

Analýza výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané organizaci

Vendula Rumpíková

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: **Vendula RUMPLÍKOVÁ**
Osobní číslo: **L090440**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

1. Tvorba teoretické části, zabývající se problematikou zvoleného tématu bakalářské práce, výklad použitých metod, pro řešení praktické problematiky
2. Stručný popis společnosti, analýza současného stavu systému výběru a hodnocení dodavatelů
3. Návrh zlepšení s využitím metod, popsaných v teoretické části bakalářské práce
4. Zhodnocení navržených zlepšení v kontextu k teorii a praxi

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] **TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha. Management Press. 1999. ISBN 80-85943-73-5**

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

[3] **GUDEHUS, Timm a Herbert KOTZAB. Comprehensive logistics. Berlin. Springer. 2009 ISBN 978-3-540-68652-1**

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Hart, Ph.D.**

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 především hodnocením a výběrem dodavatelů ve vybrané organizaci. Hlavními body jsou logistika, nákup, dodavatelé a metody jejich výběru a hodnocení. Nejdůležitější část tvoří představení konkrétní společnosti a aplikace teoretických metod na konkrétní společnost a jejich následné zhodnocení.

Klíčová slova: nákup, dodavatelé, hodnocení a výběr dodavatelů

ABSTRACT

This thesis mainly deals with the evaluation and selection of suppliers in the selected organization. The main points are logistics, purchasing, suppliers and methods of selection and evaluation. The most important part consists of specific performance and application of theoretical methods for a particular company and their subsequent evaluation.

Keywords: purchase, suppliers, evaluation and selection of suppliers

Chtěla bych tímto poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Martinovi Hartovi, Ph.D za odborné vedení, rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat společnosti XYZ 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


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 9 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 10 |
| 1 LOGISTIKA | 11 |
| 1.1 DEFINICE LOGISTIKY | 11 |
| 1.2 VZNIK LOGISTIKY | 11 |
| 1.3 CÍLE LOGISTIKY | 12 |
| 1.4 OBECNÉ POJETÍ LOGISTIKY | 13 |
| 1.5 ČLENĚNÍ LOGISTIKY | 13 |
| 1.6 LOGISTICKÉ ŘETĚZCE | 15 |
| 1.6.1 Charakter logistických řetězců | 15 |
| 1.6.2 Pasivní a aktivní prvky | 15 |
| 1.6.3 Články logistických řetězců | 16 |
| 1.6.4 Typy logistických řetězců..... | 16 |
| 1.6.5 Integrovaný logistický řetězec..... | 17 |
| 1.7 NÁKUP | 18 |
| 1.7.1 Význam nákupu v současném tržním prostředí | 18 |
| 1.7.2 Nákupní logistika | 19 |
| 1.7.3 Úkoly útvaru nákupu | 19 |
| 1.7.4 Základní funkce a úkoly nákupu | 19 |
| 1.7.5 Funkce cílů ovlivňujících nákup podniku | 20 |
| 1.7.6 Cíle nákupu | 21 |
| 2 DODAVATELÉ, HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ | 23 |
| 2.1 DODAVATELÉ | 23 |
| 2.2 ABC ANALÝZA..... | 24 |
| 2.3 SYSTÉM HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELE | 24 |
| 2.3.1 Scoring model hodnocení dodavatelů | 31 |
| 2.3.2 Reciproční index | 31 |
| 2.3.3 Metoda prostého hodnocení dle pořadí | 32 |
| 2.3.4 Metoda váhového hodnocení podle pořadí | 32 |
| 2.3.5 Metoda prostého hodnocení podle hodnot | 32 |
| 2.3.6 Metoda váhového hodnocení podle hodnot | 32 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 33 |
| 3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI..... | 34 |
| 3.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA | 35 |
| 3.1.1 Výrobní divize..... | 35 |
| 3.1.2 Montážní divize..... | 36 |
| 3.1.3 Divize mechanizace..... | 36 |
| 3.1.4 Divize projektového řízení..... | 37 |
| 4 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI | 38 |

| | | |
|-------|--|-----------|
| 4.1 | DODAVATELÉ SPOLEČNOSTI | 38 |
| 4.2 | ABC ANALÝZA..... | 38 |
| 4.3 | PŘEDSTAVENÍ HODNOCENÝCH DODAVATELŮ | 39 |
| 4.4 | ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU – VYUŽÍVÁNÍ METOD PRO VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ..... | 40 |
| 4.5 | HODNOCENÍ DODAVATELŮ VYBRANÝMI METODAMI..... | 40 |
| 4.5.1 | Scoring model | 40 |
| 4.5.2 | Metoda prostého hodnocení dle pořadí | 43 |
| 4.5.3 | Metoda váhového hodnocení podle pořadí | 45 |
| 4.5.4 | Metoda prostého hodnocení podle hodnot | 45 |
| 4.5.5 | Metoda váhového hodnocení podle hodnot | 47 |
| 4.6 | NÁVRH NA ZLEPŠENÍ | 47 |
| | ZÁVĚR | 49 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 50 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 52 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 53 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 54 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 55 |

ÚVOD

Dnes na trzích různých odvětví soutěží velké množství dodavatelů, kteří hledají spolehlivého partnera pro kvalitní a úspěšnou spolupráci. Aby mohly podniky uspět v konkurenčním boji, musí se neustále rozhodovat. V oblasti nákupu, který je jednou z nejdůležitějších činností podniku je třeba volit nejvhodnější dodavatele, aby bylo dosaženo kvalitního a efektivního nákupního procesu. Výběr dodavatele se provádí pomocí různých metod, které využívají několik způsobů hodnocení. V minulosti spolupracovaly firmy s větším počtem dodavatelů, než je tomu dnes. V současné době se podniky snaží počet dodavatelů minimalizovat.

Proces výběru a hodnocení dodavatelů je důležitou podnikovou činností. Některé firmy z různých důvodů tyto metody nevyužívají. Jsou však velmi podstatné pro volbu vhodného dodavatele, na kterého má podnik určité požadavky. S použitím hodnotících metod jsou eliminováni dodavatelé nevyhovující a naopak zvoleni dodavatelé vyhovující.

V bakalářské práci se budu věnovat problematice v oblasti výběru a hodnocení dodavatelů. Zvolila jsem společnost, jejímž hlavním posláním je koordinace činností dodavatelů při výstavbách, rekonstrukcích a také opravách velkých investičních celků, jakou jsou například cementárny, vápenky nebo keramičky. Mimo tuto hlavní oblast podniká společnost i v dalších odvětvích. Na základě údajů poskytnutých společností, provedu zhodnocení současného stavu, dále aplikuji několik metod pro výběr a hodnocení dodavatelů a případně navrhnou zlepšení. Společnost si nepřeje být jmenována, proto jsem zvolila fiktivní název XYZ.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Logistika, která je využívána v hospodářské praxi, je relativně mladou a také samostatnou vědní disciplínou. [10]

1.1 Definice logistiky

Logistika – vědecká nauka o plánování, řízení a kontrolování toků materiálů, osob, energií a informací v systémech a klade ji vedle jiných oborů kybernetiky, jako je operační analýza nebo systémové inženýrství.

Logistiku si lze představit jako posloupnost činností zahrnujících řízení a vlastní realizaci pohybu a skladování materiálů, polotovarů a finálních výrobků. Jde v podstatě o sled obchodních a fyzických operací končících dopravou výrobku k odběrateli.

Logistika je disciplína, která se zabývá celkovou optimalizací, koordinací a synchronizací všech aktivit v rámci samoorganizujících se systémů, jejichž zřetězení je nezbytné k pružnému a hospodárnému dosažení daného konečného (synergického) efektu. [10]

1.2 Vznik logistiky

V dnešním tržním hospodářství může uspět pouze takový podnik, který umí uspokojit náročné potřeby zákazníků kvalitní a seriózní nabídkou nového, vysoce kvalitního zboží a služeb. Je třeba, aby byly k dispozici ve správném množství, na správném místě, ve správný čas, a to s vynaložením přiměřených nákladů.

Nabídka tedy musí být pružná a podnik se musí chovat hospodárně, aby byl konkurenceschopný

Původ názvu logistika není úplně jasný. Nejspíše je odvozen z řeckého logistikos (důmysl, rozum). Ve francouzštině se pod tímto pojmem označovala nauka o pohybu, zásobování a ubytování vojsk, používaná již v době napoleonských válek. V moderní době měla uplatnění v druhé světové válce při přípravě a řízení vojenských operací. Po druhé světové válce pronikla do civilní sféry pod označením hospodářská logistika, s řadou účelových aplikací, nejčastěji jako podniková logistika.

Pojetí hospodářské logistiky bylo zformulováno v USA v 60. letech. Podle Balloua prvenství v užití pojmu logistika náleží Národnímu výboru pro řízení distribuce v USA, jenž v roce 1964 definoval logistiku. [9]

1.3 Cíle logistiky

Základním cílem je optimálně uspokojit potřeby zákazníků. Zákazník je totiž nejdůležitější článek celého řetězce. Od zákazníka vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a zároveň u něj končí logistický řetězec zabezpečující pohyb materiálu nebo zboží.

Mezi nejdůležitější cíle logistiky patří:

- vnější,
- výkonové.

Mezi sekundární cíle logistiky patří:

- vnitřní,
- ekonomické.

K posílení pozic výrobce zboží na trhu v tržním hospodářství přispívá snaha o uspokojení potřeb zákazníka. Několik různých výrobců může nabízet několik podobných výrobků za stejné ceny. Úspěšnější bude ale ten, který bude schopný dodávat výrobky pravidelně, ve správném množství a vhodném balení a s využitím vhodných přepravních pomůcek, které sníží náklady na manipulaci se zbožím.

Vnější cíle logistiky jsou zaměřeny na uspokojení přání zákazníka, který je uplatňuje na trhu a patří mezi ně:

- zvyšování objemu prodeje,
- zkrácení dodací doby,
- zlepšení spolehlivosti a úplnosti dodávky a
- zlepšení flexibility logistických služeb.

Vnitřní cíle jsou orientovány na snížení nákladů při splnění vnějších cílů. Jsou to tyto náklady:

- na zásoby,
- na dopravu,
- na manipulaci a skladování,
- na výrobu,
- na řízení atd. [10]

Mezi cíle logistiky patří například také humanitární cíle, ekologické nebo jakostní cíle. [2]

1.4 Obecné pojetí logistiky

Charakteristika logistiky se primárně zaměřuje na hmotné řetězce, tj. především na pohyb materiálu a zboží s tím, že konečným efektem bylo upokojení potřeby zákazníka po hmotném zboží. Logistický přístup se ale nutně nemusí vztahovat pouze k hmotnému zboží. Může se vztahovat i k poskytnutí služby. Tou může být například i osobní přeprava. V přepravě osob se může logistika zaměřovat na dopravní obsluhu velkých objektů nebo dopravní obsluhu územního celku. Rozšířením zaměření logistiky na služby ještě stále nejsou její možnosti vyčerpány. Konečný efekt uspokojeného zákazníka lze zaměnit za efekt v podobě zdravého občana a logistický přístup použít na zřetězení aktivit, které vedou k tomuto efektu. Konečným efektem může být také například informovaný a vzdělaný občan nebo ekologicky vyvážené území. Za pomoci logistiky lze koordinovat i společenské činnosti vztahující se k tomuto území a sladit je s přírodními silami a zákonitostmi. Logistický přístup je tedy vhodný pro řešení širokého spektra problémů. [9]

1.5 Členění logistiky

V některých publikacích je na stejnou úroveň jako makrologistika a mikrologistika řazena metalogistika. Dnes je stále více nahrazována názvem logistický podnik.

Hlediska, podle kterých je možné dělit logistiku:

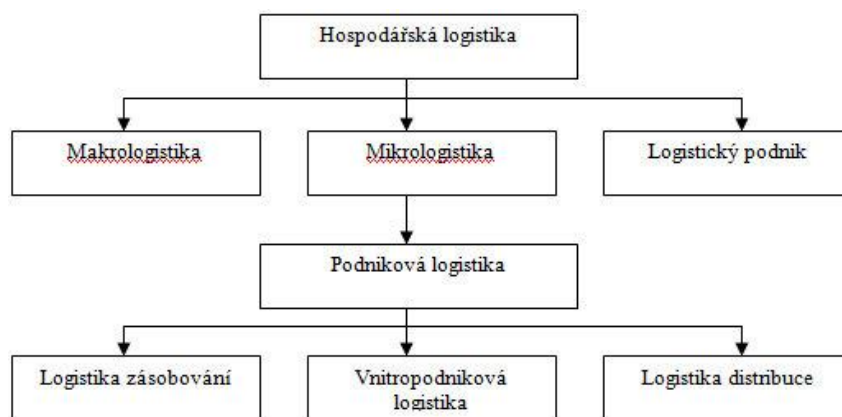
- podle šíře zaměření na studium materiálových toků – tj. na makrologistiku a mikrologistiku,

- podle hospodářsko-organizačního místa uplatnění – logistika výrobní, logistika obchodní a logistika dopravní.

Makrologistika se zabývá logistickými řetězci, které jsou nepostradatelné pro výrobu určitých výrobků. Jinými slovy se zabývá soubory logistických řetězců, které jsou spjaty s finální produkcí v jejich maximálním rozsahu.

Mikrologistika se zabývá logistickým systémem uvnitř organizace, nebo její částí. Je to tedy disciplína, která se zabývá logistickými řetězci uvnitř průmyslového závodu nebo mezi závody v rámci podniku.

Na obrázku č. 1 je uveden zvlášť logistický podnik. Jednoduchá definice zní asi takto - logistický podnik realizuje převážnou část logistických řetězců vně organizace, tzn., že realizuje propojení mezi dodavatelem a zákazníkem.



Obr. 1 Dělení logistiky [10]

Podniková logistika má za úkol usměrňovat všechny logistické procesy v zájmu výrobního podniku. Jde o následující základní činnosti:

- nákup základního i pomocného materiálu, polotovarů a dílčích výrobků od subdodavatelů,
- řízení materiálového toku podnikem,
- dodávky výrobků zákazníkům.

Obchodní logistika se zaměřuje na řízení pohybu zboží od výroby k zákazníkovi. Patří do ní řetězce počínaje odbytem zboží od výrobních podniků přes dopravu do velkoobchodních skladů a také maloobchod k zákazníkům. [10]

1.6 Logistické řetězce

logistický řetězec je komplexní trhu surovin a spotřeby až po konečného zákazníka a je tvořen řadou procesů. [14]

1.6.1 Charakter logistických řetězců

Logistický řetězec je chápán jako jednota hmotné a nehmotné stránky. Hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí, energie nebo osob. Nehmotná stránka v přemísťování informací, které jsou potřebné k tomu, aby se přemístění věcí nebo osob mohlo uskutečnit. Dochází také k přemístění peněz. Logistický řetězec je vázán na určitého zákazníka, neboli na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků, obecně vzato na konečný efekt.

Logistický řetězec se skládá z dílčích materiálových, informačních, peněžních a dalších toků. Tyto toky probíhají mezi články ve výrobě, v dopravě a zasilatelství, či v obchodě. Cesty neboli kanály, po nichž se pohybují suroviny, materiály, nebo výrobky a také další prvky, věcné povahy a cesty pohybu informací nebo peněz nemusí propojovat stejné články, ale mohou být prostorově i časově diferencovány. Ve výrobě považujeme za články logistického řetězce např. továrny, dílny, výrobní linky, sklady surovin, materiálů, výrobní a montážní mezisklady, nebo sklady hotových výrobků. V dopravě jsou to terminály, železniční stanice, přístavy, letiště aj. V obchodě jsou to velkoobchodní sklady a maloobchodní prodejny. Tyto články můžeme považovat za celky nebo je můžeme členit až na detailně vymezená místa netechnologických operací. [9]

1.6.2 Pasivní a aktivní prvky

Mezi pasivní prvky logistického řetězce patří:

- suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky, jejichž pohyb z místa a okamžiku vzniku přes výrobní nebo distribuční články do místa okamžiku jejich výrobní či konečné spotřeby představuje významnou část hmotné stránky logistických řetězců,

- obaly a přepravní prostředky, které podmiňují pohyb vlastních výrobků, dílů nebo materiálu a surovin, pokud se přemísťování obalů a přepravních prostředků uskutečňuje samostatně, např. zpětný svoz k opakovanému použití, apod,
- odpad, který vzniká při výrobě, distribuci a spotřebě výrobků, jestliže odvoz (recyklace, likvidace) odpadu je předmětem péče výrobce nebo distributora zboží,
- informace, jejichž pohyb předbíhá, provází a také následuje pohyb surovin, materiálu, dílů a výrobků, resp. pohyb peněz s ním související, jakožto nutný předpoklad jeho uskutečnění.

Úkolem aktivních prvků v logistických systémech je fyzicky realizovat logistické funkce, tzn. uskutečňovat posloupnosti netechnologických operací s pasivními prvky – například balení, tvorba a rozebírání manipulačních nebo přepravních jednotek, přeprava, vykládka, vyskladňování, kompletace nebo sběr, zpracování, přenos a uchování dat. [9]

1.6.3 Články logistických řetězců

Pasivní a aktivní prvky musí být v člancích logistického řetězce kombinovány tak, aby byly sladěny aktivní prvky mezi sebou a také aktivní prvky s pasivními. Je totiž třeba plynulého průtoku všech pasivních prvků řetězcem. [9]

1.6.4 Typy logistických řetězců

Z hlediska vývoje a stupně řízení činností, které jsou spojené s materiálovým a informačním tokem, můžeme rozlišovat tyto typy logistických řetězců:

- tradiční logistický řetězec s přetržitými toky. V tomto logistickém řetězci je sestavována předpověď prodeje a poté jsou uzavírány kontrakty s dodavateli na základě vyhodnocených současných prodejů. Jde o velké dodávky, aby mohly být získány množstevní slevy a úspory na přepravu velkokapacitními prostředky. Důležitý je centrální sklad. Je totiž rozhodujícím prvkem pro pružnost uspokojování potřeb zákazníků. Materiálové toky fungují na základě „push“ principu, kde dodavatel zasílá dávku v čase a množství, které vyhovuje jeho potřebám. Činnosti jednotlivých článků nejsou sladěny a toky informací jsou před předáním dalším článku řetězce přerušovány. Proto vznikají nadměrné zásoby a

dochází k přerušování toku v člancích řetězce. Téměř 95 % času je promrháno neúčelným skladováním a také prostoji,

- logistický řetězec s kontinuálními toky. Tento řetězec nám umožňuje zpružnění výroby i distribuce. Materiál je dodáván na základě potřeb příjemce za použití „pull“ principu. Mezi dodavatelem a výrobcem není sklad surovin. Je možné zavedení technologie Just in Time dodávek. Sklad hotových výrobků je omezen na vyrovnávací sklad a rozhodujícím článkem se stává výroba (z hlediska pružnosti dodávek). Reakce na průběžné změny poptávky jsou pružnější, jelikož objednávky směřují do výroby,
- logistický řetězec se synchronním tokem. Tento typ řetězce se skládá z výroby, z kompletací a konsolidací, dále ze zákazníků a dodavatelů. Tok materiálu je zde plynulý a vyvážený, což znamená, že se mezi články tohoto řetězce pohybuje jen takové množství hotových výrobků, nebo surovin, které je v daném okamžiku požadováno. Řídící článek celého řetězce vyžaduje informace ze všech článků v reálném čase. Podstatná je také předpověď všech možných situací a vliv rozhodnutí na efektivnost celého řetězce. [1]

1.6.5 Integrovaný logistický řetězec

Tento řetězec je posloupnost kroků, které jsou určeny k uspokojení zákazníka. Tyto kroky mohou zahrnovat například opatřování, výrobu, distribuci atd. Pro účinné řízení integrovaného logistického řetězce je podstatné užití logistiky.

Plně integrované logistické řetězce jsou vymezeny takto:

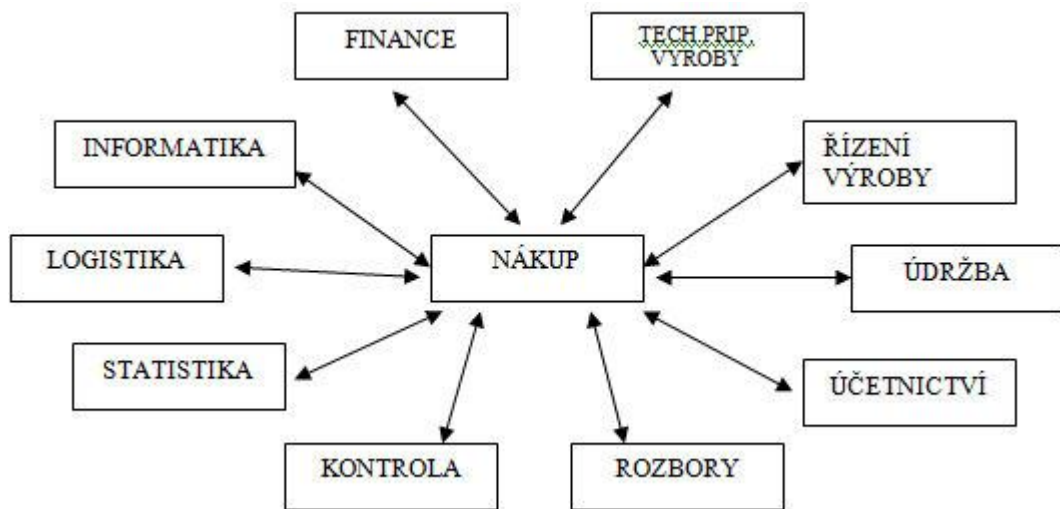
- vedou od dodavatelů ke konečným zákazníkům,
- jdou fázemi nákupu a zásobování, výroby, fyzické distribuce, prodeje a ústí do recyklace,
- uskutečňují se pomocí dopravy, informačních nebo komunikačních technologií,
- mohou zahrnovat zásoby surovin, materiál, rozpracované výroby, nebo hotových výrobků,
- přidávají hodnotu. [1]

1.7 Nákup

V každém podnikání je nákup a prodej v podstatě základ směny, který vede k upokojování potřeb. Směna je chápána jako získávání nějakého produktu od někoho, nabídnutím něčeho jiného na oplátku.

Nákup je jedna ze základních podnikových funkcí, bez ohledu na to, o jaký druh podniku se jedná. Hlavním úkolem nákupu je, aby zabezpečil bezporuchový chod všech procesů v podniku (výrobních i nevýrobních). Nákupem jsou zajišťovány jen služby a hmotné statky.

Důležitá je aktivní spolupráce útvaru nákupu s dalšími útvary (viz. Obr. 2), a to například s útvarem financí, technické přípravy výroby, řízení výroby, údržby, kontroly nebo informatiky. [5]



Obr. 2 Vazby mezi útvarem nákupem a ostatními podnikovými útvary [5]

1.7.1 Význam nákupu v současném tržním prostředí

Současné podnikatelské prostředí je charakteristické rostoucím konkurenčním bojem a také zvyšující se cenou vstupů. Tyto faktory mají stále větší vliv na nákup a jeho význam a ovlivňují také jeho řízení. V dnešní době již nestačí, aby pracovníci nákupu plnili požadavky zákazníků. Dnes je důležitá aktivní činnost nákupního oddělení a také vzájemná spolupráce jednotlivých pracovníků napříč celým podnikem. Správně fungující nákupní

strategie by měla být pevnou součástí strategie podniku a nákup řízen jako samostatný proces. V nákupním procesu je možno dosáhnout velkých úspor (snížení nákupních cen, snížení nákladů spojených s realizací nákupu) díky neustálému rozvoji informačních technologií. [15]

1.7.2 Nákupní logistika

Nákupní logistika je v podniku podstatnou organizační složkou, která umožňuje komplexní řízení materiálového toku od dodavatelů k odběratelům. Hlavní úkolem je zabezpečení materiálu pro výrobu v potřebném množství, v požadovaném termínu a vynaložit při tom co nejnižší náklady při optimální vázanosti prostředků v zásobách. [1]

1.7.3 Úkoly útvaru nákupu

Hlavní funkcí útvaru je efektivně zabezpečit předpokládaný průběh základních, pomocných a také obslužných procesů surovinami, materiálem a výrobky. Vše musí být v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a také místě.

Splnění funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti se v podniku předpokládá:

- včas a přesně zjišťovat budoucí spotřebu materiálu,
- zvažovat potenciální dostupné zdroje pro uspokojení potřeb,
- úplně a včas projednat a uzavřít smlouvy v ekonomicky výhodných dodávkách, sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách i odchylky v dodávkách,
- sledovat a regulovat stav zásob, zajistit jejich efektivní využití,
- zajistit efektivní fungování skladů, dopravy a manipulačních procesů,
- utvářet a neustále zdokonalovat informační systém pro řízení nákupu,
- zabezpečit personální, organizační, metodický a technický rozvoj procesů řídicích a také hmotných,
- provádět aktivní servisní přípravu. [1]

1.7.4 Základní funkce a úkoly nákupu

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení průběhu operací (základních, pomocných a obslužných) výrobních a nevýrobních procesů surovinami, materiálem,

výrobky a službami. Vše musí být v potřebném množství, sortimentu, kvalitě a také času a místě. Splnění základní funkce předpokládá:

- přesně a včas zjišťovat budoucí potřeby materiálu,
- zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojení potřeb,
- úplně a včas projednávat a také uzavírat smlouvy o dodávkách, sledovat jejich realizaci, řešit vzniklé změny nebo odchylky,
- sledovat a regulovat stav zásob, zajistit jejich efektivní využití,
- realizovat operativní zásahy, kdyby bylo ohroženo uspokojení vnitropodnikových potřeb,
- zajistit kvalitu nakupovaného materiálu,
- zajistit efektivní fungování základny nákupu, skladového hospodářství, dopravy a dalších logistických procesů při realizaci materiálových toků,
- vytvořit a zlepšovat informační systém pro řízení procesu nákupu,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a také technický vývoj řídicích a hmotných procesů atd. [12]

1.7.5 Funkce cílů ovlivňujících nákup podniku

Cíle jsou v podstatě stav, kterého chceme v budoucnu dosáhnout nebo kterému chceme zabránit. Naznačují také směr pro různá opatření. Cíle mají několik funkcí:

- funkce identifikační,
- funkce výběru,
- funkce popisná,
- funkce hodnotící.

K rozhodovacímu procesu patří také poznání problému. To je možné tehdy, když stanovíme rozdíl mezi plánovaným a skutečným stavem - funkce identifikační. Patří k němu i existence různých alternativ. Cíle také udávají prostor pro možnosti a opatření, která zajišťují dosažení určitého cíle – funkce výběru. Aby bylo opatření co nejúčinnější, je nutné popsat účinek opatření. Je nutné vyvodit z cílů určitá kritéria – popisná funkce. Po

zavedení opatření musí být účinek zkontrolován. Měřítkem jsou stanovené cíle – hodnotící funkce.

Pro splnění cílů těchto úkolů musí být zformulovány tak, aby splňovaly určitá kritéria.

Například tato:

- cílová dimenze,
- cílová operativnost.

Mezi důležité cílové dimenze patří:

- rozsah cíle,
- obsah cíle,
- časové hledisko cíle. [12]

1.7.6 Cíle nákupu

Cíle nákupu jsou odvozeny od hlavních podnikových cílů a patří sem:

- uspokojování potřeb. Tato potřeba je zapříčiněna pocitem nedostatku. Vzniká také u organizací – např. potřeba výrobků nebo služeb pro výrobní proces. Potřeby a požadavky lidí a organizací udělují výrobkům a službám hodnotu.
- Snížení nákladů na nákup. Snižování nákladů může být stěžejní, ať jde o celkový nebo jednotlivý předmět nákupu. Vždy je nutné zvážení vztahu k cílům ostatním. Snižování nákladů může způsobit nárůst rizika, snížení kvality nebo růst zásob. Proto bychom měli změnit například technologický postup.
- Zvýšení jakosti nákupu. V oblasti nákupu by měla být jakost samozřejmostí. Nekvalitní materiál může způsobit při průchodu výrobou nějaké škody. Zvyšování jakosti nákupu se vztahuje k těmto rozličným hlediskům:
 - o zvyšování jakosti nakupovaných produktů, kdy se usiluje o nulovou úroveň vad,
 - o zvýšení jakosti může také přinést zvýšení výkonu nakupovaného produktu, což může způsobit nákup substitutů nebo dokonce výměnu dodavatele.
- Snížení nákupního rizika. Nákupní riziko stoupá se snižující se jakostí nakupovaného produktu. Riziko, které je spojené s místem dodání, může mít dvě

podoby: první podoba je, že není možné vyvážet ze země dodavatele a v druhém případě není možné dovážet k nákupu. Riziko dodací lhůty představuje okolnosti, které nelze předvídat. Například výrobky mohou být vyráběny v dostačujícím množství, ale něco zabrání jejich včasnému dodání (stávka). Riziko špatného servisu u nakoupených strojů je závislé na spolehlivosti dodavatele nebo servisní firmy. Riziko ceny způsobuje spekulativní nákupy a nedostatek produktů na trhu.

- Zvýšení flexibility nákupu. Mezi flexibilitou a rizikem je úzká souvislost. Riziko dokáže rozlišit nákupní příležitost podle pravděpodobnosti a rozsahu odchylky, která způsobuje chybné naplnění cílů nákupu. Riziko se hledá před vznikem poruchy. Zajištění flexibility nákupu je ve vhodné alternativě, která i po vzniku neočekávaných událostí ponechá volný prostor k přizpůsobení se. Jistotu zvyšují například různá pojištění nebo dlouhodobé smlouvy s dodavateli s fixními cenami, ale na druhou stranu zmenšují možnost pružně reagovat na nové situace. Nákupní flexibilita je zde chování, které zajišťuje do budoucna volný prostor pro využití více nákupních příležitostí. Zvláštní hledisko flexibility je považována nezávislost a autonomie podniku.
- Podpora nákupních cílů, které jsou orientovány na veřejné zájmy. Podniky musí přemýšlet o důsledcích svého jednání, z čehož vyplývá i role veřejně prospěšných zájmů. Mezi veřejně prospěšné nákupní cíle patří národohospodářské nákupní cíle (konjunkturální, strukturální, tuzemské) a sociálně etické nákupní cíle (politické, světonázorové, interakční, charitativní). [12]

2 DODAVATELÉ, HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ

Dodavatelé jsou velmi důležitou součástí podniku. Dodavatel i odběratel se vlastně navzájem potřebují, jelikož jeden potřebuje zboží, materiál apod. a druhý zase někoho, kdo bude jeho výrobky a materiál nakupovat. Partnerství by mělo být pevné a chování vůči sobě solidární. – vlastní slova

2.1 Dodavatelé

Dodavatel je osoba právnická nebo fyzická nebo také oddělení podniku, dodávající zboží, materiál, práci nebo poskytující služby odběratelům. V logistickém řetězci je to článek, který se přizpůsobuje potřebám odebírajícího článku. Na dodavatele hmotného zboží se přenáší odpovědnost za množství, kvalitu, bezchybnost, ale stále častěji také odpovědnost za vývoj. Počet dodavatelů se postupně redukuje a s vybranými dodavateli se uzavírají strategické aliance. Součástí podnikové strategie je také výběr dodavatelů a jejich hodnocení. Hodnocení probíhá na základě spolehlivosti, úplnosti dodávek, délce dodacích lhůt a také poskytovaných služeb. U dodavatelů pro konečnou spotřebu se posuzuje význam ceny a spolehlivost dodávek zhruba stejně. U dodavatelů pro výrobní spotřebu hraje významnější roli spolehlivost.

Dodavatelé jsou v celkovém systému poskytování hodnoty důležitou vazbou. Především proto, že poskytují zdroje, které jsou významné pro výrobu zboží a služeb. Rozvíjení dodavatelů může ovlivnit marketing. Marketingoví manažeři mají proto mnoho povinností, a to například: sledování dostupnosti dodávek, jejich zpoždění nebo nedostatek, stávky zaměstnanců a další události, které mohou snížit tržby a poškozovat spokojenost zákazníka. Musí také sledovat vývoj cenových trendů u klíčových vstupů. Zvýšené náklady u těchto vstupů mohou způsobit růst cen, což by poškodilo objem tržeb. Dnes stále více specialistů na marketing vnímá dodavatele jako partnery při vytváření a také poskytování hodnoty pro zákazníka. Dodavatelé jsou také důležití pro mikroprostředí firmy, jelikož jsou na nich závislé výrobní možnosti. Ovlivňují včasnost, kvalitu nebo také množství zdrojů potřebných pro fungování firmy. Tento faktor může být, respektive je významný pro budoucí vývoj podniku a to například z důvodu sektorového vývoje, problémů s dodávkami nebo technických a finančních podmínek atd. Dodavatelé mají vztah k marketingovému mikroprostředí a to především přes výrobu a procesy v podniku

nebo tím, že dopravní či servisní firmy pro vyrobené zboží jsou taktéž dodavateli. Mohou proto mít vliv na marketingový mix. Z těchto důvodů je velmi významný proces výběru vhodného dodavatele, respektive dodavatelů.

Důležitou roli hraje dodavatel i v komunikaci mezi ním a odběratelem. Při konstruktivní informační pohotovosti vznikne spojení, při kterém může být dosaženo očekávaných přínosů a také vytvoření informační základny. Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou důležité v celkovém systému, který zajišťuje uspokojení potřeb zákazníků. Umožňují totiž firmě produkovat své vlastní výrobky a služby. Problémové vztahy s dodavateli mohou být vážnou hrozbou pro marketing. Pracovníci v marketingu proto musí sledovat vstupy firmy a jejich dosažitelnost. [4, 11]

2.2 ABC analýza

Většinou je počet položek zásob, které je třeba řídit a optimalizovat velmi vysoký. Často je proto pracné a neefektivní věnovat všem položkám v zásobách stejnou pozornost a sledovat je prostřednictvím jednotlivých metod. Proto se často využívá právě metoda ABC, která má široké uplatnění. Je to systém diferencovaného řízení zásob a je založen na Paretově zákonu.

Metoda spočívá v roztřídění sortimentu skladovaných a spotřebovávaných druhů materiálů na skupiny, podle podílu jejich spotřeby na spotřebě celoroční. Největší pozornost patří položkám ve skupině A (položky, jejichž spotřeba tvoří nejvyšší podíl na spotřebě celkové a zároveň hodnotově také na výši zásob). Řízení položek ve skupině A je klíčové a provádí se intenzivně, tzn. téměř denně. Položky skupiny B jsou středně důležité. Sledují se méně, než položky A. Skupinu C tvoří položky málo důležité, jejichž podíl na spotřebě je velmi malý. Výsledky ABC analýzy se prezentují graficky pomocí Lorentzovy křivky. [7]

2.3 Systém hodnocení a výběru dodavatele

Na rozhodování o výběru dodavatele a na nákupním rozhodování se podílí jak pracovníci nákupu, tak i pracovníci z jiných útvarů. V zahraničních publikacích se hovoří o tzv. nákupním centru, které zahrnuje všechny osoby a organizace, které se podílí na

rozhodovacím procesu, mají stejné zájmy a nesou stejná rizika rozhodnutí. Jedná se o zaměstnance podniku, kteří se řadí do jedné z těchto rolí rozhodovacího procesu:

- uživatelé – jedná se o pracovníky, kteří budou používat nakoupené výrobky či služby; někdy dávají podnět ke koupi nebo se podílejí na specifikaci vlastností a parametrů výrobků,
- ovlivňovatelé – lidé, kteří mají vliv na kupní rozhodování; mohou pomáhat určovat vlastnosti výrobku a poskytovat nákupu informace,
- rozhodovatelé – rozhodují o specifikaci výrobku, také o dodavateli a podmínkách nákupu,
- schvalovatelé – posuzují rozhodnutí rozhodvatelů a jsou stanoveni podnikovou normou,
- nákupci – tito pracovníci mají pravomoc vybrat dodavatele, jednat s ním a dohodnout nákupní podmínky, podílejí se také na definování požadavků na vlastnosti a další parametry.

V některých případech se také uvádí šestý účastník nákupního procesu. Ten plní funkci „strážných – dohlížitelů“. Ti mají ochránit ostatní účastníky před nežádoucími vlivy a tím zabezpečit objektivitu jejich rozhodování.

Členové tohoto širokého nákupního týmu posuzují návrhy, například potenciální dodavatele, posuzují stanovená kritéria a tím zúží množinu potenciálních dodavatelů na ty, kteří přichází v úvahu a také na místně dostupné dodavatele a na dodavatele pro podrobnější posouzení s využitím některé z dostupných rozhodovacích metod. Vždy se objevuje otázka: je možné tímto způsobem rozhodnout tak, aby bylo jisté, že byla zvolena varianta, která nejlépe podpoří efekty na výstupu?

Při rozhodovacím procesu existuje nebezpečí určitých návyků, například:

- spoléhání na určitého dodavatele, například v důsledku neformálních přátelských vztahů,
- rozhodnutí jsou příliš ukvapená,
- zvažují se pouze omezené parametry nákupu, atd.

Je nutno rozlišovat dva typy dodavatelů, a to:

- konzervativní typ – tento dodavatel dodává stejný sortiment dlouhá léta, a příliš nevyhledává inovace, přičemž se snaží být spolehlivým dodavatelem,
- inovační typ – prosazuje změny výrobku, technologie výroby i dalších parametrů nákupního marketingového mixu; problémem je menší stabilita a počáteční problémy vztahů; náročná je také nezbytná aktualizace informací.

Při rozhodování se doporučuje vzít v úvahu tyto znaky:

- schopnost dodání požadovaného množství a provedení,
- kvalita a spolehlivost,
- ceny, popřípadě slevy nebo přírážky,
- úroveň poskytovaných služeb a servis,
- inovační, respektive technické schopnosti,
- výkonnost managementu,
- kapacita výroby, například propustnost nebo rezervy,
- poradenství,
- kontrola kvality,
- pověst firmy, také goodwill a image firmy,
- finanční zdraví,
- postoj ke kupujícím,
- podmínky konkurzu,
- úroveň komunikace,
- pomoc při odborné přípravě užití,
- management a organizace firmy,
- balení a jeho kvalita,
- dodržování jak morálních, tak právních aspektů,
- lokalizace podniku,

- vztahy uvnitř organizace, které se projevují také ve vnějších vztazích.

Pochopitelně, že by bylo možné uvádět i další kritéria, ale o nich je možné rozhodovat jen ve vztahu ke konkrétnímu výrobku a tržní situaci.

Před konečným rozhodnutím je vhodné znovu projednat, přesněji a konkrétněji, některá kritéria. Při náročném rozhodování lze vybrat jednoho, ale i více dodavatelů. V mnoha případech je lepší dát přednost nákupu z více zdrojů, protože se eliminuje závislost na jediném dodavateli a naskýtá se možnost srovnávat a popřípadě měnit podmínky nákupu.

U nákupů opakovaných je doporučeno rozhodovat o volbě dodavatel 2x ročně, a to na základě aktualizovaných informací, které jsou doplněny o nové nákupní možnosti a zkušenosti.

Při nákupním rozhodování je vhodné rozlišovat dva typy dodavatelů:

- velmi malí dodavatelé, pro které jsou i drobné dodávky podstatné. Jsou to například místní dodavatelé, kteří dbají o dobrou pověst. Bývají velmi spolehliví, pružní a lépe se s nimi jedná.
- Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat často a také pohotově poměrně široký sortiment výrobků. V některých případech však očekávají větší aktivitu kupujícího nebo ústupky v parametrech kvality.

Odběratel by se měl někdy podívat na vztah s dodavatelem i očima dodavatele. Měl by si také položit otázku, co on od tohoto vztahu očekává. Obecně jsou to dlouhodobá prosperita a růst zisku. Mezi další očekávání patří například:

- lepší využití kapacit a logistického systému,
- prodej hůře prodejných výrobků,
- zlepšení pověsti v regionu, který ještě není jeho marketingem náležitě zpracován,
- projev zájmu zákazníka o nové výrobky.

Při rozhodování o dodavateli, můžeme postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem:

- expertizního odhadu,
- bodovacího hodnocení,
- zvážení výsledků kalkulace ocenitelných a kvantifikovatelných kritérií,

- kombinací výše uvedených přístupů.

Mohou se naskytnout i specifické případy, například:

- firma má finanční problémy a nákupce dostal příkaz, nakoupit to nejlevněji.
- Subjektivní přístup, tj. při nedokonalé nebo málo účinné stimulaci nákupce.
- Subjektivní zájmy. Nákupce jedná pod nějakým nátlakem. V některých případech uplatňuje pouze příležitostná rozhodnutí a klade při tom větší důraz na osobní prospěch, než na firemní.
- Výběr dodavatelů bývá někdy uskutečňován podle přesných legislativně vymezených procedur „výběrového řízení“. Jde například o velké státní zakázky nebo investiční akce, apod.

Výběr vhodných dodavatelů je pro podnik velmi důležitou záležitostí. V procesu pořizování nebo nákupu je zřejmě nejdůležitější právě výběr z mnoha potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni potřebný materiál nebo službu poskytnout. Nákupní proces představuje velmi komplexní činnost, protože zde existuje velké množství faktorů, které je nutno brát v úvahu. V případě, že podnik přijímá důležitá rozhodnutí, využívají se dnes stále více smíšené týmy, které jsou složeny ze zástupců z různých úseků organizace. Mezi nákupem a ostatními interními funkcemi se nachází informační toky, které mohou ovlivnit výběr a hodnocení dodavatelů. Tyto informační toky probíhají na velkém množství úrovní, a to od jednání s uživateli o objednávkách, přes prověřování smluvních podmínek s právním oddělením organizace, zabezpečování dostupnosti materiálů, až po pomoc marketingu při podpoře prodeje.

Při procesu výběru dodavatele je nutné klást důraz hlavně na následující kritéria:

- solventnost dodavatele,
- úroveň řízení výrobního procesu a schopnost rozšiřovat kapacity,
- záruka kvality zboží,
- dodací lhůty a spolehlivost,
- vyhovění požadavkům například na druh, množství nebo balení,
- výměna dodávky a rychlost výměny,

- flexibilita ve vztahu k požadavkům zákazníků.

V praktickém životě lze použít spoustu systémů a metod hodnocení dodavatelů. Důležitou roli hraje použití konzistentní metody, které by zvyšovaly objektivnost hodnocení. V první řadě je potřeba vytvořit seznam potencionálních dodavatelů pro nakupované položky. Dále vytvoření seznamu faktorů potřebný pro hodnocení dodavatelů. Tyto doplní faktory, které byly použity při výběru dodavatelů již dříve. Po sestavení seznamu faktorů, je potřebné ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů v každém faktoru. Pro hodnocení se používá například bodová škála nebo jiný systém. Před začátkem hodnocení dodavatelů je nutné určit relativní důležitost každého faktoru vzhledem ke specifické situaci a také podmínkám podniku a poté každému faktoru přiřadit konkrétní váhu. Poté se u každého faktoru a dodavatele vypočítá vážené ohodnocení. To se vypočítá vynásobením ohodnocení dodavatele u daného faktoru a důležitosti tohoto faktoru. Celkové ohodnocení dodavatele získáme součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů. Toto lze poté dále srovnávat s ohodnocením jiných dodavatelů. Čím vyšší celkový počet bodů dodavatel získá, tím lépe vyhovuje potřebám a specifikům dané organizace.

Značné mohou být také finanční přínosy, které jsou spojeny se správným výběrem a také hodnocením dodavatelů. Činnosti v oblasti nákupu mohou mít vlídné efekty na zisk organizace. Snížení nákladů na materiál zvyšuje ziskové rozpětí na vyrobenou a prodanou jednotku a také snižuje celkové náklady logistiky tak, že snižuje náklady na jednotku a na počet jednotek v zásobách a tím snižuje i kapitál, který byl do zásob vložen. Lze také očekávat zlepšení v oblasti zákaznického servisu. Díky spolehlivým dodavatelům proces probíhá bez zpomalení a výpadků. Efektivní řízení nákupu většinou vede k nákupu materiál ve vysoké kvalitě, je zde také menší pravděpodobnost, že zákazníci budou výrobky vracet kvůli poruchám. Obrázek 1 ukazuje možná kritéria použitelná pro hodnocení dodavatelů. [6]

| <i>SCORE</i> | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
|--------------------------------|------------------------|---|--------------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| KRITÉRIUM | | Velmi dobrá | Dobrá | Neutrální | Přijatelná | Špatná |
| JAKOST | | Špičková | Přesahuje minimální požadavky | Odpovídá minimálním požadavkům | Těsně pod minimálními požadavky | Neodpovídá minimálním požadavkům |
| CENA | | Více než 5 % pod průměrnou cenou | Až do 5 % pod průměrnou cenou | Průměrná cena | Až do 5 % na průměrnou cenou | Více než 15 % na průměrnou cenou |
| LHŮTA | | Více než 10 % po průměrnou dodací lhůtu | Až do 10 % po průměrnou dodací lhůtu | Průměrná dodací lhůta | Až do 10 % nad průměrnou dodací lhůtu | Více než 10 % nad průměrnou dodací lhůtu |
| SPOLEHLIVOST DODAVATELŮ | JAKOST | Přesahuje smluvní podmínky | Přesahuje částečně smluvní podmínky | Odpovídá smluvním podmínkám | Menší nedostatky | Třídění – odmítání dodávek |
| | LHŮTA | Přesné dodržení | Časový předstih asi 1 týden | Zpoždění asi 2 dny, předstih víc, než 1 týden | Zpoždění asi o týden | Přes upomínky zpoždění nad 2 týdny |
| | DODANÉ MNOŽSTVÍ | Přesné dodržení | Množství přesahuje až na 5 % objem | Nenaplnění do 5 %, přeplnění nad 10 % | Nenaplnění až 10 % | Nenaplnění víc než 10 % |

Tab. 1 Kritéria hodnocení [6]

Organizace by měla neustále sledovat u dodavatelů i další kritéria:

- finanční situace dodavatele, vývoj jeho prodeje, kdo jsou jeho zákazníci a jaké jsou jeho výkazy hospodaření,
- perspektivnost dodavatele, kolik lidí pracuje ve vývoji, úroveň tvůrčí práce v podniku, jeho schopnost vyrábět, počet výrobních jednotek a také úroveň řízení výroby,
- dodavatelské výkony, dodržování dodacích cyklů, množství i kvality,
- výrobní sortiment, balení výrobků, paletizace a kontejnerizace dodávek,
- vývoj cen a nákladů, trendy v cenové politice,
- schopnost přijímat moderní trendy v řízení výroby, atd.

Při výběru dodavatele můžeme využívat několik různých metod. Když bude dodávka dražší nebo pro firmu důležitější, bude nutné využít metody výběru dodavatele, které nám poskytnou co nejpřesnější informace. Musíme pamatovat, že pracovní časy, které byly vynaložené na vyhodnocení a výběr dodavatelů, musí být přiměřené k poměru mezi efektivností (náklady/zisk) a také úspěšností zásobovacího rozhodování. Na příkladu je popsán vliv dokonalejší metody na volbu dodavatele. Rozhoduje se na základě údajů, které byly zjištěny z plnění dodávek danými dodavateli za stanovené období. [6]

2.3.1 Scoring model hodnocení dodavatelů

Scoring model, prostřednictvím kterého hodnotíme dodavatele při rozhodování mezi určitým počtem dodavatelů, které je možno hodnotit na základě údajů u jednotlivých hodnotících kritérií. Nejvhodnějšího dodavatele pro spolupráci zjistíme porovnáním úspěšnosti dodavatelů. [6]

2.3.2 Reciproční index

Reciproční index (RI) je přepočítaná hodnota konkrétního kritéria tak, aby kritérium bylo ve vzájemném vztahu s ostatními sledovanými kritérii.

Výpočet pomocí RI se provádí takto:

- určíme, jestli je kritérium vyjádřeno podle bodového ohodnocení (v tomto případě více bodů znamená lépe), nebo podle konkrétního parametru, kde je vyšší hodnota negativní (tzn., že nižší hodnota je pozitivní).
- Jde-li o hledisko, kdy je vyšší hodnota horší, musíme použít přepočet pomocí recipročního indexu.
- V tomto bodě určíme dodavatele v daném kritériu, který má nejlepší parametr - nejnižší cenu, nejméně vadných nebo zpožděných dodávek atd. a přidělíme mu 100 %.
- Podle parametru, který byl označen, přepočítáme hodnoty u ostatních dodavatelů tak, že těmito hodnotami podělíme hodnotu parametru označeného 100 % a násobíme je 100, dostaneme tak ekvivalentní procentuelní ohodnocení. [6]

2.3.3 Metoda prostého hodnocení dle pořadí

Dá se říci, že se v této metodě rozdávají pomyslné medaile. Nejúspěšnější dodavatel v daném kritériu obdrží 1 bod (tzn. „zlatou medaili). Vždy se hodnotí jednotlivé kritérium u každého dodavatele. Například u kritéria „cena“ obdrží jeden bod dodavatel, který má cenu nejnižší. Nejvyšší cena naopak obdrží 3 body. Úplně stejný je postup i u dalších námi zvolených kritérií. Je třeba si dávat pozor na některá kritéria, u kterých jsou naopak příznivější vyšší hodnoty, například u kritéria kvalita, kde čím více procent dodavatel získá, tím lépe. Body, které dodavatelé získali, se sečtou. Dodavatel, který obdrží nejnižší počet bodů, se stává „vítězem“. [6]

2.3.4 Metoda váhového hodnocení podle pořadí

V této metodě se vychází z metody prostého hodnocení podle pořadí 1. Tabulka, která byla vytvořena při metodě váhového hodnocení podle pořadí, se vynásobí váhami, které jsou stanoveny pro jednotlivá kritéria. Získané součiny u každého dodavatele se sečtou. Dodavatel s nejnižším hodnocením, bude pro spolupráci nejvýhodnější. [6]

2.3.5 Metoda prostého hodnocení podle hodnot

Pokud je zvoleno například kritérium cena, je ji potřeba přepočítat na procentní úspěšnost dodavatele v poměru k nejlepšímu. Pro přepočet se používá reciproční index (RI). Kritéria, jako například kvalita nebo servis a jsou zadány v procentech, což znamená, že se hodnoty nepřepočítávají, ale jen opisují ze zadání. Údaje, které byly získány u všech kritérií, se sečtou. Dodavatel, který dosáhne nejvyššího celkového ohodnocení, je pro spolupráci nejvýhodnější. [6]

2.3.6 Metoda váhového hodnocení podle hodnot

Zde se opět vychází z předchozí metody, a to metody prostého hodnocení podle hodnot. Tabulka vytvořená při použití metody prostého hodnocení podle hodnot se vynásobí váhami jednotlivých kritérií. Součiny u každého dodavatele se sečtou. K další spolupráci je zvolen dodavatel s nejvyšším ohodnocením. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost XYZ vznikla v roce 1992 privatizací státního podniku. Dnes tato společnost představuje moderní a progresivní firmu, která úspěšně navázala na to nejlepší z tradic a rozvinula všechny potřebné služby na úroveň prosperující společnosti 21. století.

Hlavním posláním tohoto podniku byla koordinace činností dodavatelů při výstavbě, rekonstrukci a opravách velkých investičních celků, zejména pro zpracování nerostných, stavebních a keramických hmot – cementáren, vápenek, keramiček, cihel a dalších technologických linek. Tento nosný výrobní program pak firmu provází po celý další vývoj a i v současnosti tvoří základ jejích podnikatelských aktivit.

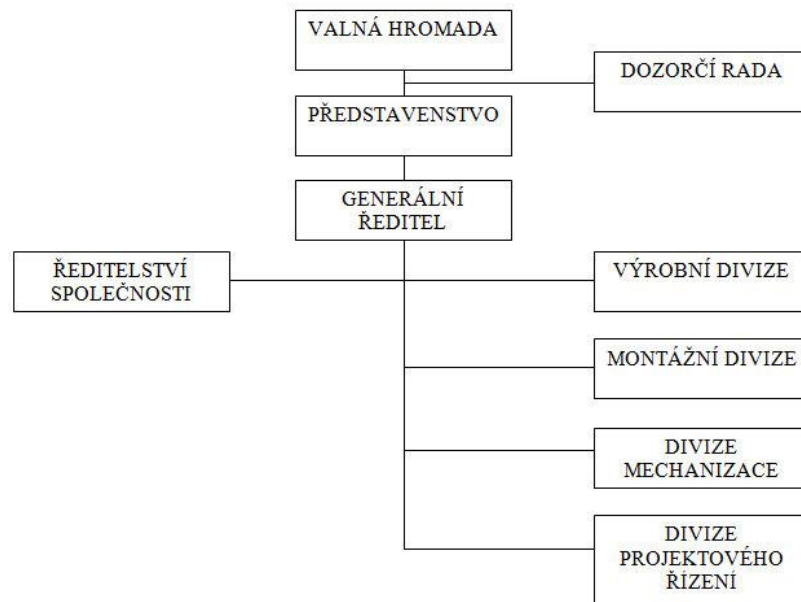
V současné době, vedle již tradičního oboru podnikání v oblasti montáží technologických zařízení průmyslu stavebních hmot, proniká společnost i do dalších odvětví – chemického, papírenského a potravinářského průmyslu, energetiky, dopravy, výroby sklad a porcelánu apod.

V nedávné minulosti se firma podílela na realizaci velkých ekologických projektů při odsiřování v elektrárnách, teplárnách, dále pak na výstavbě čističek odpadních vod. Je zavedena výroba ocelových konstrukcí, dílů strojů, svařenců, nádrží, zásobníků, železničních a silničních mostů, lávek a dalších nestandardních výrobků v souladu s normami ČSN i DIN, včetně tryskání, nátěrů a zajištění výrobní dokumentace.

Společnost také vlastní „Velké svařečské oprávnění“ a také „Velký průkaz způsobilosti“ pro výrobu, dílenskou a staveništní montáž ocelových konstrukcí. Ve společnosti je trvale uplatňován důraz na kvalitu odváděných prací. [16]

3.1 Organizační struktura

Organizační struktura je kostrou řízení a ve společnosti XYZ je tvořena takto:



Obr. 3 Organizační struktura [16]

3.1.1 Výrobní divize

Hlavním úkolem výrobní divize je zajišťovat výrobu strojů a zařízení zejména pro zpracovatelský průmysl. Výrobní divize společnosti Montáže Přerov, a. s. zajišťuje jak dodávky drobných náhradních dílů, tak výrobu velkých celků, např. plášťů kulových mlýnů, rotačních pecí (viz. Obr. 4), odkorňovacích bubnů a sušičů různých průměrů. [16]



Obr. 4 Lub rotační pece o průměru 5m [16]

3.1.2 Montážní divize

Montážní divize zajišťuje montáže (viz. Obr. 5), demontáže, opravy a rekonstrukce investičních celků, technologických zařízení i jednotlivých strojů včetně inženýrské činnosti, technického servisu, diagnostiky, poradenství a také kontroly. [16]



Obr 5 Montáž hadicového filtru, USA [16]

3.1.3 Divize mechanizace

Zajištění práce s mobilními autojeřáby o nosnosti 20 – 300 tun pro zákazníky na území celé ČR, na Slovensku nebo dle dohody i v okolních státech a to se zkušenostmi sahajícími až do roku 1953. Pronájem mobilních jeřábů včetně kvalifikované obsluhy je zárukou perfektně provedených jeřábnických prací s maximálním ohledem na bezpečnost a kvalitu. Tým zkušených odborníků zajistí kompletní jeřábnické služby počínaje návrhem nejvhodnějšího jeřábu dle požadavků zákazníka včetně prověrky stanoviště autojeřábu, zajištění potřebných vázacích prostředků, popřípadě odborných pracovníků pro vázání břemene, až po zpracování nabídky a součinnosti práce autojeřábů s dopravou. Kromě mobilních jeřábů firma také zajišťuje přepravu břemen vozidly do nosnosti 50 tun. Divize se zabývá například montážemi mostů (viz. Obr. 6), výstavbami velkých hal apod. [16]



Obr. 6 Montáž železničního mostu [16]

3.1.4 Divize projektového řízení

Hlavním úkolem a cílem střediska Projektového řízení je zajišťovat komplexní služby zákazníkům. To znamená v rámci jednoho projektu zajistit výrobní dokumentaci, výrobu, dopravu a montáž (viz. Obr. 7). Hlavní výhodou systému projektového řízení je zajištění komplexní zakázky z jednoho místa prostřednictvím určeného manažera projektu. [16]



Obr. 7 Výměna cementového mlýna, Polsko [16]

4 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI

Je možné říci, že společnost XYZ se výběrem dodavatelů nezaobírá téměř vůbec, což není v dnešním velkém konkurenčním boji příliš vhodné. Firma je na trhu úspěšná a je také konkurenceschopná. Možná i proto se do její pozornosti dostávají různí dodavatelé i bez použití jakýchkoli metod výběru a hodnocení. Je v podstatě na denním pořádku, že přichází nabídky od různých dodavatelů, aniž by si je firma vyžádala. Vytváření, zdokonalování a především udržování dobrých a pevných dodavatelsko-odběratelských vztahů je velmi důležité pro úspěšné podnikání a budoucí spolupráci. V oboru podnikání této společnosti jsou důležitými kritérii pro výběr a hodnocení především cena, dodané množství, jakost a dodací lhůta. Za dobu působení společnosti se počet dodavatelů výrazně snížil, což je v pořádku, jelikož není třeba udržovat si dodavatele, jejichž nabídky jsou nevýhodné. Do předního postavení spolupráce se společností XYZ se dostalo několik málo dodavatelů, především dodávajících hutní polotovary, se kterými podnik spolupracuje již dlouhodobě. V průběhu let se formovaly a upevňovaly vztahy s těmito dodavateli, což vede k efektivnějšímu nákupnímu procesu.

4.1 Dodavatelé společnosti

Společnost XYZ spolupracuje s více než 90 dodavateli z různých odvětví. Jelikož obor podnikání je široký, odebírá firma mnoho materiálů, surovin a také služeb. Mezi materiály a suroviny patří různé hutní výrobky. To, že firma poskytuje i služby spojené s používáním jeřábů či jiných strojů vyžaduje také spoustu prací okolo údržby a oprav těchto zařízení. Do skupiny služeb se řadí například opravy a údržba strojů, počítačů, jeřábů, výměna provozních kapalin apod.

4.2 ABC analýza

Pro analýzu ABC bylo ze všech dodavatelů zvoleno 15 vybraných dodavatelů hutních polotovarů sloužících pro další výrobu a montáž. Analýza je provedena na základě údajů o nákupu za posledních 6 měsíců. Podrobné výpočty a výsledný graf jsou uvedeny v příloze č. I a II.

| Skupinové rozdělení | Počet dodavatelů | Procentní podíl počtu dodavatelů | Procentní podíl na objemu dodávek |
|---------------------|------------------|----------------------------------|-----------------------------------|
| A | 3 | 20,00 | 80,06 |
| B | 4 | 26,67 | 14,41 |
| C | 8 | 53,33 | 5,53 |
| Celkem | 15 | 100,00 | 100,00 |

Tab. 2 ABC analýza 1 [20]

Dodavatelé skupiny A se podílí na celkovém objemu dodávek z 80,06 %, dodavatelé B z 14,41 % a dodavatelé skupiny C z 5,53 %.

Na základě této analýzy jsou pro aplikování metod výběru a hodnocení dodavatelů vybráni tři klíčoví dodavatelé ze skupiny A, dále označováni jako dodavatel A, B a C.

4.3 Představení hodnocených dodavatelů

Z údajů vyplývajících z ABC analýzy budou hodnoceni tři dodavatelé hutních polotovarů.

Dodavatel A

Tato společnost se zabývá nákupem, skladováním, úpravou a prodejem hutních výrobků, železářského sortimentu a neželezných kovů. Poskytuje služby jako je doprava, dělení a úprava materiálu, vypalování plechů, dělení sviteků apod. [17]

Dodavatel B

Společnost obchoduje a poskytuje služby na trhu s ocelí, nerez ocelí a hliníkem. Mezi výrobní služby patří například řezání oceli a nerez oceli, otryskávání, ohýbání a stříhání betonářské oceli a zabývají se také logistikou. [18]

Dodavatel C

Firma se specializuje na nákup a prodej hutních materiálů, například úhelníků, pásové oceli, profilové oceli I a U, plechů, kruhové oceli, trubek apod. [19]

4.4 Zhodnocení současného stavu – využívání metod pro výběr a hodnocení dodavatelů

Společnost XYZ momentálně, ani v minulosti, nevyužívala žádnou z metod hodnocení a výběru dodavatelů. Dnes spolupracuje s několika málo dodavateli, jimž vévodí tři přední dodavatelé. Vzhledem k malému počtu dodavatelů, je mezi těmito články vytvořen pevný vztah, jenž způsobuje například usnadnění komunikace, ochotu při spolupráci a podobně. Požadavky (kritéria), které jsou vyžadovány, se v podstatě nemění. Dá se říci, že jejich váhy jsou stanoveny pevně a jasně. Nákupem surovin, materiálů apod. se zabývá výrobní divize. Zde se řeší otázky typu: kolik nakoupit, za jakou cenu, v jakou dobu a od jakého dodavatele. Materiál je objednáván vždy podle předpokládané spotřeby. Výběr dodavatelů se uskutečňuje v podstatě jen na základě hodnocení několika kritérií, kterým vévodí cena materiálu. Tento způsob výběru dodavatelů je rozhodně nedostačující. Náklady na nákup představují velkou část celkových nákladů, a proto by firma měla věnovat větší pozornost právě této problematice.

4.5 Hodnocení dodavatelů vybranými metodami

Dnes již existuje mnoho metod pro hodnocení dodavatelů. Při aplikaci těchto metod jde především o správné nadefinování kritérií. Většina firem lpí především na ceně, ale někteří si možná neuvědomují, že se i v případě nízké ceny mohou objevit jiné problémy, které náklady zvýší. Jeden příklad za všechny je nakoupený materiál za nízkou cenu, ale první komplikací, která nastane, může být zpoždění dodávky nebo nesprávně dodané množství. Při jeho použití ve výrobě můžeme zjistit, že jakost je nevyhovující. Tato zjištění nám jasně říkají, že je třeba klást důraz i na další kritéria, jako jsou jakost, spolehlivost nebo dodané množství.

4.5.1 Scoring model

Jednou z hlavních metod pro hodnocení dodavatelů je Scoring model. Prvním krokem je stanovení kritérií, podle kterých se dodavatelé hodnotí. V tomto případě jsou to: cena, dodané množství, jakost a dodací lhůta.

Cena (35 %) byla zvolena jako nejdůležitější kritérium, jelikož společnost vyrábí zakázky o váze několika desítek tun i více. Proto je cena za jeden kilogram materiálu rozhodující.

Druhým nejdůležitějším kritériem je dodané množství (30 %). Při nedodržení objednaného množství se může stát, že se omezí nebo dokonce úplně zastaví výroba. Tato komplikace nastává při dodaném množství pod hranici objednávky. Takový problém může, respektive způsobí výrobní divizi velké potíže zejména při dodržování termínů dokončení zakázky.

Třetím kritériem je jakost (20 %). Může se zdát, že jakost je nejdůležitější a měla by patřit na první místo. V tomto oboru podnikání to však není úplně nutné. Ne proto, že by nebyla důležitá, ale především kvůli tomu, že dodavatelé, které hodnotíme, odebírají výrobky od jednoho dodavatele, kterým je Nová Huť Ostrava. Jakost je tedy od všech dodavatelů stejná. Vady vznikají například při přepravě nebo nesprávném skladování materiálů a jsou to vady drobné, téměř nenarušující výrobu.

Posledním kritériem je dodací lhůta/ spolehlivost (15 %). Všichni tři dodavatelé vychystají a přepraví materiál téměř přesně. Malé odchylky, které nastávají, jsou velmi výjimečné. Většinou jde například o poruchy dopravních prostředků, potíže způsobené dopravními nehodami, jež zdržují a někdy úplně znemožní dodání apod.

Předmětem dodávky je válcovaný profil U o velikosti 120 mm. Výpočty jsou zaokrouhleny na dvě desetinná místa.

Výpočet ceny se provádí pomocí recipročního indexu. Stanoví se nejnižší cena. Té je přiděleno 100 %. U ostatních cen se přepočítá procentní podíl, tzn. u dodavatele A je 100 % 17,50, tedy $17,30 = 98,86 \%$ a u dodavatele C je 100 % 17,90, tedy $17,30 = 96,65 \%$. Posledním krokem je vynásobení indexu a příslušné váhy.

U kritéria dodané množství se opět přiřadí 100 % k nepříznivější hodnotě. V tomto případě dodavatel A, který má 100 % plnění. Dále se přepočítá podíl u dodavatele B. Podíl počtu správných dodávek k celkovému počtu dodávek, který se vynásobí 100, tedy $(28 : 30) * 100 = 93,33 \%$. U dodavatele C je to $(27 : 30) * 100 = 90,00 \%$. Poté se vynásobí podíl přidělenou váhou.

U jakosti se opět přidělí 100 % k nejlepší hodnotě, tj. dodavatel A = 100 %. Poté se přepočítá podíl u dodavatele B a C. Dodavatel B splnil 29 z 30 dodávek, tedy $(29 : 30) * 100 = 96,66 \%$. Stejný postup je i u dodavatele C. Dalším krokem je vynásobení podílu a váhy kritéria.

Dodací lhůta neboli spolehlivost se počítá pomocí recipročního indexu. Dodavatel B, který překročil dodací lhůtu o nejméně dní, se přidělí 100 %. Dodavatel A s celkovým

překročením dodací lhůty o 15 dní získává 66,66 % - $(10 : 15) * 100$. Stejně se postupuje i u dodavatele C.

Po sečtení dílčích výsledků Dodavatel je nejvýhodnější pro spolupráci dodavatel A (viz. Tab. 3).

| Hodnotící kritérium | Dodavatel | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| | A | B | C |
| A. Cena – váha 35 % | | | |
| Průměrná cena 30 dodávek v Kč; cena za 1 kg | 17,50 | 17,30 | 17,90 |
| Reciproční index | 98,86 | 100,00 | 96,65 |
| Index * Váha | 34,60 | 35,00 | 33,83 |
| B. Dodané množství – váha 30 % | | | |
| Počet dodržených dodávek z 30 | 30 | 28 | 27 |
| Podíl v % | 100,00 | 93,33 | 90,00 |
| Podíl * Váha | 30,00 | 27,99 | 27,00 |
| C. Jakost – váha 20 % | | | |
| Počet bezchybných dodávek v kusech z 30 | 30 | 29 | 27 |
| Podíl v % | 100,00 | 96,66 | 90,00 |
| Podíl * Váha | 20,00 | 19,33 | 18,00 |
| D. Dodací lhůta/spolehlivost – váha 15 % | | | |
| Celkové překročení dodacích lhůt ve dnech za 30 dodávek | 15 | 10 | 12 |
| Reciproční index | 66,66 | 100,00 | 83,33 |
| Index * Váha | 9,99 | 10,00 | 12,50 |
| Celkové hodnocení | 94,95 | 92,32 | 91,33 |
| Pořadí | 1 | 2 | 3 |

Tab. 3 Scoring model [20]

Pomocí Scoring modelu byl určen nejvhodnější dodavatel válcovaného profilu U o velikosti 120 mm. Výsledky jsou velmi těsné. Nejlepší pro spolupráci je dodavatel A, který dosáhl nejvyššího hodnocení a to 94,95 %.

4.5.2 Metoda prostého hodnocení dle pořadí

Další jednoduchou a často používanou metodou je metoda prostého hodnocení podle pořadí. V této metodě jsou hodnocena podobná kritéria jako u Scoring modelu. Zvoleny byly čtyři kritéria hodnocení a to: cena, kvalita, servis a spolehlivost. Opět se přiřazují jednotlivým kritériím určité váhy důležitosti.

Nejprve se do tabulky vyplní potřebné údaje u jednotlivých kritérií a dodavatelů. Dodávaným materiálem je válcovaný plech o tloušťce 5 mm s rozměrem 1 x 2 m.

| KRITÉRIA | Váha kritéria | Dodavatelé | | |
|-------------------------|---------------|------------|--------|--------|
| | | A | B | C |
| Cena (Kč/kg) | 35 % | 18,30 | 18,10 | 18,6 |
| Kvalita (%) | 25 % | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Servis (%) | 20 % | 100,00 | 100,00 | 0 |
| Spolehlivost (%) | 20 % | 98 | 95 | 80 |

Tab. 4 Metoda prostého hodnocení podle pořadí 1 [20]

Dalším krokem je určení bodovací stupnice pro kritéria kvalita, servis a spolehlivost, která je v tomto případě vytvořena takto:

- 1 BOD 100 % - 90 %,
- 2 BODY 89 % - 50 %,
- 3 BODY 49 % - 0 %.

Po vytvoření bodovací stupnice je třeba vytvořit další tabulku, ve které se přidělují body. U kritéria cena dostane nejlepší hodnocení (1 bod) dodavatel s nejnižší cenou. Naopak u

kvality, servisu a spolehlivosti se musí pohlížet na bodování naopak. Tato kritéria jsou zadána v procentech, a proto je potřeba plnit je na co nejvíce procent.

| | | DODAVATELÉ | | |
|------------------|-------------------------|------------|-----------|-----------|
| | | A | B | C |
| KRITÉRIUM | Cena (Kč) | 2 | 1 | 3 |
| | Kvalita (%) | 1 | 1 | 1 |
| | Servis (%) | 1 | 1 | 3 |
| | Spolehlivost (%) | 1 | 1 | 2 |
| | Σ | 5 | 4 | 9 |
| | Pořadí | 2. | 1. | 3. |

Tab. 5 Metoda prostého hodnocení
podle pořadí 2 [20]

U kritéria cena (35 %) je nejvýhodnější cena nejnižší. Tu nabízí dodavatel B, proto je mu přidělen 1 bod, nevyšší cenu má dodavatel C, proto obdržel body 3. I zde se pohlíží na cenu jako na nejdůležitější faktor z důvodu zakázek o velkých hmotnostech.

U kritéria kvalita (25 %) bylo uděleno všem dodavatelům 100 %, což znamená přidělení všem po jednom bodu.

Třetím hodnoceným kritériem je servis (20 %). Dodavatel A a B poskytují komplexní služby včetně dopravy apod., proto hodnocení 100 % a 1 bod. Dodavatel C nezajišťuje dopravu, což může být komplikací a dostává tedy 3 body.

Posledním kritériem je spolehlivost (20 %). U dodavatelů A a B je spolehlivost téměř 100 %, až na malé nedostatky, které se naskytnou velmi výjimečně. Dodavatel C je spolehlivý na pouhých 80 %, proto dostává body 3.

Při součtu bodů u jednotlivých dodavatelů bylo zjištěno, že nejvýhodnější pro spolupráci je dodavatel B, protože získal nejnižší počet bodů, a to 4.

4.5.3 Metoda váhového hodnocení podle pořadí

Tato metoda využívá údaje a také navazuje na metodu prostého hodnocení podle pořadí. Zvolená kritéria jsou stejná, a to: cena, kvalita, servis a spolehlivost.

Výpočet spočívá ve vynásobení příslušné váhy určitého kritéria a přiděleného bodu z tabulky v předchozí metodě, např. dodavatel A s kritériem cena - $0,35 * 2 = 0,7$. Postup je stejný u všech kritérií.

| | | DODAVATELÉ | | | |
|------------------|-------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | | Váha | A | B | C |
| KRITÉRIUM | Cena (Kč) | 35 % | 0,70 | 0,35 | 1,05 |
| | Kvalita (%) | 25 % | 0,25 | 0,25 | 0,25 |
| | Servis (%) | 20 % | 0,20 | 0,20 | 0,40 |
| | Spolehlivost (%) | 20% | 0,20 | 0,20 | 0,60 |
| | Σ | 100 % | 1,35 | 1,00 | 2,30 |
| | Pořadí | - | 2. | 1. | 3. |

Tab. 6 Metoda váhového hodnocení podle pořadí [20]

Nejúspěšnějším se stal dodavatel s nejnižším celkovým ohodnocením, a to dodavatel B.

4.5.4 Metoda prostého hodnocení podle hodnot

Pro aplikaci metody prostého hodnocení podle hodnot je předmětem dodávky bezešvá trubka o průměru 44,5 mm x 36 mm a délce 6m.

Kritéria hodnocení jsou stejná jako v předchozí metodě a to: cena, kvalita, servis a spolehlivost.

Prvním krokem je vytvoření řekněme obecné tabulky, do které se doplní potřebné údaje k jednotlivým kritériím.

| KRITÉRIUM | Váha kritéria | Dodavatelé | | |
|------------------|---------------|------------|--------|--------|
| | | A | B | C |
| Cena (Kč/kg) | 35 % | 27,40 | 28,10 | 29,00 |
| Kvalita (%) | 25 % | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Servis (%) | 20 % | 100,00 | 100,00 | 0 |
| Spolehlivost (%) | 20 % | 98 | 95 | 80 |

Tab. 7 Metoda prostého hodnocení podle hodnot 1 [20]

Druhým krokem je přepočítání procentní úspěšnosti dodavatelů v poměru k nejlepšímu. K přepočtu se používá reciproční index. Nejnižší cenu nabízí dodavatel A, a proto je mu přiděleno 100 %. Pomocí recipročního indexu se přepočítá procentní podíl u dodavatele B $(27,40 : 28,10) * 100 = 97,50 \%$ a obdobně u dodavatele C. U zbylých kritérií se hodnoty opisují.

| | | DODAVATELÉ | | |
|-----------|------------------|------------|--------|--------|
| | | A | B | C |
| KRITÉRIUM | Cena (Kč/kg) | 100,00 | 97,50 | 94,48 |
| | Kvalita (%) | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| | Servis (%) | 100,00 | 100,00 | 0 |
| | Spolehlivost (%) | 98,00 | 95,00 | 80,00 |
| | Σ | 398,00 | 392,50 | 274,48 |
| | Pořadí | 1. | 2. | 3. |

Tab. 8 Metoda prostého hodnocení

podle hodnot – 2 [20]

Nejvyššího hodnocení dosáhl dodavatel A, proto je pro firmu nejvýhodnějším dodavatelem toho materiálu.

4.5.5 Metoda váhového hodnocení podle hodnot

Tato metoda vychází z metody prostého hodnocení podle hodnot. Tabulka, vytvořená při aplikaci předchozí metody, se vynásobí váhami jednotlivých kritérií, například dodavatel A u kritéria cena – $0,35 * 100,00 = 35 \%$. Poté je zvolen nejvhodnější dodavatel. Je jím ten s nejvyšším ohodnocením.

| | | DODAVATELÉ | | | |
|------------------|-------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|
| | | Váha kritéria | A | B | C |
| KRITÉRIUM | Cena (Kč) | 35 % | 35,00 | 34,13 | 33,07 |
| | Kvalita (%) | 25 % | 25,00 | 25,00 | 25,00 |
| | Servis (%) | 20 % | 20,00 | 20,00 | 0 |
| | Spolehlivost (%) | 20 % | 19,60 | 19,00 | 16,00 |
| | Σ | 100 % | 99,60 | 98,13 | 74,07 |
| | Pořadí | - | 1. | 2. | 3. |

Tab. 9 Metoda váhového hodnocení podle hodnot [20]

Nejvyššího celkového počtu bodů dosáhl dodavatel A. S hodnocením 99,60 % se stává nejvýhodnějším partnerem pro spolupráci.

4.6 Návrh na zlepšení

Z údajů plynoucích z aplikovaných metod je evidentní, že jejich použití má nepochybně svůj význam. Pomocí těchto modelů je možné viditelně snížit náklady na nákup. Hodnocení dodavatelů by mělo probíhat minimálně jednou ročně a to pomocí metod pro toto určených. Jako zlepšení postačí začít používat alespoň některé metody a v případě

používání jedné, tu nejpropracovanější. Společnost XYZ lpí především na ceně, což je v jejím oboru podnikání pochopitelné, ale vždy neplatí, že vysoká cena znamená vysokou kvalitu. Proto by měli hodnotit i další kritéria použitá v metodách. Zlepšením pro společnost je tedy zavedení používání metod pro výběr a hodnocení dodavatelů a pravidelnou aktualizaci jejich údajů.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnocení a následný výběr dodavatele určitého hutního materiálu nebo polotovaru. Prvním krokem bylo zjištění současného stavu a poté byla provedena ABC analýza, pro kterou bylo zvoleno 15 předních dodavatelů. Z dosažených výsledků byli zvoleni tři dodavatelé ze skupiny A, kteří se dále hodnotili v metodách. Společnost XYZ nepoužívá žádnou z metod pro výběr a hodnocení dodavatelů. Bylo tedy vybráno pět metod. Pro každou aplikovanou metodu byl zvolen polotovar, který byl hodnocen. Dále se volila jednotlivá kritéria hodnocení.

Zavedení alespoň některé z metod může přinést firmě větší či menší úsporu nákladů především v oblasti nákupu. Důležitou roli hraje nejen cena, ale také kvalita a spolehlivost dodavatele. Vadné či zpožděné náklady mohou způsobit zpomalení nebo zastavení výroby a tím i vyšší náklady. Poruchy ve výrobě mají vliv na zákazníka a jeho spokojenost. Může se stát, že cena, kterou potencionální dodavatel nabízí, bude nejnižší, ale zároveň s tím, kvalita neodpovídající. To ovšem nezaručuje, že nejvyšší cena znamená nejvyšší kvalitu. Právě proto by společnost XYZ měla začít používat metody pro výběr a hodnocení dodavatelů a tím srovnávat cenu, kvalitu, spolehlivost a další vybraná kritéria. Dodavatelé by se měli hodnotit alespoň jednou ročně. Na základě výsledků analýz bylo zjištěno, že přední dodavatelé pracují na 74 – 100 %, což je v pořádku. Za normálních okolností by se mohlo zdát 74 % jako nízké hodnocení, ale v případě tohoto dodavatele byl pokles hodnocení způsoben tím, že dodavatel neposkytuje dopravu. Tu je schopna společnost zajistit sama. Se zabezpečením dopravy nesouvisí nijak velké náklady.

Problematiku hodnocení by bylo možné rozšířit na další dodavatele a hutní polotovary. Je na uvážení firmy, které dodavatele bude hodnotit a jaká kritéria si zvolí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje

- [1] ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [2] GUDEHUS, Timm a KOTZAB, Herbert. *Comprehensive logistics*. Berlin: Springer, 2012. ISBN 978-3-540-68652-1.
- [3] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Čtvrté evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, a. s., 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [6] MACUROVÁ, Lucie et. al. *Logistika – Sbíрка příkladů: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Třetí nezměněné vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-745-3.
- [7] MIKULEC, Petr et. al. *Logistika – Sbíрка příkladů: Studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. ISBN 80-7318-340-4.
- [8] PERNICA, Petr. *Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století 3 díl*. Praha: Radix, spol. s r. o., 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [9] PERNICA, Petr. *Logistika – vymezení a teoretické základy*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1994. ISBN 80-7079-820-3.
- [10] SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. *Logistika – teorie a praxe*. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [11] SYNEK, Miloslav et. al. *Manažerská ekonomika*. Druhé přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, spol. s r. o., 2000. ISBN 80-247-9069-6.
- [12] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

- [13] ZAMAZALOVÁ, Marcela et. al. *Marketing*. Druhé přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

Internetové zdroje

- [14] *Zásady a přínosy Supply Chain Managementu* [online]. 2003 [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/clanky/zasady-a-prinosy-supply-chain-managementu.htm>
- [15] *Firemní nákup jako konkurenční výhoda* [online]. [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://www.benefico.cz/eaukce/firemni-nakup-jako-konkurencni-vyhoda>

Ostatní zdroje

- [16] Interní materiály společnosti XYZ
- [17] Interní materiály dodavatele A
- [18] Interní materiály dodavatele B
- [19] Interní materiály dodavatele C
- [20] Vlastní zpracování

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Kč Koruna česká.

KS Kus.

Obr. Obrázek.

RI Reciproční index.

Tab. Tabulka.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Dělení logistiky..... | 13 |
| Obr. 2 Vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary..... | 17 |
| Obr. 3 Organizační struktura..... | 34 |
| Obr. 4 Lub rotační pece o průměru 5m..... | 34 |
| Obr. 5 Montáž hadicového filtru, USA..... | 35 |
| Obr. 6 Montáž železničního mostu..... | 36 |
| Obr. 7 Výměna cementového mlýna, Polsko..... | 36 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1 Kritéria hodnocení..... | 29 |
| Tab. 2 ABC analýza..... | 38 |
| Tab. 3 Scoring model..... | 41 |
| Tab. 4 Metoda prostého hodnocení podle pořadí 1..... | 42 |
| Tab. 5 Metoda prostého hodnocení podle pořadí 2..... | 43 |
| Tab. 6 Metoda váhového hodnocení podle pořadí..... | 44 |
| Tab. 7 Metoda prostého hodnocení podle hodnot 1..... | 45 |
| Tab. 8 Metoda prostého hodnocení podle hodnot 2..... | 45 |
| Tab. 9 Metoda váhového hodnocení podle hodnot..... | 46 |

SEZNAM PŘÍLOH

P I ABC analýza dodavatelů společnosti XYZ

P II Výsledný graf ABC analýzy

PŘÍLOHA P I: ABC ANALÝZA DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI XYZ

| Dodavatel | Objem dodávek za posledních 6 měsíců v Ks | Objem dodávek za posledních 6 měsíců v Kč | Objem dodávek v % |
|---------------|---|---|-------------------|
| 1 | 6 | 8 321 954 | 53,33 |
| 2 | 2 | 1 531 625 | 9,81 |
| 3 | 11 | 876 963 | 5,62 |
| 4 | 7 | 523 600 | 3,36 |
| 5 | 1 | 83 327 | 0,53 |
| 6 | 5 | 126 549 | 0,81 |
| 7 | 6 | 307 847 | 1,97 |
| 8 | 2 | 67 302 | 0,43 |
| 9 | 12 | 240 379 | 1,54 |
| 10 | 3 | 13 056 | 0,08 |
| 11 | 1 | 27 654 | 0,18 |
| 12 | 4 | 2 639 826 | 16,92 |
| 13 | 9 | 539 480 | 3,46 |
| 14 | 8 | 211 859 | 1,36 |
| 15 | 3 | 94 335 | 0,60 |
| Celkem | 80 | 15 605 756 | 100,00 |

| Dodavatel | Objem dodávek za posledních 6 měsíců v % | Kumulovaný objem dodávek za posledních 6 měsíců v % | Skupinové rozdělení |
|-----------|--|---|---------------------|
| 1 | 53,33 | 53,33 | A |
| 12 | 16,92 | 70,25 | A |

| | | | |
|----|------|--------|---|
| 2 | 9,81 | 80,06 | A |
| 3 | 5,62 | 85,68 | B |
| 13 | 3,46 | 89,14 | B |
| 4 | 3,36 | 92,50 | B |
| 7 | 1,97 | 94,47 | B |
| 9 | 1,54 | 96,01 | C |
| 14 | 1,36 | 97,37 | C |
| 6 | 0,81 | 98,18 | C |
| 15 | 0,60 | 98,78 | C |
| 5 | 0,53 | 99,31 | C |
| 8 | 0,43 | 99,74 | C |
| 11 | 0,18 | 99,92 | C |
| 10 | 0,08 | 100,00 | C |

| Skupinové rozdělení | Počet dodavatelů | Objem dodávek v % |
|------------------------|------------------|-------------------|
| A | 3 | 20 |
| B | 4 | 26,67 |
| C | 8 | 5,53 |
| Celkem | 15 | 100,00 |

PŘÍLOHA P2: VÝSLEDNÝ GRAF ABC ANALÝZY

