné spolupráce. Sortiment výrobků je omezený a ve většině případu nabízejí výrobky „šité na míru“.
2. Experti – představují špičku ve svém oboru, nabízejí služby a výrobky na vysoké úrovni. Ovšem prosazují svá řešení a spolupracují jen v případě, že zákazník akceptuje jejich návrhy.
3. Konzervativci – sortiment obsahuje standardní produkty. Nemají zájem o inovace a dlouhodobější užší spolupráci.
4. Napodobitelé – vyrábějí většinou pod licenci původních výrobců. Jelikož nemají vlastní vývojovou základnu, nemůže se od nich čekat o vyhovění specifickým požadavkům.
5. Univerzalisté – sortiment výrobků a služeb je velmi rozsáhlý. Tito dodavatelé se využívají především pro nákup režijních položek. Těsnější spolupráce se zde očekávat nedá, jelikož nabízejí široký sortiment služeb a výrobků a nemohou například zajistit kvalitní poradenskou službu.

6. Spasitelé – využívají se v situaci, kdy standardní dodavatel selže. Reagují rychle na extrémní požadavky a nechávají si dobře zaplatit. Zařadit se sem dají i firmy, které dodávají speciální výrobky v malém množství.
7. Podbízeči – typičtí nízkou cenou a neustáleným sortimentem. Kvalita v mnoha případech je nízká a logistické služby na nízké úrovni. [5]

Dodavatele lze rozdělit do čtyř skupin podle kvality dodávaných výrobků a poskytování služeb:

1. Skupin P – spolehlivý dodavatel, kterému lze důvěřovat.
2. Skupina Q – průměrní dodavatelé, výkyvy například v kvalitě, nutná je důsledná kontrola.
3. Skupina R – rizikový dodavatelé, často nesplňují požadavky na kvalitu, množství, termíny aj.
4. Skupina S – dodavatelé jsou uvedeni na tzv. černé listině a jsou naprosto nespolehliví. [5]

5.2 Kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů

Kritéria pro výběr dodavatelů můžeme rozdělit do oblastí, podle úrovně posuzování potencionálních partnerů:

1. Finanční situace dodavatele – pokud je dodavatel ekonomicky „zdravý“, je tu základ pro dlouhodobější spolupráci. Informace o hospodaření dodavatele můžeme nalézt ve výročních zprávách, podle vývoje podílu na trhu nebo podle struktury zákazníků.
2. Perspektivnost vývoje dodavatele – tato oblast je důležitá z hlediska, zda bude dodavatel schopen akceptovat změny požadavků, při zlepšování požadavků nebo služeb. Důležité je zaměřit se na aspekty jako je výzkumná a vývojová základna, spolupráce s výzkumnými institucemi a podpora tvůrčí činnosti firmy.
3. Logistické služby poskytované dodavateli – v řadě odvětví je tento aspekt rozhodujícím kritériem. Z toho důvodu se zabýváme lokalizací dodavatele, dodacími lhůtami, rozptylem termínu vyřízení objednávek, úplností dodávek, reakce

na mimořádné objednávky, balení a způsob balení výrobků, zabezpečování JiT-dodávek, ukládání výrobků do přepravních obalů a možnost dalších služeb.

4. Výrobní možnost dodavatelů – důležité je, aby dodavatel byl spolehlivý, k tomu dopomohou informace o výrobní kapacitě, počtu výrobních jednotek, úrovni řízení výroby a informace o stavu výrobního zařízení.
5. Informační systém – nutno je brát v úvahu jaký interní informační systém využívá dodavatel a jakým způsobem je napojen na externí informační systémy.
6. Nabízená cena a platební podmínky – patří k nejvýznamnějším kritériím. V poslední době se klade důraz i na strukturu nákladů dodavatel. Proto se důraz klade na pořizovací náklady (cenu), vývoj ceny, vývoj nákladů, podíl přímých a režijních nákladů, splatnosti faktur a cenové rabaty.
7. Požadavky na kvalitu – jedná se o absolutní rozhodovací kritérium při rozhodování o dodavateli. U kvalitativních parametrů se používají kritéria např. procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství, procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti. U kvantitativních parametrů je nutno získat informace o systému řízení kvality, dosavadním vývoji a perspektivách v kvalitě výrobků a zjistit, zda dodavatel vlastní normu. ISO aj. [5]

5.3 Stanovení vah kritérií

Většinou je nutné provést odlišení jednotlivých kritérií z hlediska jejich důležitosti. Při stanovení vah kritérií jde o číselné vyjádření relativní důležitosti kritérií v souladu s preferencemi rozhodovatele. Čím je kritérium důležitější, tím je váha vyšší. [1]

Metoda pořadí

Jedná se o metoda, která je modifikací bodovací metody. Posláním rozhodovatele je seřadit kritéria podle důležitosti, může zde nastat situace, kdy dvě kritéria budou stejně důležité. Hodnoty jednotlivých kritérií stanoví tak, že kritérium nejméně důležité bude mít hodnotu 1 a nejdůležitější kritérium bude mít hodnotu pořadové funkce rovnou počtu kritérií m . Je třeba při určování hodnot pořadové funkce využít tzv. sdruženého pořadí, tj. stejně důležitým kritériím je přiřazena hodnota vypočítaná jako aritmetický průměr. Např. pokud se dvě kritéria umístila na 3. až 4. místě bude jim přiřazena hodnota 3,5.

Metoda pořadí vyžaduje seřazení kritérií $K_1, K_2, K_3, \dots, K_n$ od nejdůležitějšího po nejméně důležité. K těmto kritériím se přiřadí váhy $n, n-1, n-2, \dots$. Pro váhu kritérií K_j s váhou v_j pak platí: [1]

$$w_j = \frac{v_j}{\sum_{k=1}^n v_k}, j = 1, 2, \dots, n$$

Obr. 5 Vzorec pro výpočet stanovení

vah kritérií u metody pořadí [1]

Bodovací metoda

Úkolem hodnotitele je přiřadit ke každému kritériu určitý počet bodů z předem definované hodnotící bodové stupnice v souladu s důležitostmi kritérií. Doporučuje se začít hodnotící bodovou stupnicí od 0. Jako příklad vhodné stupnice lze uvést následující:

0 ... zcela nedůležité kritérium

1 ... málo důležité kritérium

2 ... středně důležité kritérium

3 ... hodně důležité kritérium

4 ... vysoce důležité kritérium [1]

Váhy kritérií pak získáme podle vztahu:

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^m b_j}$$

Obr. 6 Vzorec pro výpočet stanovení

vah kritérií u bodovací metody [1]

Kde pod b_j označeno bodové ohodnocení důležitosti j -tého kritéria, m je celkový počet kritérií.

5.4 Metody hodnocení dodavatelů

„Identifikací výrobků a služeb vhodných pro splnění plánu nákupu a přiřazením množiny reálně možných dodavatelů k nim tedy získáme pro každou položku několik variant dodavatelů, z nichž podle vybrané množiny kritérií máme vybrat jednoho, popř. několik dodavatelů každé položky. Tak postupujeme zejména u substitučních a strategických položek plánu.“ [5, s.63]

5.4.1 Prosté hodnocení podle pořadí

U metody prostého hodnocení podle pořadí provádíme hodnocení jednotlivých kritérií u všech potencionálních dodavatelů. Pokud dodavatel nabízí např. nejnižší cenu, přiřadíme mu 1 bod. Poté body sečteme a nejlepší dodavatel je ten, který má nejvyšší počet bodů. [2]

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

Tab. 2 Hodnocení dodavatelů [2]

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

Tab. 3 Přiřazení bodového hodnocení [2]

5.4.2 Bodovací metoda

U následující metody přiřadíme k metodě prostého hodnocení předem stanovenou váhu kritéria. Poté postupujeme stejným způsobem jako u předešlé metody. Kritéria ohodnotíme a následně vynásobíme váhou daného kritéria. Součiny sečteme a dodavatel s nejnižším počtem bodů je nejlepší. [2]

Kritérium		Váha kritéria	Dodavatelé		
			A	B	C
	Cena v Kč	0,3	0,3	0,6	0,9
	Kvalita (%)	0,3	0,3	0,6	0,6
	Servis (%)	0,2	0,4	0,2	0,6
	Spolehlivost	0,1	0,2	0,4	0,2
	Suma	1	1,2	1,8	2,3
	Pořadí		1	2	3

Tab. 4 Bodovací metoda [2]

5.4.3 Scoring model

Využíván je při průběžném hodnocení dodavatelů. Předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Pro výpočet scoring modelu se převádí údaje pomocí recipročního indexu na vzájemně ekvivalentní hodnoty. Po sečtení dílčích výsledků se dostanou celkové hodnocení. Nejvhodnější dodavatel, je ten který má nejvyšší procentuální hodnocení. [2]

Postup výpočtu Scoring modelu

Nejprve se vyberou varianty (alternativy pro rozhodnutí), poté se určí hodnotící kritéria. Další postup je stanovení vah kritérií, kdy součet všech kritérií musí být 100%. Následuje uspořádání alternativ a kritérií do tabulky. Kritéria se převedou na procenta (reciproční index), poté se reciproční index vynásobí váhou kritéria. Na závěr se sečtou všechny hodnoty a alternativy se seřadí. *(přednáška projekt)*

Postup výpočtu recipročního indexu

- V daném kritériu se zvolí dodavatel s nejlepším parametrem, tedy kritérium k_1 , a označí se hodnotou 100%.
- Poté se přepočítají hodnoty u ostatních dodavatelů, tedy kritéria k_i tak, že s těmito hodnotami podělíme kritérium k_1 a poté se vynásobí 100, čímž se dostane ekvivalentní procentuální ohodnocení.

$$RI_i = \frac{k_1}{k} * 100$$

Obr. 7 Výpočet recipročního indexu

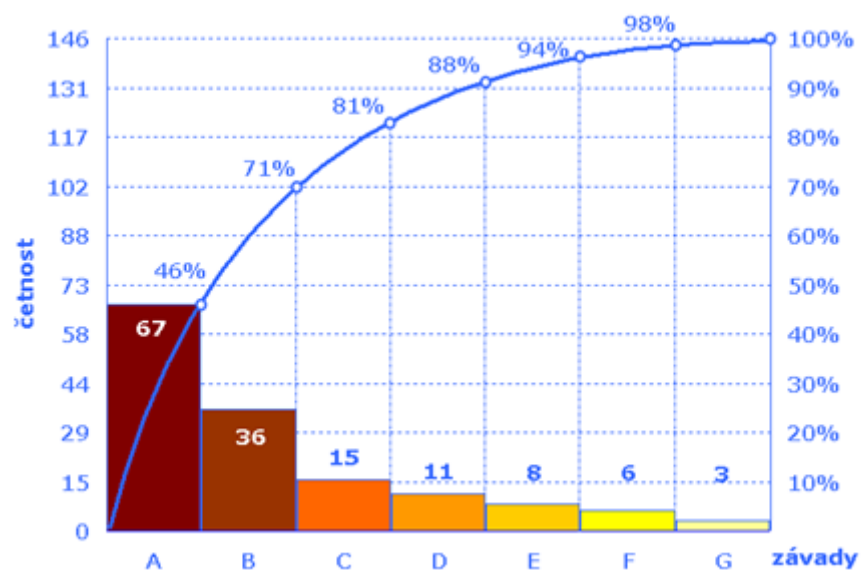
6 DIFERENCOVANÉ ŘÍZENÍ ZÁSOB

Dohlížet na všechny skladové položky není reálné, proto se skladové položky rozdělují do několika skupin s diferencovaným přístupem.

6.1 Paretovo pravidlo

Pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareta, který na konci 19. století zjistil, že v Itálii je 80% bohatství v rukou 20 lidí. S postupem času se ukázalo, že pravidlo lze využít i v organizacích. Paretovo pravidlo je jednoduchá analytická technika, která zjednodušuje řízení a rozhodování. [2]

Rozborem Paretova pravidla v oblasti skladování, vyplývá, že 20% skladových položek představuje 80% hodnoty spotřeby, prodeje nebo, že větší část celkového objemu nákupu pochází od malého počtu dodavatelů. Je zřejmé z Paretova zákona, že pozornost je věnována omezenému počtu nejdůležitějších položek, které ovlivňují celkový výsledek. [2]



Obr. 8 Paretoův diagram [19]

6.2 Metoda ABC

Na základě Paretova pravidla lze sortiment rozdělit do 3 skupin. Podkladem pro analýzu je jsou položky sestavené sestupně podle hodnoty sledovaného statistického znaku ve

sledovaném období. Sledované období by mělo zahrnovat dobu minimálně 12 měsíců a maximálně 24 měsíců. Z toho důvodu, že kratší období, by mohlo být ovlivněno sezónními vlivy a v delším období, dochází ke změnám ve výrobním programu. Pro aplikaci metody ABC je nutné rozdělení skladových položek do tří kategorií. [2]

Kategorie A – skladové položky reprezentují 80% hodnoty spotřeby nebo prodeje. Jedná se, o nejdůležitější položky, které jsou neustále kontrolovány a to po stránce kvantitativní, tak i po stránce kvalitativní. Objednací množství a výše pojistné zásoby se co nejpřesněji.

Kategorie B – skladové položky jsou tvořeny s podílem 15% hodnoty spotřeby nebo prodeje. Kategorie A a B tvoří dohromady 95% hodnoty spotřeby nebo prodeje. Oproti položkám v kategorii A jsou méně sledovány a k jejich řízení se využívají méně náročné metody. Objednací množství a výše pojistné zásoby jsou na rozdíl od kategorie A vyšší.

Kategorie C – jedná se o skladové položky, které jsou tvořeny podílem okolo 5% hodnoty spotřeby nebo prodeje. Pro řízení položek kategorie C se používají metody velmi jednoduché. Vycházejí často z odhadu objednáčích množství na základě průměrné spotřeby v předchozích období. [2]

	Dodavatel	Kritéria
20%	A	<ul style="list-style-type: none"> - ziskovost - obrat - struktura komodit - firmy s potencionálem - jedinečnost, klíčové položky - položky s extrémními nebo nestandardními výrobními lhůtami
80%	B	- běžní velkoobjemoví a středněobjemoví dodavatelé nespádající do kategorie A
	C	- maloobjemoví a nepravidelní dodavatelé nespádající do kategorie A a B

Tab. 5 Rozdělení dodavatelů na A,B,C [11]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ELEKTRO-BAU OLOMOUC, S.R.O.

Obchodní jméno: ELEKTRO-BAU, s.r.o.

Sídlo: Stará Přerovská 790, 779 00 Olomouc

Právní forma: společnost s ručením omezeným

IČO: 25376799

DIČ: CZ25376799

Předmět podnikání:

Jednatel společnosti ELEKTRO-BAU: Ing. Jan Borůvka

Počet zaměstnanců: 25



Obr. 9 Logo společnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC [14]

Společnost se specializuje na elektromontáže se zaměřením na instalace, montáže, údržby a opravy vyhrazených elektrických zařízení. Dále se zaměřuje i na projektovou dokumentaci a revizi elektrozařízení. Firma je držitelem několika potřebných certifikátů a odborných osvědčení a také je držitelem certifikátu řízení jakosti dle požadavků ČSN EN ISO 9001:200. [14]

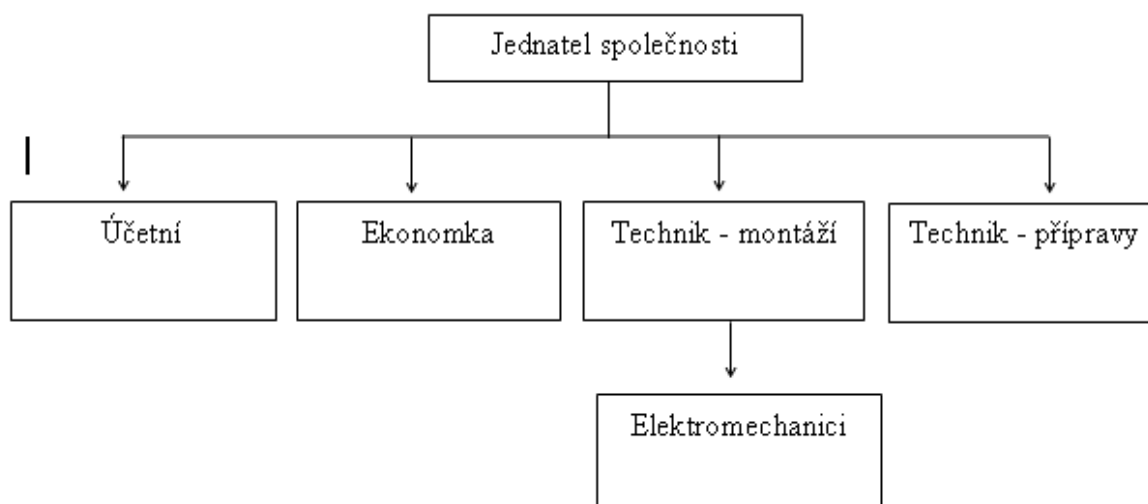
7.1 Historie ELEKTRO-BAU, s.r.o.

Tradice společnosti sahá až do roku 1990, kdy p. Ing. Jan Borůvka položil základy pro působení na trhu s elektroinstalacemi na střední Moravě. V roce 1993 začalo podnikání pod názvem ELEKTRO-BAU OLOMOUC. O čtyři roky později byla společnost přetransformována na právní subjekt s ručením omezeným a dne 10.7.1997 byla zapsána do Obchodního rejstříku Rejstříkového soudu v Ostravě. [14]

Společnost měla původně sídlo v místě bydliště majitele, ovšem s postupem času přestaly tyto prostory vyhovovat podnikání, a proto byla v roce 2006 přestěhována. Nynější prostory jsou dostatečně vyhovující a také změna sídla přinesla spoustu výhod. Jednou z nich je i snazší dostupnost pro zákazníky a také rychlejší dostupnost materiálu. [24]

7.2 Organizační struktura ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o.

Jelikož se jedná o malou organizaci do 25 zaměstnanců, je organizační struktura jednoduchá. Statutární orgán a zároveň jednatel společnosti Ing. Jan Borůvka, je z pozice jednatele oprávněn jednat za společnost samostatně.



Obr. 10 Organizační struktura ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. [14]

7.3 Obory činnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o.

Obor činností ELEKTRO-BAU, s.r.o. je velice rozsáhlý. Společnost se zaměřuje na činnost v oblasti silnoproudé instalace do 1000 V, slaboproudé instalace, instalací vysokého napětí.

V rámci činnosti silnoproudé instalace firma nabízí kabelové přípojky, revize, opravy a údržbu silnoproudých zařízení, projektové dokumentace silnoproudých zařízení, dlouhodobý servis elektromontáží do 1000 V, montáže, opravy a revize hromosvodů.

V oblasti slaboproudé instalace společnost nabízí montáže domovních telefonů, montáže zabezpečovacích systémů EPS (elektronická protipožární instalace), EZS (elektronický zabezpečovací systém), STA (satelitní a TV antény), kamerové systémy, montáže strukturované kabeláže, protipožární zabezpečení prostorů, revize, opravy a údržba

slaboproudých zařízení, projektové dokumentace slaboproudých zařízení, ozvučení budov (rodinných domů, restaurací a kaváren, administrativních prostor, supermarketů, škol), plošné ozvučení exteriérů (venkovních ploch a sportovišť, ozvučení obcí, dále evakuační rozhlas).

V oblasti instalací vysokého napětí je nabízeno kabelové vedení, trafostanice, projektová dokumentace zařízení vysokého napětí, rozvodnice vysokého napětí a dlouhodobý servis elektrozařízení vysokého napětí. [24]

7.4 Proces nákupu v ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o.

Nákup spotřebního materiálu se provádí na základě konkrétních požadavků pracovníků. Objednávku přezkoumává a schvaluje ekonom, technici nebo jednatel společnosti. O nákupu, rozhoduje vždy jednatel společnosti.

Na sklad se nakupuje nezbytně nutné množství pouze běžných spotřebních materiálů, ostatní materiál se nakupuje na konkrétní zakázku. Vedoucí montážní party má pravomoc k vystavení objednávky a nákupu potřebného materiálu. Technici kontrolují nákup porovnáním s položkovým rozpočtem příslušné zakázky.

Dodávaný nakupovaný materiál je kontrolován vizuálně přebírajícím pracovníkem podle externích dokladů dodavatele. Funkčnost se testuje při montáži, případné neshodné materiály jsou opraveny nebo nahrazeny funkčními. Zabezpečovací zařízení testují oprávnění pracovníci (certifikace MATRIX) před vlastní instalací pomocí speciálního testovacího programu. V případě identifikace neshodného produktu (vadná nebo nekompletní dodávka) postupuje pracovník v souladu s reklamačním řádem dodavatele. Reklamaci vyřizuje majitel společnosti nebo technik. Neshodný dodávaný produkt je označen a uložen odděleně pro celou dobu reklamačního řízení. [24]

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VÝBĚRU DODAVATELŮ

Cílem výběru a hodnocení dodavatele je soustavné zlepšování kvality dodávek, vyloučení možnosti vzniku neshod v kvality dodávaných produktů a eliminace rizik, vyplívajících z nevhodně vybraných dodavatelů. Hodnotí se i monopolní dodavatelé, aby bylo možno identifikovat míru rizika, vyplívajících z jejich monopolních postavení. Majitel společnosti eviduje a průběžně hodnotí aktuální i potencionální dodavatele podle základních kritérií. Oprávněnou osobou ke změně metodiky a kritérií pro hodnocení dodavatele je technik přípravy. Hodnocení dodavatelů se provádí jednou ročně a hodnoceni jsou klíčoví dodavatelé. Zvlášť jsou hodnoceni dodavatelé nových produktů. [24]

Podnik má nakupovaný materiál rozdělen do tří kategorií, podle spotřeby. Rozdělení je kategorií na hlavní nakupovaný materiál, vedlejší nakupovaný materiál a specifický nakupovaný materiál.

Popis jednotlivých kategorií:

- Kategorie hlavního nakupovaného materiálu – jedná se o materiál, který je nejvíce spotřebováván. Z důvodu velké spotřeby je objednávka vystavována většinou jedenkrát týdně. Výběr dodavatelů této kategorie je prováděn jedenkrát za rok a to vždy na začátku kalendářního roku.
- Kategorie vedlejšího nakupovaného materiálu – zde je zařazený materiál, který není tak často spotřebováván nebo se jedná o materiál, který má specifické vlastnosti. Jelikož se jedná, o materiál se specifickými vlastnostmi je cena u tohoto materiálu vyšší. Objednávka je prováděna většinou jedenkrát za měsíc. Výběr dodavatelů je prováděn také jedenkrát za rok.
- Kategorie ostatního nakupovaného materiálu – zařazený materiál je objednávan na zakázku. Ostatní spotřební materiál je využíván při speciálních zakázkách, které společnost neprovádí běžně. [24]

Při výběru dodavatele se ve společnosti u hlavního nakupovaného materiálu hodnotí kritéria:

1. rabat z ceny, nejdůležitější kritérium, váha 30 bodů ze 100 bodů,
2. kvalita, váha 20 bodů ze 100 bodů,

3. splatnost, váha 20 bodů ze 100 bodů,
4. termín dodávek, váha 15 bodů ze 100 bodů,
5. certifikace, váha 15 bodů ze 100 bodů.

U vedlejšího nakupovaného materiálu se hodnotí kritéria:

1. rabat z ceny, nejdůležitější kritérium, váha 35 bodů ze 100 bodů,
2. kvalita, váha 30 bodů ze 100 bodů
3. splatnost, váha 20 bodů ze 100 bodů
4. termín dodávek, váha 15 bodů ze 100 bodů.

U ostatního nakupovaného materiálu se výběr a hodnocení dodavatelů neprovádí, jelikož se jedná o materiál na, který jsou výdaje minimální a zanedbatelné v porovnání s ostatními.

[24]

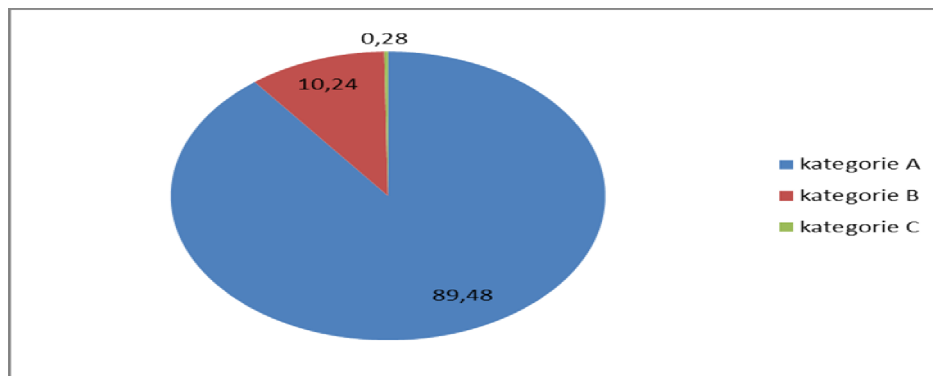
8.1 Rozčlenění nákupních položek

Z uvedených údajů vyplynulo, že nejlepší způsob pro rozčlenění nákupních položek bude analýza ABC.

Rozčlenění nákupních položek na základě analýzy ABC:

- Kategorie A (hlavní nakupovaný materiál) – do této kategorie spadá elektroinstalační materiál. Dodavatelé hlavního nakupovaného materiálu jsou Elfetex spol. s.r.o., Elektrocentrum trading, spol. s.r.o., Schneider Electric CZ, s.r.o., Rexel CZ, s.r.o.
- Kategorie B (vedlejší nakupovaný materiál) – mezi tento materiál patří zabezpečovací systémy. Dodavatelé kategorie B jsou Feloma s.r.o., Stasanet s.r.o., ABBAS, a.s.
- Kategorie C (ostatní nakupovaný materiál) – do ostatního nakupovaného materiálu spadá nákup svítidel od dodavatelů Illumino s.r.o., VM Elektro s.r.o. a od dodavatele AZ Eurolux s.r.o. [24]

Analýza ABC byla sestavena na základě informací o nákupu z roku 2009-2010, která nakupované položky rozdělila do tří kategorií na základě podílu na nákupu. Podrobné výsledky jsou uvedeny v příloze 1.



Obr. 11 Podíl jednotlivých dodavatelů na celkovém nákupu [vlastní]

8.2 Dodavatelé společnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o.

Následující dodavatelé budou rozděleni podle rozčlenění nákupních složek, tedy na dodavatelé hlavního nakupovaného materiálu, vedlejšího nakupovaného materiálu a ostatního nakupovaného materiálu.

8.2.1 Dodavatelé hlavních nakupovaných materiálů

V následujícím textu jsou, vypsány čtyři konkrétní dodavatelé, se kterými společnost ELEKTRO-BAU OLOMOUC s.r.o. spolupracuje v rámci nákupu elektroinstalačního materiálu.

Elfetex spol. s.r.o. patří v oblasti velkoobchodního prodeje elektroinstalačního materiálu k největším dodavatelům na českém trhu. Sortiment nabízeného elektroinstalačního materiálu je široký, nabízí kabely, svítilny, světelné zdroje, zásuvky, vypínače, jističe, chrániče, rozvodné skříně, nabíječky, prodlužovací přívody, aj.

Společnost má v České republice 17 prodejních míst a to v Klatovech, Mariánských Lázních, Karlových Varech, Kadani, Litvínově, Mostě, Teplicích, Ústí nad Labem, Liberci, Brně, Uherském Hradišti, Olomouci, Svitavách, Ostravě, Valašském Meziříčí a ve Znojmě.

Svým zákazníkům nabízí technickou i projektovou podporu a zpracovává cenové nabídky na jednotlivé akce a to díky objednávkovému systému. Samozřejmostí je odvoz zakoupeného materiálu. Po dohodě je možnost tuto službu poskytnout zdarma. [16]



Obr. 12 Logo společnosti Elefetex spol. s.r.o. [16]

Elektrocentrum trading, spol. s.r.o. je velkoobchodní společnost zabývající se prodejem elektroinstalačního a elektrotechnického materiálu, svítidel, světelných zdrojů. Pobočky se nachází v Olomouci a Ostravě.

Společnost je součástí skupiny Jakub působící po celé České republice. Součástí skupiny je kromě Elektrocentra trading i velkoobchody Jakub a.s. a Jakub Elexmayer spol. s.r.o.

Zákazníkům nabízí rozvoz zboží v celém moravském regionu. Po dohodě je možnost objednaný materiál dovézt na pobočku nebo přímo na stavbu. Dále nabízí zákazníkům poradenskou činnost a technickou pomoc při zpracování projektů a zakázek. Tuto službu poskytují vyškolení odborníci. [15]



Obr. 13 Logo společnosti

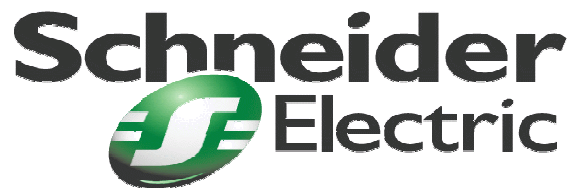
Elektrocentrum trading spol. s.r.o. [15]

Schneider Electric CZ, s.r.o. se zaměřuje na sériovou výrobu elektromechanických zařízení určených pro český i světový trh. Patří mezi nejvýznamnější společnosti jihočeského regionu.

Součástí nadnárodní mateřské společnosti Schneider Electric se sídlem ve Francii.

Pobočky společnosti se nachází v Praze a v Písku a právě v Písku se nachází moderní výrobní závod. Na celkové rozloze 14 000m² jsou umístěny veškeré aktivity společnosti, to znamená sklad pro všechny komponenty, expedice hotových výrobků a technické servisy potřebné pro běh závodu.

Jsou vlastníky několika certifikátů např. Certifikace ISO 9001:2000, Certifikát ISO 14001:2004 – Péče o životní prostředí, Certifikát 18000:2008 – Bezpečnost, atd. [21]



Obr. 14 Logo společnosti

Schneider Electric CZ, s.r.o. [21]

Nadnárodní společnost **Rexel CZ, s.r.o.** je největším světovým distributorem elektropřístrojů a elektroinstalačního materiálu. Je součástí světové skupiny REXEL, která má své pobočky ve 37 zemích světa a vlastní více než 2.100 prodejen.

Společnost Rexel CZ, s.r.o. působí po celé České republice a své pobočky má v Jablonci nad Nisou, Pardubicích, Praze, Kolíně, Havlíčkově Brodě, Českých Budějovicích, Třebíčí, Prostějově, Brně, Zlíně, Vsetíně, Ostravě, Opavě, Boskovicích a Šumperku.

Společnost využívá znalostí mezinárodního prostředí a současně se znalostmi místního trhu je úspěšně aplikuje v místních podmínkách.

Odborně kvalifikovaný personál nabízí technické konzultace a kompletní zpracování projektů. Dále nabízí odborná školení, dostupnost zboží na skladě, dovoz zboží do domu, či na jiné místo určení. [20]



Obr. 15 Logo společnosti

Rexel CZ, s.r.o. [20]

8.2.2 Dodavatelé vedlejších nakupovaných materiálů

Následující dodavatelé jsou společnosti, které se specializují především na zabezpečovací systémy.

Feloma s.r.o. se specializuje na výrobu elektronických zabezpečovacích systémů (EZS). Dále nabízí i ozvučovací systémy, elektronické identifikační systémy, kamerový systém. Sídlo společnosti se nachází v Praze v Olomouci.

Společnost vyrábí zařízení v souladu s požadavky příslušných norem ČSN, Ústředny kriminální policie Policejního prezidia České republiky a Odborných pokynů pro včlenění SBČ ČR do Evropské unie. [17]



Obr. 16 Logo společnosti Feloma s.r.o. [17]

Stasanet s.r.o. je specializovaný velkoobchod a maloobchod nabízející elektrická zabezpečovací systémy, docházkové systémy, průmyslové kamery, pohony pro brány a vrata. Mezi nabízenými produkty jsou zahrnuty výrobky od předních výrobců, které svojí kvalitou a spolehlivostí jsou předurčeny k vytvoření spolehlivého moderního zařízení.

Sídlo společnosti se nachází v Praze. Pobočky jsou téměř po celé České republice, např. Praha, Brno, Olomouc, Plzeň, Zlín, Ústí nad Labem, atd. [22]



Obr. 17 Logo společnosti Stasanet s.r.o. [22]

Česká společnost **ABBAS a.s.** působí na trhu od roku 1995. Je dodavatelem bezpečnostní technologie slaboproudých systémů. Nabízenými produkty jsou např. elektrická zabezpečovací signalizace, evakuační rozhlas, identifikace osob a biometrická analýza,

systemy evidence docházky, ...Strategie společnosti se zaměřuje na kvalitní dodávanou technologii.

Pobočky společnosti jsou v Praze, Brně a Ostravě. [12]



Obr. 18 Logo společnosti ABBAS a.s. [12]

8.2.3 Dodavatelé ostatních nakupovaných materiálů

Illumino, spol. s.r.o. je velkoobchodní společností nabízející prodej osvětlovací techniky pro interiéry a exteriéry. [18]

AZ Eurolux s.r.o. nabízí sortiment v oblasti osvětlení např. nouzové osvětlení, všechny druhy žárovek, interiérová svítidla, luxusní interiérová světla, atd. [13]

VM Elektro s.r.o. vyrábí zářivková a výbojková svítidla, náhradní díly a komponenty svítidel. [23]

9 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ

V následující části se na základě teoretických poznatků a interních informací, budou posouzeni stávající dodavatelé společnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o.

9.1 Hodnocení dodavatelů hlavního nakupovaného materiálu

Hodnocení dodavatelů je provedeno více metodami, pro lepší srovnání výsledků. Vstupní údaje a kritéria jsou získány ze společnosti. Nejčastějším dodavatelem elektroinstalačního materiálu je společnost Elfetex spol. s.r.o.

Pro lepší přehlednost o údajích je sestavena následující tabulka, které je výchozí pro všechny počítané metody.

Kritérium	Dodavatel			
	Elfetex	Elektrocentrum	Schneider Electric	Rexel
Rabat z ceny	22%	20%	31%	10%
Kvalita	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Splatnost	60 dní	30 dní	30 dní	60 dní
Termín dodávek	Dodržen	Dodržen	Dodržen	Dodržen
Certifikace	Ano	Ano	Ano	Ano

Tab. 6 Základní údaje o dodavatelích hlavního nakupovaného materiálu [vlastní]

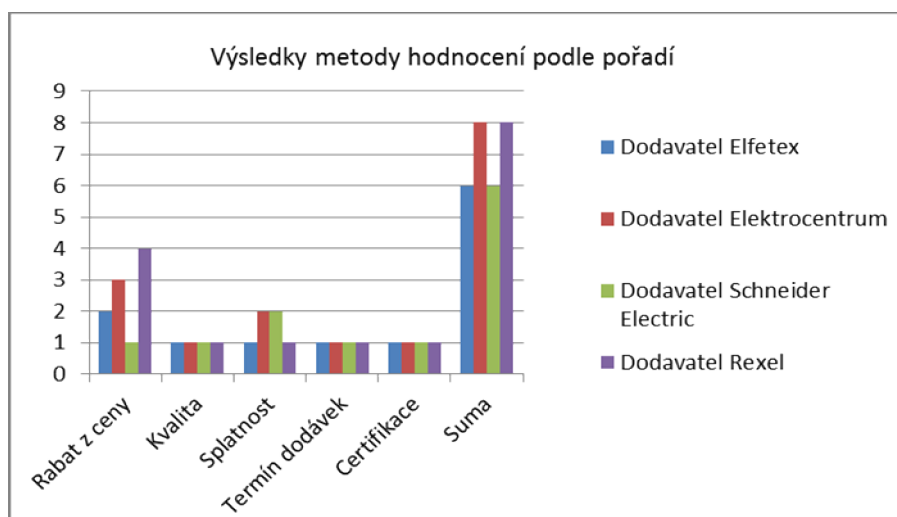
9.1.1 Metoda hodnocení podle pořadí

V následující tabulce bude u každého kritéria zvlášť zvoleno pořadí. U stejných hodnot, například u certifikace, bude pořadí stejné. Na závěr se pořadí dodavatelů sečte a jako nejvýhodnější dodavatel, je ten který má nejnižší celkovou hodnotu.

Kritérium	Dodavatel			
	Elfetex	Elektrocentrum	Schneider Electric	Rexel
Rabat z ceny	2	3	1	4
Kvalita	1	1	1	1
Splatnost	1	2	2	1
Termín dodávek	1	1	1	1
Certifikace	1	1	1	1
Suma	6	8	6	8
Pořadí	2.	3.	1.	4.

Tab. 7 Výpočet a celkového hodnocení metody podle pořadí [vlastní]

Tabulka 7 znázorňuje hodnocení dodavatelů podle metody hodnocení podle pořadí. Po sečtení jednotlivých hodnot vyšla stejná hodnota u prvního a třetího dodavatele, ovšem v tomto případě je považován dodavatel Schneider Electric CZ, s.r.o. za výhodnějšího a to z důvodu vyšších rabatů. A tím se Elfetex spol. s.r.o. umístil na druhém místě. Stejně hodnoty vyšly i u druhého a čtvrtého dodavatel, a taktéž zde rozhodla výše rabatů, a z tohoto důvodu se Elektrocentrum trading spol. s.r.o. umístil na třetím místě a dodavatel Rexel CZ, s.r.o. na posledním.



Obr. 19 Hodnocení podle pořadí [vlastní]

9.1.2 Bodovací metoda

Hodnotící kritéria:

Rabat z ceny – nejdůležitější kritérium, váha 30 bodů ze 100 bodů – váha 0,3.

Splatnost – váha 20 bodů ze 100 bodů – váha 0,2.

Kvalita – váha 20 bodů ze 100 bodů – váha 0,2.

Termín dodávek – váha 15 bodů ze 100 bodů – váha 0,15.

Certifikace – váha 15 bodů ze 100 bodů – váha 0,15. [24]

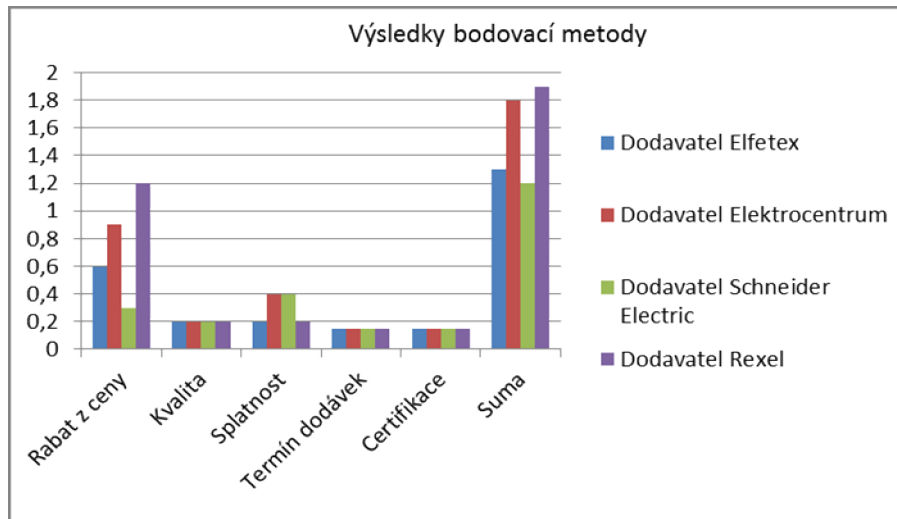
Pro společnost ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. je rozhodujícím kritériem rabat z ceny výrobku. Dalším důležitým kritériem pro společnost je splatnost faktur, čím delší splatnost, tím je dodavatel atraktivnější. Kvalita výrobků je taktéž jedním z důležitých rozhodovacích kritérií. Dalším kritériem je i termín dodávek, zda je dodržován nebo ne. Certifikace je zařazena do pětice hodnotících kritérií, ovšem nepatří mezi ty nejdůležitější, ale i ona má důležitou váhu.

V následující tabulce se výpočty z metody prostého hodnocení podle pořadí vynásobí předem stanovenou váhou.

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel							
		Elfetex		Elektrocentrum		Schneider Electric		Rexel	
Rabat z ceny	0,3	2	0,6	3	0,9	1	0,3	4	1,2
Kvalita	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2
Splatnost	0,2	1	0,2	2	0,4	2	0,4	1	0,2
Termín dodávek	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Certifikace	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Suma	1	6	1,3	8	1,8	6	1,2	8	1,9
Pořadí			2.		3.		1.		4.

Tab. 8 Výpočet a celkové hodnocení bodovací metody [vlastní]

Dle výsledků z bodovací metody jako nejvýhodnější dodavatel vyšel opět Schneider Electric. V těsném závěsu za ním skončil dodavatel Elfetex. Jako třetí skončil dodavatel Elektrocentrum a nejméně výhodný dodavatel podle této metody je opět společnost Rexel.



Obr. 20 Bodovací metoda [vlastní]

9.1.3 Scoring model

Postup výpočtu:

Nejprve se musí jednotlivé kritéria převést na procenta, pomocí recipročního indexu. Při výpočtu rabatu z ceny se nejprve vybere nejpříznivější hodnota (v tomto případě tedy 31%). Tato hodnota se označí jako 100%. Další hodnota (např. 22%) se označí jako x%. Vše se spočítá trojčlenkou:

31 ... 100%

22 ... x%

$$x = (100 \cdot 22) / 31$$

$$x = 70,9\%$$

Tímto způsobem se spočítají i ostatní hodnoty. V případě certifikace se postupuje tak, že pokud dodavatel vlastní certifikaci je mu připsána hodnota 100, pokud ne dostane 0.

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel			
		Elfetex	Elektrocentrum	Schneider Electric	Rexel
Rabat z ceny	30	70,9	64,5	100	32,3
Kvalita	20	100	100	100	100
Splatnost	20	100	0	0	100
Termín dodávek	15	100	100	100	100
Certifikace	15	100	100	100	100
	100				

Tab. 9 Postup výpočtu Scoring modelu [vlastní]

U následující tabulky se vynásobí váha kritéria s relativní hodnotou kritéria. Tedy:

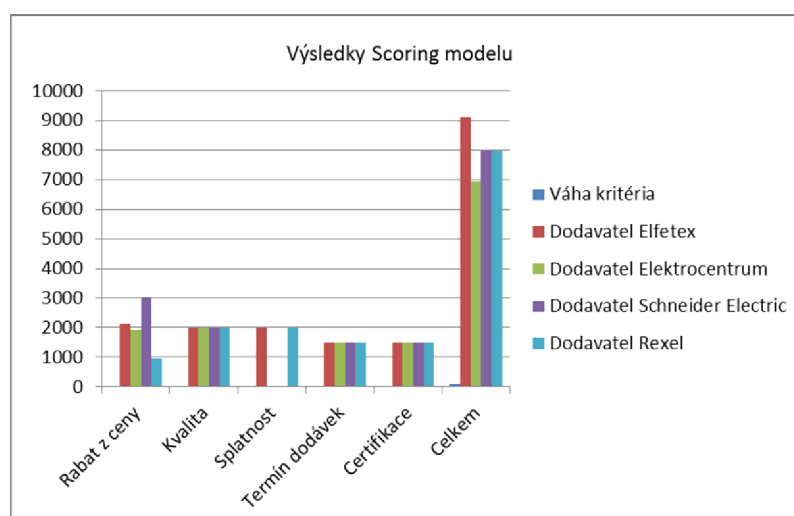
(Rabat z ceny u společnosti Elfetex) $70,9 \cdot 30 = 2.127$

Tímto způsobem se pokračuje u všech kritérií.

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel			
		Elfetex	Elektrocentrum	Schneider Electric	Rexel
Rabat z ceny	30	2127	1935	3000	969
Kvalita	20	2000	2000	2000	2000
Splatnost	20	2000	0	0	2000
Termín dodávek	15	1500	1500	1500	1500
Certifikace	15	1500	1500	1500	1500
Celkem	100	9127	6935	8000	7969

Tab. 10 Výpočet relativní hodnot kritérií a celkové skóre Scoring modelu [vlastní]

Tabulka 7 znázorňuje hodnocení dodavatelů elektroinstalačního materiálu pomocí Scoring modelu. Z výsledků hodnocení je zřejmé, že nejvýhodnějším dodavatelem je Elfetex spol, s.r.o. Schneider Electric CZ, s.r.o. se umístil na druhém místě a to jen díky kratší době splatnosti faktur, pokud by dodavatel prodloužil splatnosti faktur na 60 dní, umístil by se na prvním místě a tím, by byl považován za nejvýhodnějšího. V těsném závěsu, na třetím místě, skončil dodavatel Rexel CZ, s.r.o. a jako nejméně výhodný skončilo Elektrocentrum trading spol. s.r.o.



Obr. 21 Scoring model [vlastní]

9.2 Hodnocení dodavatelů vedlejšího nakupovaného materiálu

Hodnocení dodavatelů bude opět provedeno více metody. Kritéria a vstupní data jsou získány ze společnosti. Společnost ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. nejčastěji odebírá materiál od dodavatele ABBAS a.s.

Kritérium	Dodavatel		
	ABBAS	Feloma	Stasanet
Rabat z ceny	23%	24%	19%
Kvalita	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Splatnost	60 dní	30 dní	60 dní
Termín dodávek	Dodržen	Dodržen	Dodržen

Tab. 11 Základní údaje o dodavatelích vedlejšího nakupovaného materiálu [vlastní]

9.2.1 Bodovací metoda

Pro výpočet bodovací metody je nutné znát váhu jednotlivých kritérií:

Rabat z ceny, nejdůležitější kritérium, váha 35 bodů ze 100 bodů – váha 0,35.

Kvalita, váha 30 bodů ze 100 bodů – váha 0,3.

Splatnost, váha 20 bodů ze 100 bodů – váha 0,2.

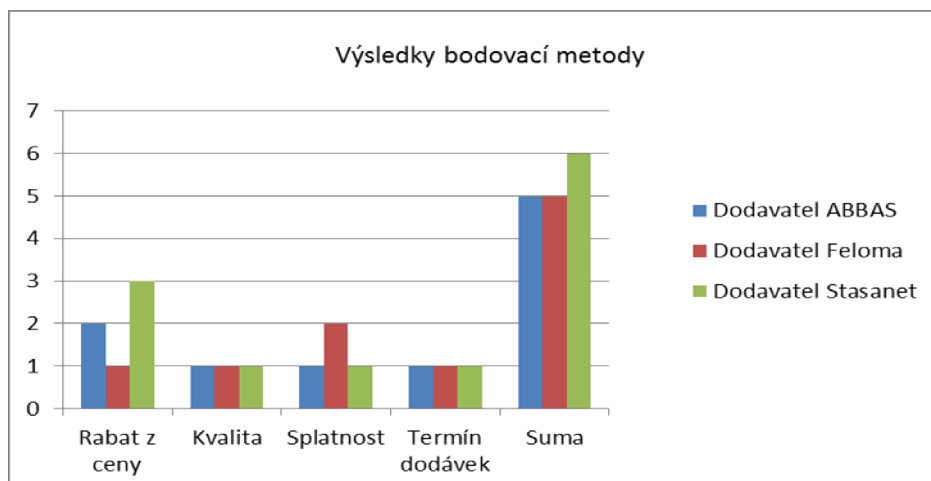
Termín dodávek, váha 15 bodů ze 100 bodů – váha 0,15. [24]

Hodnotící kritéria vedlejšího nakupovaného materiálu se oproti hlavnímu nakupovanému kritériu o moc neliší. Rozdílné jsou tu váhy kdy rabat z ceny v tomto případě má 40 bodů, kvalita 30 bodů, splatnost má váhu 20 bodů a u termínu dodávek zůstává váha stejná. Další odlišností je, že mezi hodnotícími kritérii v tomto případě již není certifikace.

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel					
		ABBAS		Feloma		Stasanet	
Rabat z ceny	0,35	2	0,7	1	0,35	3	1,05
Kvalita	0,3	1	0,3	1	0,3	1	0,3
Splatnost	0,2	1	0,2	2	0,04	1	0,2
Termín dodávek	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Celkem	1	5	1,35	5	0,84	6	1,7
Pořadí			2.		1.		3.

Tab. 12 Výpočet a celkové hodnocení bodovací metody [vlastní]

Podle propočtů bodovací metodou vyšel jako nejvhodnější dodavatel Feloma s.r.o. na druhém místě se umístila společnost ABBAS a.s. Nejméně vhodným dodavatelem podle bodovací metody je Stasanet s.r.o.



Obr. 22 Bodovací metoda [vlastní]

9.2.2 Scoring model

Výpočty jsou provedeny na základě tabulky 11. V následující tabulce se vypočítá reciproční index.

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel		
		ABBAS	Feloma	Stasanet
Rabat z ceny	35	95,8	100	79,2
Kvalita	30	100	100	100
Splatnost	20	100	0	100
Termín dodávek	15	100	100	100
	100			

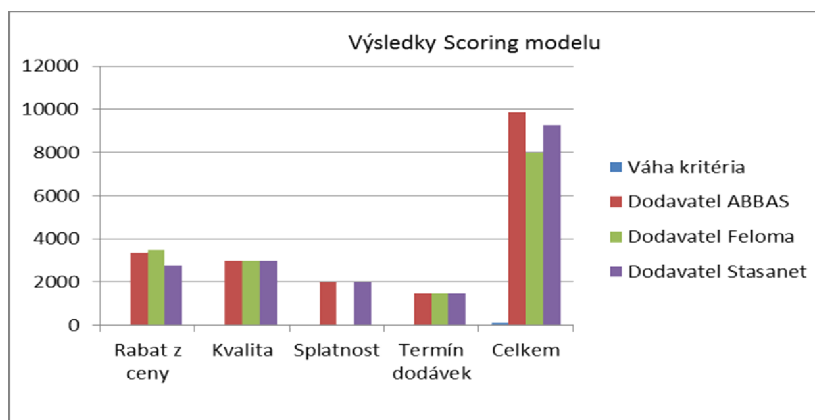
Tab. 13 Postup výpočtu Scoring modelu [vlastní]

V následující tabulce se opět váha kritéria vynásobí relativní hodnotou kritéria.

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel		
		ABBAS	Feloma	Stasanet
Rabat z ceny	35	3353	3500	2772
Kvalita	30	3000	3000	3000
Splatnost	20	2000	0	2000
Termín dodávek	15	1500	1500	1500
Celkem	100	9853	8000	9272

Tab. 14 Výpočet relativní hodnot kritérií a celkové skóre Scoring modelu [vlastní]

Dle metody Scoring modelu vyšel jako nejvýhodnější dodavatel ABBAS a.s. Na druhém místě se umístil Stasanet s.r.o. Jako nejméně výhodný je společnost Feloma s.r.o., která v bodovací metodě vyšla jako nejvýhodnější.



Obr. 23 Scoring model [vlastní]

9.3 Hodnocení dodavatelů ostatního nakupovaného materiálu

Jak již bylo zmíněno, společnost ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. u dodavatelů ostatního nakupovaného materiálu, výběr a hodnocení dodavatelů neprovádí. Důvodem tohoto rozhodnutí je, že náklady na ostatní nakupovaný materiál jsou minimální a v celkových nákladech je tato položka zanedbatelná.

9.4 Shrnutí výsledků hodnocení dodavatelů

Při pořizování hlavního nakupovaného materiálu, tedy nákup elektroinstalačního materiálu, společnost ELEKTRO-BAU OLOMOUC s.r.o. preferuje Elfetex. Na základě Scoring modelu se tento dodavatel potvrdil jako nejvýhodnější. Metoda hodnocení podle pořadí a bodovací metoda ukázaly, že vhodnějším dodavatelem je společnost Schneider Electric. Ovšem tyto metody nejsou tolik přesné jako Scoring model.

Hodnocení hlavního nakupovaného materiálu	Nejlepší dodavatel
Hodnocení podle pořadí	Schneider Electric CZ, s.r.o.
Bodovací metoda	Schneider Electric CZ, s.r.o.
Scoring model	Elfetex spol. s.r.o.

Tab.15 Shrnutí výsledků dodavatelů u hlavního nakupovaného materiálu[vlastní]

Při pořizování vedlejšího nakupovaného materiálu, jedná se o bezpečnostní systémy, společnost ELEKTRO-BAU OLOMOUC s.r.o. preferuje ABBAS a.s. Opět scoring model potvrdil, tohoto dodavatele za nejvýhodnějšího. U bodovací metody vyšel jako nejvýhodnější dodavatel společnost Feloma, ale jak již bylo zmíněno bodovací metoda není tolik přesná jako scoring model.

Hodnocení vedlejšího nakupovaného materiálu	Nejlepší dodavatel
Bodovací metoda	Feloma s.r.o.
Scoring model	ABBAS a.s.

Tab.16 Shrnutí výsledků dodavatelů u vedlejšího nakupovaného materiálu[vlastní]

10 NÁVRH ZLEPŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELŮ

Doporučené změny by měly společnosti pomoci k zefektivnění výběru dodavatelů a tím dosáhnout vyšších a lepších výsledků.

První změna by se měla týkat **pozměnění škály kritérií**, které jsou používané pro hodnocení dodavatelů. Doporučila bych do seznamu kritérií i zahrnout např. flexibilitu, celkový dojem, reference, atd.

Dalším doporučením z mé strany je i **vyhledání nových dodavatelů**, kteří mohou nabídnout výhodnější podmínky spolupráce. Změny mohou vést např. ke zvýšení zisku, poskytnutí lepších podmínek pro odběratele, atd.

Závěrečným doporučením je snaha o **získání výhradního obchodního zastoupení** v rámci, alespoň jednoho dodavatele z kategorie A. Tato změna by do budoucnosti znamenala exklusivitu na trhu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl výběr a hodnocení dodavatelů u konkrétní společnosti. V teoretické části byly vysvětleny základní pojmy z oblasti logistiky, nákupního procesu a z oblasti hodnocení dodavatelů obecně. Dále bylo pojednáno o několika metodách, které se při hodnocení dodavatelů používají. V praktické části byly tyto poznatky aplikovány na konkrétní společnost.

Při zpracování své práce jsem vycházela z dostupných údajů společnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. Bylo mi umožněno seznámit se s interními dokumenty této společnosti a využít je pro zpracování bakalářské práce.

Společnost má spotřební materiál rozdělen do třech kategorií. Na základě tohoto rozdělení byla provedena analýza ABC s rozdělením na hlavní nakupovaný materiál, vedlejší nakupovaný materiál a ostatní nakupovaný materiál. Poté jsem zhodnotila dodavatele hlavního a vedlejšího nakupovaného materiálu. Hodnocení dodavatelů u ostatního nakupovaného materiálu nebylo provedeno, jelikož si to společnost nepřála a to z důvodu nízkých nákladů na tuto kategorii.

Na základě použitých metod pro výběr a hodnocení dodavatelů, bylo zjištěno, že společnost ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. volí nejvýhodnějšího dodavatele dané kategorie. V návrhu pro zlepšení výběru dodavatele bylo doporučeno, aby společnost rozšířila škálu kritérií a zkusila vyzkoušet i nové dodavatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ČUJAN, Zdeněk. *Projektování logistických systémů*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 8073189496.
- [2] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [3] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [4] GROS, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT Praha, 1993. ISBN 8070801786.
- [5] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KOTLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xénie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6
- [8] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.
- [9] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika - teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005. ISBN 8025105733.
- [10] SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [11] ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK a Jiří LETÁK. *Nákup?. Question Marks*, 2005. ISBN 8023953656.

Internetové zdroje

- [12] *ABBAS a.s.*: Profil společnosti. [online]. 2007 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.abbas.cz/o-spolecnosti/>

- [13] *AZ Elektro*: Profil společnosti. [online]. 2008 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.azeurolux.cz/>
- [14] *ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s. r. o.* Profil společnosti. [online]. 2011 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.elektrobau.cz/>
- [15] *Elektrocentrum trading spol, s.r.o.*: Profil společnosti. [online]. 2008 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.Jakub.cz/web/ec/ofirme/delame>
- [16] *ELFETEX spol. s.r.o.*: Profil společnosti. [online]. 2009 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.elfetex.cz/o-firme/spolecnost/>
- [17] *FELOMA s.r.o.*: Profil společnosti. [online]. 2008 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.feloma.cz/o-nas.html>
- [18] *ILLUMINO spol.s r.o.*: Profil společnosti. [online]. 2009 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.illumino.pl/index.php?div=company>
- [19] *Paretův diagram*. [online]. [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://lorenc.info/3MA112/paretova-analyza.htm>
- [20] *Rexel CZ, s.r.o.*: Profil firmy. [online]. 2010 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: http://www.rexel.cz/rxl_cz/index.php?id=216
- [21] *Schneider Electric CZ, s.r.o.*: Profil firmy. [online]. 2008 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.schneider-electric.cz/sites/czech-republic/cz/spolecnost/spolecnost.page>
- [22] *Stasanet*: Profil firmy. [online]. 2009 [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.stasanet.cz/domu.html>
- [23] *VM Elektro s.r.o.*: Profil firmy. [online]. [cit. 2012-05-07]. Dostupné z: <http://www.vmelektro.cz/cz/kategorie/spolecnost.aspx>

Ostatní zdroje

- [24] *Interní dokumenty společnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CZ Česká republika

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

a.s. Akciová společnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Dělení a priority cílů logistiky [9]</i>	12
<i>Obr. 2 Nejjednodušší dělení logistiky [9]</i>	13
<i>Obr. 3 Základní subsystémy průmyslového a obchodního [7]</i>	15
<i>Obr. 4 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatní [7]</i>	16
<i>Obr. 5 Vzorec pro výpočet stanovení [1]</i>	27
<i>Obr. 6 Vzorec pro výpočet stanovení [1]</i>	27
<i>Obr. 7 Výpočet recipročního</i>	30
<i>Obr. 8 Paretův diagram [19]</i>	31
<i>Obr. 9 Logo společnosti ELEKTRO-BAU OLOMOUC [14]</i>	34
<i>Obr. 10 Organizační struktura ELEKTRO-BAU OLOMOUC, s.r.o. [14]</i>	35
<i>Obr. 11 Podíl jednotlivých dodavatelů na celkovém nákupu [vlastní]</i>	39
<i>Obr. 12 Logo společnosti Elefetex spol. s.r.o. [16]</i>	40
<i>Obr. 13 Logo společnosti [15]</i>	40
<i>Obr. 14 Logo společnosti [21]</i>	41
<i>Obr. 15 Logo společnosti [20]</i>	41
<i>Obr. 16 Logo společnosti Feloma s.r.o. [17]</i>	42
<i>Obr. 17 Logo společnosti Stasanet s.r.o. [22]</i>	42
<i>Obr. 18 Logo společnosti ABBAS a.s. [12]</i>	43
<i>Obr. 19 Hodnocení podle pořadí [vlastní]</i>	45
<i>Obr. 20 Bodovací metoda [vlastní]</i>	47
<i>Obr. 21 Scoring model [vlastní]</i>	49
<i>Obr. 22 Bodovací metoda [vlastní]</i>	51
<i>Obr. 23 Scoring model [vlastní]</i>	52

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Charakteristiky nákupních situací [5]</i>	21
<i>Tab. 2 Hodnocení dodavatelů [2]</i>	28
<i>Tab. 3 Přiřazení bodového hodnocení [2]</i>	29
<i>Tab. 4 Bodovací metoda [2]</i>	29
<i>Tab. 5 Rozdělení dodavatelů na A,B,C [11]</i>	32
<i>Tab. 6 Základní údaje o dodavatelích hlavního nakupovaného materiálu [vlastní]</i>	44
<i>Tab. 7 Výpočet a celkového hodnocení metody podle pořadí[vlastní]</i>	45
<i>Tab. 8 Výpočet a celkové hodnocení bodovací metody [vlastní]</i>	46
<i>Tab. 9 Postup výpočtu Scoring modelu [vlastní]</i>	48
<i>Tab. 10 Výpočet relativní hodnot kritérií a celkové skóre Scoring modelu [vlastní]</i>	48
<i>Tab. 11 Základní údaje o dodavatelích vedlejšího nakupovaného materiálu [vlastní]</i>	49
<i>Tab. 12 Výpočet a celkové hodnocení bodovací metody [vlastní]</i>	50
<i>Tab. 13 Postup výpočtu Scoring modelu [vlastní]</i>	51
<i>Tab. 14 Výpočet relativní hodnot kritérií a celkové skóre Scoring modelu [vlastní]</i>	52
<i>Tab. 15 Shrnutí výsledků dodavatelů u hlavního[vlastní]</i>	53
<i>Tab. 16 Shrnutí výsledků dodavatelů u vedlejšího[vlastní]</i>	53

SEZNAM PŘÍLOH

P I Analýza ABC nakupovaného materiálu

PŘÍLOHA P I: ANALÝZA ABC NAKOUPOVANÉHO MATERIÁLU

DODAVATEL	NAKOUPOVANÝ MATERIÁL	ODEBÍRANÉ MNOŽSTVÍ [KS]	ODEBÍRANÉ MNOŽSTVÍ [KČ]	ODEBÍRANÉ MNOŽSTVÍ [%]	POŘADÍ	ZAŘAZENÍ DO KATEGORIE
ABBAS	zabezpečovací systém	218430	582414	3,25	6.	B
AZ - Eurolux	svítlna	14	18698	0,1	9.	C
Elektrocentrum	elektroinstalační materiál	2236584	2965023	16,53	3.	A
Elfetex	elektroinstalační materiál	5310000	7004362	39,1	1.	A
Feloma	zabezpečovací systém	246651	695679	3,88	5.	B
Illumino	svítlna	18	21114	0,11	8.	C
Rexel	elektroinstalační materiál	2001845	2815690	15,71	4.	A
Schneider Electric	elektroinstalační materiál	2711000	3253701	18,14	2.	A
Stasanet	zabezpečovací systém	216000	558217	3,11	7.	B
VM - Elektro	svítlna	6	12457	0,07	10.	C
CELKEM			17927355	100		