

ABSTRAKT

V diplomové práci se zabývám problematikou hodnocení dodavatelů jako důležitou součástí nákupního rozhodování o volbě dodavatele. Téma je spojeno se společností Colorlak, a.s., kde se snažím zachytit a popsat současný stav systému hodnocení dodavatelů. Cílem je optimalizace a návrh nového systému v této společnosti, kde mi jako základ poslouží poznatky z analytické a teoretické části této práce.

ABSTRACT

In my master thesis I am dealing with the problematics of appraisal of suppliers that is an important part of the purchasing decision in choosing the right supplier. The topic was compiled in Colorlak, a.s. where I tried to put down and describe the present situation of system of suppliers evaluation. The aim of the thesis is optimalization and the proposal of a new system in this company where the basis of analytical and theoretical information will help me to compile the thesis.

Rád bych poděkoval vedoucímu diplomové práce Ing. Lucii Rudlové za vstřícný přístup, cenné rady a připomínky, které mi pomohly při tvorbě této diplomové práce. Mé poděkování patří také panu Miroslavu Sekulovi za odborné připomínky a návrhy.

Prohlašuji, že jsem na celé diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně, dne 10. 5. 2005

.....

OBSAH

OBSAH	5
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 NÁKUP.....	9
1.1 ZÁKLADNÍ PODNIKOVÉ FUNKCE A JEJICH VAZBY	9
1.2 ÚTVAR NÁKUPU.....	10
1.2.1 Charakteristika funkce a cíle útvaru nákupu	10
1.2.2 Organizace útvaru nákupu.....	12
1.2.3 Průběh nákupního procesu	13
1.2.4 Úkoly nákupu	14
1.3 INFORMACE PRO ROZHODOVÁNÍ V NÁKUPNÍ ČINNOSTI	14
2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ PROCES	16
3 NÁKUPNÍ MARKETING	18
3.1 ÚLOHY MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....	19
3.2 NÁKUPNÍ SITUACE	19
4 OSOBNOST NÁKUPCE	22
4.1 NÁKUPCE – PŘEDSTAVITEL PODNIKU	23
4.2 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÝ NÁKUPCE	24
5 VOLBA NÁKUPNÍ STRATEGIE	26
5.1 ALTERNATIVNÍ ZPŮSOBY CHOVÁNÍ.....	26
5.2 KLASIFIKACE DRUHŮ ZBOŽÍ PRO ZÁSOBOVÁNÍ	26
5.3 NÁKUPNÍ PORTFOLIOVÁ ANALÝZA.....	27
6 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	29
6.1 INFORMACE PŘI VOLBĚ DODAVATELE	29
6.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	30
6.3 METODY HODNOCENÍ	31
6.3.1 Posuzovací stupnice	31
6.3.2 Stanovení váženosti kritérií.....	35
6.3.3 Výběr nejvhodnějšího dodavatele	37
II. ANALYTICKÁ ČÁST	38
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	39
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	39
7.2 SOUČASNOST A VÝROBNÍ PROGRAM	39
7.3 PRINCIPY, POLITIKA A CÍLE SPOLEČNOSTI	41
7.3.1 Principy vedení společnosti.....	41

7.3.2	Politika jakosti a environmentu.....	42
7.4	ORGANIZACE SPOLEČNOSTI	42
7.4.1	Organizační útvary společnosti	43
7.4.2	Popis činnosti jednotlivých úseků	43
8	INFORMAČNÍ SYSTÉM.....	45
9	NÁKUP.....	47
9.1	NÁKUPNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI	47
9.2	SMĚRNICE NAKUPOVÁNÍ.....	47
9.2.1	Identifikace procesů nákupu.....	48
9.2.2	Hodnocení dodavatelů.....	51
9.2.3	Skladování surovin, obalů a etiket	55
10	ŘÍZENÍ NESHODNÉHO VÝROBKU.....	59
10.1	REKLAMACE VSTUPNÍCH MATERIÁLŮ - SUROVIN	59
10.2	REKLAMACE OBALŮ A OSTATNÍCH VSTUPNÍCH MATERIÁLŮ.....	60
	III. PROJEKTOVÁ ČÁST	62
11	ÚVOD PROJEKTOVÉ ČÁSTI	63
12	POSTUP PŘI TVORBĚ SYSTÉMU	64
13	VYMEZENÍ KRITÉRIÍ	65
13.1	SPECIFIKACE KRITÉRIÍ	65
14	STANOVENÍ VÁHY KRITÉRIÍ.....	67
15	VÝBĚR A STANOVENÍ STUPNICE HODNOCENÍ.....	71
16	CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE.....	77
16.1	URČENÍ BODOVÝCH INTERVALŮ A KATEGORIÍ DODAVATELŮ	77
16.1.1	Stanovení intervalů.....	77
16.1.2	Kategorie dodavatelů.....	77
17	APLIKACE SYSTÉMU V PROGRAMU MICROSOFT EXCEL	79
18	ZHODNOCENÍ PROJEKTU.....	80
19	DOPORUČENÍ.....	83
	ZÁVĚR	84
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK.....	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

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

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

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

Cílem mé diplomové práce je navržení systému hodnocení dodavatelů ve společnosti Colorlak, a.s., které by toto důležité rozhodování podpořilo. V teoretické části se budu snažit hledat východiska pro tento systém, v analytické části popíšu současný stav systému ve společnosti, z jehož nedostatků vyplyne návrh a tvorba nového systému v projektové části této práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

1.1 Základní podnikové funkce a jejich vazby

Všechny podniky, které provozují nějakou hospodářskou činnost, mají něco společného: podstatnými společnými prvky jejich aktivit jsou **nákup a prodej** – základní prvky směny, vedoucí k uspokojování potřeb trhu. (Kubátová, Horák, s. 37)

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Z logistického hlediska lze podnik rozložit do podsystémů uvedených v uvedeném obrázku 1. (Lukoszová 2004, s.4)

NÁKUP – VÝROBA – PRODEJ

výrobní (průmyslový) podnik

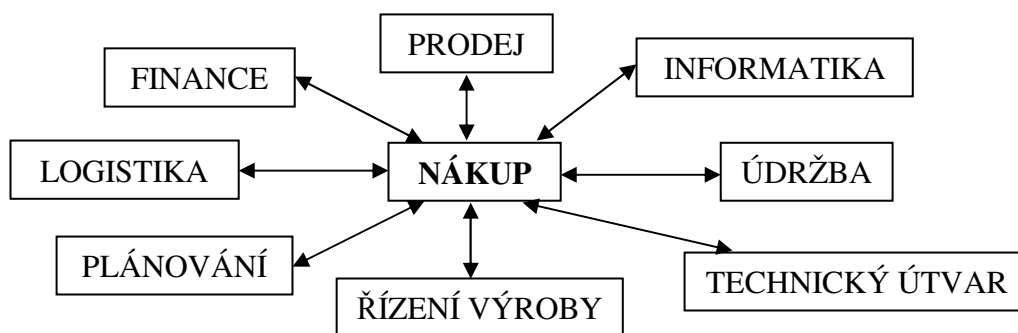
NÁKUP - PRODEJ

obchodní podnik

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

Nákup v uvedeném systému průmyslového nebo obchodního podniku představuje mezní prvek tohoto systému, je v přímé návaznosti na trh nákupní a navazuje na trh prodejní. Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku (Lukoszová 2004)

Je zřejmé, že předpokladem správného splnění úkolu je aktivní spolupráce nákupu s dalšími útvary podniku, jako je např. úsek či útvar financí, útvar technický, řízení výroby, údržby, informační útvar, plánování a logistiky aj. (viz obr. 2). (Lukoszová 2004)



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

1.2 Útvar nákupu

1.2.1 Charakteristika funkce a cíle útvaru nákupu

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající. Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných vstupů do podniku. (Tomek, Hofman 1999, s. 16)

Základními cíli nákupu jsou:

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

(Tomek, Hofman, 1999)

Základní funkcí nákupu je zabezpečit bezporuchové fungování všech předpokládaných procesů v podniku surovinami, materiály a výrobky: zajistit materiálové vstupy potřebnými

druhy hmotných prostředků v určeném množství a v určené jakosti na stanoveném místě a ve vymezeném čase při současném respektování ekonomických, technických a ekologických kritérií. (Horáková, Kubát)

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

(Lukoszová 2004)

Splnění této funkce předpokládá v samostatném podniku:

- zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- hledat potenciální disponibilní zdroje,
- uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách,
- regulovat stav zásob,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů.

(Lukoszová 2004, s. 7)

Ve vztahu k tržnímu okolí je důležité klást důraz na:

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

(Lukoszová 2004, s. 8)

1.2.2 Organizace útvaru nákupu

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

(Horáková, Kubát s. 39)

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

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

(Tomek, Hofman 1999)

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

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

(Tomek, Hofman 1999)

1.2.3 Průběh nákupního procesu

Poznání potřeby

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

Definování problému

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

Vymezení nákupní odpovědnosti a pravomoci

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

Identifikace nabídek a stanovení výběrových kritérií

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

Hodnocení a výběr variant

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

1.2.4 Úkoly nákupu

Vysoká a pružná schopnost reakce na požadavky zákazníků ve značné míře závisí na zásobování provozními prostředky od vnějších dodavatelů. K tomu je třeba vymezit úkoly zásobování. (Schulte 1994)

Úsek nákupu zajišťuje výběr dodavatelů pro zásobování požadovanými materiály podle výsledků provedeného průzkumu trhu. Další významný okruh úkolů na úseku nákupu zahrnuje jednání s dodavateli, sestavování a uzavírání smluv. Nákup má usilovat o snižování nákupních nákladů prostřednictvím stálých cenových a hodnotových analýz. Vedle toho do nákupu patří i úkoly správního charakteru, tj. vyřizování objednávek, určování odvolávek z rámcových smluv a provádění standardních poptávek. (Schulte 1994, s. 32)

1.3 Informace pro rozhodování v nákupní činnosti

Jedná se o informace (Tomek G, Tomek 1996, s. 138):

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

Dále se jedná o informace týkající se podniku samotného:

- kondice dodavatele (poskytování slev, úvěrů, platební a dodací podmínky),
- síla dodavatele na trhu,
- charakteristika cest distribuce,
- finanční síla dodavatele,

- jeho kapacity,
- technická schopnost,
- preference odběratelů,
- spojení, smlouvy, zvyklosti a jiné.

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

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

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

Získávané informace lze rozdělit do následujících skupin:

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

2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ PROCES

Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele. Malé podniky se rozhodují obvykle na základě očekávané poptávky zákazníků. Velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje. Proto je důležité identifikovat faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí.



Obr. 3. Faktory ovlivňující nákupní rozhodování (Tomek, Hofman 1999, s. 23)

Podmínky dodávky

Každá dodávka by měla být uskutečňována za určitých specifických dodacích i platebních podmínek uvedených v kupní smlouvě.

Jakost

Úkolem nákupu je nakoupit co nej kvalitnější surovinu za co nej nižší cenu. Proto je výhodné užívat hodnotové analýzy. Hodnotová analýza je studie nakupovaných surovin, na jejímž základě se určí, jestli při zpracování nebo jiné změně charakteru nakupovaného materiálu přinese výrobek uživateli stejnou hodnotu s nižšími náklady nebo vyšší hodnotu se stejnými náklady. Jakost se také může stanovovat podle požadovaného hlediska, jako je velikost, design, barva, funkčnost, hmotnost, flexibilita.

Množství

Důležitou složkou nákupního procesu je nákup odpovídajícího množství materiálu nebo výrobku. Ovšem co je správné množství? Podniky nakupující ve velkém chtějí dosáhnout

úspory. Ty však závisejí i na velikosti slev poskytovaných dodavatelem materiálu nebo výrobku. Tady však musí nákupce řešit dilema, protože velké množství nakupovaných materiálů nebo výrobků znamená nadměrné množství zásob. Jak známo zásoby vážou prostředky, které by mohly být užity jinde, ale je tu také hrozba zkažení, zastarání nebo jiného znehodnocení. Nákup v malém množství však zase znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Dnes však již existují různé metody optimalizace nákupního množství

Cena

Nejlepší cena neznamena vždy nejnižší nákupní cenu. Firma nabízející nejnižší cenu možná nenabízí požadovanou kvalitu a služby. V podnikání je tedy cílem zajištění nejvyšší hodnoty zboží splňujícího specifické požadavky za co nejnižší nákupní cenu.

Čas

Důležité rozhodnutí v nákupu představuje načasování, kdy nakoupit materiál nebo služby. Jestliže se rozhoduje podle očekávané poptávky po produktech, je nutné určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možno reagovat i na příležitostnou poptávku. Dodací lhůta je uplynulý čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služeb. Nákupní aktivity a aktivity ze strany nabídky musí být koordinovány. Jde o načasování objednávky a určení objemu dodávky materiálu nebo potřebných služeb, aby provozní kapitál nebyl vázán v zásobách nebo aby naopak nedocházelo k opožděné výrobě finální produkce.

(Tomek, Hofman 1999)

Dodavatel

Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, které jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měl být vybírání podle potřeb podniku a je vhodné je lépe a blíže poznat. Firma si totiž musí být jista, že vyhovují jejím požadavkům. I ta nejlepší strategie nemusí fungovat v případě, že bude vybrán nekompetentní dodavatel.

3 NÁKUPNÍ MARKETING

Marketing přichází do podniku především jako tržně orientovaný způsob myšlení v podniku. Obsahuje všechny podnikatelské tržní aktivity, v kterých podnik pomocí marketingových nástrojů uplatňuje současné i příští potřeby jako poptávající.

(Tomek, Hofmann 1999)



Obr. 4. Schéma zobrazující marketingové řízení podniku (Tomek, Hofman 1999, s. 28)

Pojetí nákupního marketingu lze shrnout do několika hlavních zásad:

1. Při rozhodování v nákupu je nutné zvažovat vliv rozhodnutí na plnění dlouhodobých strategických podnikatelských cílů firmy.
2. Nákup má svým postavením v podniku odpovídat zásadním transformačním změnám: musí být zapojen do vrcholového strategického rozhodování podniku hlavně tam, kde je velký podíl subdodávek a kde jsou vysoké nároky na jakost vstupního materiálu.
3. Přístupy v nákupu vyžadují dobrou informační základnu.

4. Nové podmínky a přístupy k jejich úspěšnému zvládnutí vyžadují i nové požadavky na osobnost nákupce.
5. Nákup podniku by měl být schopný komplexního vidění vlastních cílů a problémů.
6. Dodavatel je hlavním vnějším subjektem nákupního managementu.
7. Plánování v nákupu je důležitým nástrojem.

3.1 Úlohy marketingového řízení

Sběr tržních informací – sběr a analyzování tržních dat pro podporu nákupu a aktivit marketingového nákupního plánování

Definování nákupní strategie – provádění kontroly vnějšího prostředí (nákupní tržní trendy, konkurenční postavení dodavatelů, odhad tržních možností dodavatelů)

Plánování nákupu – sledování nových technologií a vývoje u dodavatelů pro potřeby plánu vlastního vývoje produktů, získání podkladů od podnikového útvaru prodeje a technické přípravy výroby

Výběr dodavatele – vyhodnocení nabídek dodavatelů na základě tržních informací

Specifikace nákupu – upřesnění objednávek u dodavatelů

Formulace nákupní strategie prostřednictvím nákupního marketingového mixu – využití produktu, ceny, distribuce a propagace dodavatele k rozvinutí nákupní i prodejní strategie

Jednání s dodavateli – zahájení nákupních aktivit s dodavateli

Zhodnocení nákupní úlohy – naplnění marketingového nákupního programu, vyhodnocení nákupu a všech nákupních aktivit

(Tomek, Hofman 1999, s. 32 – 31)

3.2 Nákupní situace

Podle konkrétních podmínek jednotlivého nákupu se rozlišují tři typy nákupních situací:

- nákup, který se uskutečňuje během delšího období v podstatě beze změny – *opakovaný nákup*,

- nákup, jež se uskutečňuje při určitých změnách výrobku, dodacích podmínek, případně dodavatelů, a při kterém je nezbytné provést částečný výzkum nabídky trhu – *modifikovaný nákup*,
- *nový nákup* – situace s novými nákupními podmínkami.

(Horáková, Kubát, s 39)

Přímý opakovaný nákup představuje rutinní nákupní rozhodnutí, kdy se jedná o nákup opakujícího se sortimentu. Nákupní rozhodnutí nejsou komplikovaná a mohou být provedena jednou osobou v organizace. Nákupce si vybírá ze seznamu dodavatelů a dává váhu svým minulým zkušenostem s nimi, jednak objemu a kvalitě již dříve uskutečněných zakázek. Upřednostňovaní dodavatelé poskytují lepší servis, pružněji reagují na problémy a dávají větší jistotu ve spolehlivosti dodávek. Dodavatelé mající zakázku usilují o udržení výrobku a služby na trhu dobrou kvalitou. Často také nabízejí automatizovaný systém objednávání, který šetří čas odběratele. Naproti tomu dodavatelé bez zakázky se snaží zaujmout odběratele něčím novým nebo se snaží využít momentální nespokojenosti odběratele s některým jeho dodavatelem. Takoví dodavatelé se snaží získat i malé objednávky, která se později může narůst. Přímý nákup vyžaduje málo nových informací nebo dokonce žádné nové informace. Obchod probíhá podle zaběhnutého postupu, bez velkého přemýšlení a úsilí. Marketingová práce gazduje o obchodníků, aby udělali nabídku v tomto docela rutinním typu obchodu zajímavější. (Tomek, Hofman 1999)

Modifikovaný nákup představuje situaci, kdy podnik již má určité zkušenosti, ale musí si další informace obstarat. Modifikované nákupy nastávají za situace, kdy zákazník chce změnit druh výrobku, cenu, podmínky dodávek nebo jiné okolnosti. Tento druh nákupu většinou vyžaduje další účastníky jak ze strany nákupce, tak ze strany dodavatele. Modifikovaný nákup zahrnuje pokračující nebo opětovnou potřebu, alternativy jsou známy, ale mohou být změněny. Současní dodavatelé jsou nejistí a snaží se udržet zakázku, noví potenciální se snaží získat zakázku pro sebe. Podnik má definované kritéria, ale ještě neví, kdo konkrétní splní jeho potřeby. Zřetelným elementem je zde neustálé upravování cen. Po zvážení nové alternativy podněcují své přesvědčení, že před konečným rozhodnutím stojí za to hledat dodatečné informace a možnosti. Povaha nákupních potřeb se mění tak,

že doba zaběhnutých nákupů se stále zkracuje. Protože se mění potřeby, marketingové úsilí se musí také změnit. Musí umět odpovédět na změněné požadavky svých zákazníků.

(Tomek, Hofman 1999)

Nový nákup představuje dosud neřešený problém, kdy je nutná silná informační základna. Nákupci mají nedostačující nebo nepodstatné minulé nákupní zkušenosti a musí hledat nové způsoby řešení, protože dosavadní zkušenosti nákupního chování jsou pro tento případ irelevantní a před nákupním rozhodnutím je velká potřeba na nové informace. Nákupní možnosti jsou napřed neznámé, a proto jsou většinou pro všechny zúčastněné nové. Nový nákup je ten, když klient kupuje zboží či službu poprvé. Platí pravidlo, že čím je koupě riskantnější a nákladnější, tím více účastníků je zainteresováno v rozhodovacím procesu. O to usilovnější je pak sběr informací a více času si rozhodnutí vyžádá. Při novém nákupu se musí řešit, co a jakým způsobem nakoupit. Z daného vyplývá, že první nákup je největší příležitostí pro dodavatele a jejich nabídky. Z tohoto důvodu se snaží u odběratele získat co největší vliv a nabízejí užitečné informace a výpomoc. Prodejce, který chce uspět, předvídá problém dříve, než jej rozpozná potenciální zákazník – odběratel, a proto je připraven uspokojit potřeby nových nákupů.

(Tomek, Hofman 1999)

4 OSOBNOST NÁKUPCE

Pracovníci nákupu jsou těmi pracovníky v útvaru, kteří musí v praxi uplatňovat zásady práce útvaru a zajistit skutečně moderní provádění všech v úvahu přicházejících činností. Tyto úkoly předpokládají změnu myšlení u těchto lidí. Znamená to nejen myslet marketingově se zaměřením na zákazníka, ale doplnit tento způsob myšlení i marketingovým nákupním myšlením. (Horáková, Kubát, s. 41)

Funkce nákupu má za cíl řízení činností podniku souvisejících s nákupem: tato činnost musí fungovat především jako centrum zisku, a ne jako centrum nákladů. Situace na trhu nutí podniky přestat vyrábět takové produkty, které mohou nakoupit za výhodných podmínek ve svém okolí. Nákup se stal více strategickým prostředkem činnosti podniku. (Perrotin, Heusschen 1999)

Aby byl nákupce v nových podmínkách úspěšný, musí umět, aktivně zvládat tyto úrovně:

- technickou,
- obchodní,
- průmyslovou,
- administrativní.

Po **technické** stránce by měl nákupce:

- stimulovat své interní i externí partnery k uvažování o produktech ve smyslu jejich parametrů funkčnosti,
- umět najít dobré dodavatele,
- uvádět do svého podniku nejnovější produkty, aby podpořil inovaci.

V **obchodní** rovině má nákupce:

- přispívat svou kupní silou do okolí podniku k podpoře konkurence mezi různými dodavateli,
- při vyjednávání by měl umět vyjednávat a následně uzavírat s dodavateli jasné, úplné a po všech stránkách ošetřené a vyvážené smlouvy.

V **průmyslové** rovině musí znát:

- systém řízení výroby používaný ve vlastním podniku,
- jednotlivé etapy výroby s ohledem na souvislosti mezi podnikem a jeho dodavateli.

V **administrativní** je nákupce vázaný k:

- udržování systému objednávek, dodávek, fakturování atd., shodného se systémem řízení výroby svého podniku, ne jenom ve vztahu k vnějším dodavatelům, ale také k svým vnitropodnikovým klientům,
- vytváření ucelené soustavy ukazatelů, umožňující sledovat realizaci daných cílů,
- garanci jakosti pro daný produkt dodavatelům, s cílem porovnání, zda žádná etapa výroby neprobíhá nesprávným způsobem.

(Perrotin, Heusschen 1999, s. 10)

4.1 Nákupce – představitel podniku

Chování a vystupování nákupce reprezentuje podnik a to vyžaduje vynikající znalost situace v podniku. Na základě přesně určených potřeb podniku, zajistí nezbytné suroviny, materiály, polotovary a součásti pro materiálové vstupy

- v potřebném množství,
- v potřebné jakosti,
- v daném termínu.

V rámci této činnosti musí brát v úvahu kritéria ekonomická, ekologická, sociální a etická.

U ekonomických kritérií, které podnik zajímají nejvíce, musí nákupce zvažovat

- výdaje a náklady na vlastní nákup včetně nákladů na nákupní aparát,
- náklady na udržení zásob, včetně dalších nákladových položek vyvolaných existencí zásob.

V rámci integračního myšlení však bude v podniku také vidět

- vzájemné souvislosti s výsledkem podniku,
- možné přínosy, vyplývající třeba z využití substitutů, z využití odpadů nebo výhodnějších zdrojů.

Rovněž by měl nákupce uplatňovat tzv. aktivní přístup v nákupu, měl by mít kvalifikační předpoklady, kam patří odborné znalosti, zkušenosti a systémový přístup, ale velice podstatný je způsob jeho myšlení odpovídající všemu výše uvedenému.

Vedle zdůrazňovaných vlastností musí být nakupující schopen brát v úvahu i prostředí, ve kterém se podnik nachází, ve kterém vyrábí a své výrobky prodává. Proto ten, kdo nakupuje, musí být dobrým odborníkem na nákup ve vztahu k podniku, pro který nákup uskutečňuje, ale i velmi dobrým obchodníkem. (Horáková, Kubát)

4.2 Marketingově orientovaný nákupce

V marketingu se nákupci otvírá další dimenze jeho oboru, přičemž marketingová koncepce nákupce má více obranný charakter než u prodejce.

Každý marketingově orientovaný obchodník chce utvářet především budoucnost. V tom se liší od nynějšího nákupce, který je vázán spíše činností operativního charakteru.

Způsob, kterým nákupce splňuje požadavky marketingu,

- ukazuje jeho existující kreativitu
- předvádí jeho odborné schopnosti
- činí ho rovnocenným obchodním partnerem na úrovni dodavatele

Úspěch nákupce závisí na způsobu, jakým svému protihráči dokáže prezentovat své schopnosti. Naproti tomu marketingově orientovaný prodejce si musí usilovně připomínat, že momentálně vysoké tržby nemusí být trvalé a že je třeba pečovat o dlouhodobé příležitosti, které druhá strana většinou předpokládá. Marketing pro nákupce neznamena jen nový přístup k práci, ale také oživení, jež působí viditelnou změnu chování, které vůči dodavatelům přináší řadu nových postupů. (Tomek, Hofman 1999)

Bez znalosti marketingu nelze funkci nákupce řádně zastávat, přestože v minulosti bylo toto povolání spíše konzervativní. To, jak nákupce vyhovuje požadavkům marketingu, ukazuje jeho skutečnou kreativitu, jeho odborné schopnosti být obchodním partnerem na úrovni dodavatele.

Marketing nákupu investičních statků je technicky orientovaný a probíhá jako skupinové rozhodnutí, na kterém se podílejí i vlivní spolupracovníci s malou znalostí marketingu.

Marketing nákupců v obchodu vykazuje proti průmyslu odlišnosti. Zatímco průmysloví nákupce nakupuje pro tvorbu produktu a realizaci jeho výroby, obchodní nákupce je blíže tržnímu myšlení a přihlíží pouze k potřebám zákazníků. Obchod je profesí rychlých rozhodnutí.

Manažer v nákupu patří mezi střední manažery, jejichž činnost v největší míře spočívá v poskytování a získávání informací. Pro jejich činnost je důležitá přiměřená inteligence a vzdělání. Funkci manažera nákupu lze charakterizovat analyzovat z pohledu role interpersonální, informační a rozhodovací. (Tomek, Hofman 1999, s 137)

5 VOLBA NÁKUPNÍ STRATEGIE

5.1 Alternativní způsoby chování

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

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

5.2 Klasifikace druhů zboží pro zásobování

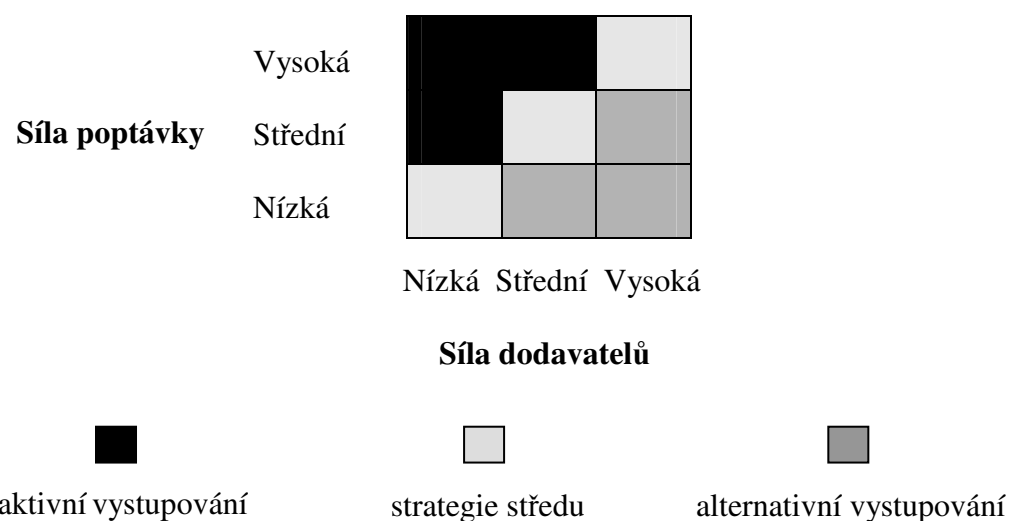
Podnik si musí klasifikovat pořizované druhy součástí a materiálů podle významu a zásobovacích rizik. Výsledný přístup vymezených druhů pořizovaného zboží se měří podle kritérií nakupovaného zboží, procentního podílu na celkových pořizovacích nákladech a jejich významu pro jakost výrobků a podnikový růst. Riziko v zásobování je možné vyjádřit prostřednictvím dostupnosti pořizovaných druhů zboží, počtu nakupujících, možností, možností vlastní výroby, rizik skladování a substitučních možností. Z toho je pak možné odvodit čtyři sortimentní skupiny (Schulte 1994. s. 38):

1. **Strategický sortiment** se silným vlivem na konečný výsledek a s vysokým zásobovacím rizikem vyžaduje detailní informace o dlouhodobém vývoji nabídky a potřeb. Nutné je taktéž vytvoření dlouhodobých vztahů s dodavateli, rozhodování o vlastní výrobě nebo nákupu a odstupňované smlouvy. Do úkolů taktéž spadá nouzové plánování, kontrola logistiky, plánování zásob a hodnocení dodavatelů.

2. **Stimulační sortiment** – vyžaduje plné využití nákupních kapacit, výběr dodavatelů, substituce výrobků, strategii cílového jednání o cenách. Aby tyto úlohy nákup zvládl je potřeba mít dobrá data o trhu, krátkodobé až střednědobé plánování potřeby, přesné dodací lhůty a prognózování vývoje cen.
3. **Problémový sortiment** – jedná se o nedostatkový sortiment se slabým vlivem na konečný produkt s vysokým zásobovacím rizikem právě z důvodu jeho nedostatku. U tohoto sortimentu jde hlavně o zajištění dostatečného množství i v případě vyšší ceny. Důležitou úlohou nákupu je hledání alternativních dodavatelů a snaha o získání plynulého dodávání a minimalizaci rizik např. pomocí nákupu substitutů, podrobnou kontrolou dodavatelů a navazováním dlouhodobé spolupráce. Samozřejmostí je velmi dobrá informační základna o tomto druhu zboží a jejich dodavatelích.
4. **Bezproblémový sortiment** – nákup má dobrý přehled o trhu, stačí mu krátkodobé prognózování potřeb. Úlohou nákupu je standardizace výrobků a optimalizování stavu zásob pro ekonomické velikosti zakázek.

5.3 Nákupní portfoliová analýza

K volbě optimální zásobovací strategie konkrétního podniku slouží nákupní portfoliová analýza (viz. obr. 5), která porovnává tržní sílu podniku na jedné straně, s tržní silou dodavatelů na straně druhé. Ta poskytuje bázi pro identifikování oblastí s šancemi nebo potencionálními riziky, posouzení dodacích rizik a pro vymezení základních strategických postupů jednání odpovídající pro stanovené druhy sortimentu.



Obr. 5. Matice nákupního portfolia (Schulte 1994, s. 40)

V nákupní portfoliové matici se srovnávají pozice síly vlastního podniku a pozice síly dodavatelů, čímž se vytváří možnost vyvinout určité protistrategie. Matice se může rozdělit do tří rizikových oblastí. Každé alternativě lze přiřadit určitý základní směr strategie: (Schulte 1994, s. 40)

- **aktivní vystupování na trhu** – aktivně vystupující podnik zaujímá na trhu silné postavení, zatímco síla dodavatelů je střední nebo nízká. Na základě malého dodacího rizika zde může podnik využít šance vyjednat si pozitivní hrubé ziskové rozpětí pomocí cenového tlaku a příznivých smluvních podmínek. Takové chování ovšem může vést k ohrožení dlouhodobějších vztahů s dodavateli.
- **alternativní vystupování** – je žádoucí tehdy, jestliže podnik hraje podřadnou úlohu na trhu zásobování a dodavatelé zaujímají mocnou pozici síly. Pro podnik to znamená, že bude nutné zvýšení nákladů na průzkum trhu.
- **strategie středu** – se nabízí u sortimentů zásobování bez větších zjevných rizik a bez vyšší ekonomické efektivity. Při agresivní způsobu chování může dojít k odvetnému opatření.

6 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

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

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

6.1 Informace při volbě dodavatele

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

- dodavatelích,
- okolním prostředí dodavatelů na trhu,
- způsobech jednání dodavatelů.

Při hodnocení dodavatele je nejdůležitější jeho výkonnost, která se netýká jen předmětu zásobování, ale podniku jako celku. Základní informace o určitém dodavateli, jako např. image, kapitálová základna, finanční a technická schopnost, se doplňují speciálními fakty o výkonnosti a schopnosti předmětu zásobování a objemu dodávky. Zvláštní význam přitom mají fakta o struktuře nákladů dodavatele, jeho kooperační připravenosti, a rovněž o významu, který při daném objemu objednávky přisuzuje odběrateli. (Schulte 1994, s. 36)

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

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

6.2 Hodnocení dodavatelů

V praxi je možné použít celou řadu hodnotících systémů a metod. Nedá se přesně určit nejlepší metoda nebo přístup, který by se hodil pro všechny organizace. Nejlépe je jednotlivé metody kombinovat a vytvořit si tak vlastní systém hodnocení dodavatelů. Vytvořená metodika hodnocení však nesmí být časově ani systémově náročná a také by měla být softwarově využitelná. Důležité také je, aby podnik vždy používal konsistentní metody, které zvyšují objektivnost procesu hodnocení. (Lambert M aj. 2000)

V první fázi musí manažer sestavit:

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

V další fázi pak musí:

- vytvořit seznam faktorů, podle nichž bude dodavatele hodnotit.

Tyto faktory by měli doplnit již dříve použité faktory při výběru dodavatelů. Jakmile je stanoven seznam faktorů, je nutno ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů v každém faktoru. Rozhodovat by se nemělo pouze o těch faktorech, které se dotýkají nabízených výrobků a služeb, zejména jejich:

- jakosti,
- ceny,

- smluvní podmínky,

ale také o úrovni, pověsti a chování dodavatele samotného.

Měli by se volit ty kritéria, která mají váhu z hlediska konkrétních podmínek organizace. Jejich výběr je třeba důkladně zvážit. Přednost by měli mít kritéria ovlivňující ekonomické a obchodní výsledky podniku, což jsou náklady, zásoby, jakost a tím prodejnost výrobku. Pochopitelně je nutné brát na zřetel i to, jestli jde o dodavatele, s nímž má organizace zkušenosti či nikoliv. (Tomek, Hofman 1999)

6.3 Metody hodnocení

6.3.1 Posuzovací stupnice

Hodnocení dodavatelských nabídek pomocí více kritérií je založeno na převedení různých hodnot kvantitativních (např. Kč, %, dny) a kvalitativních kritérií (např. výše nabídkové ceny, lhůta, reference, systém jakosti) na „společného jmenovatele“, protože v různých měrných jednotkách se nedají početně slučovat. Prostředkem k převedení různých hodnot na „společného jmenovatele“ jsou posuzovací stupnice (hodnotící škály). Rozeznávají se tři základní druhy stupnic: nominální, ordinální a kardinální. V praxi se uplatňují různé formy a kombinace těchto stupnic, a to:

- nominální stupnice dvouhodnotová (binární),
- ordinální stupnice,
 - klasifikační,
 - intervalová,
 - bodová,
- kardinální stupnice,
 - číselná,
 - poměrná čísla,
 - hodnotové parametry.

Nominální stupnice

Nejjednodušším typem je tzv. nominální (binární stupnice), která má formu „ano – ne“, „vyhovuje – nevyhovuje“. Pozitivní hodnoty se sčítají a je preferován dodavatel s nejvyšším počtem odpovědí „ano“ nebo „vyhovující“. Výhodou této metody je její velmi jednoduché použití v praxi. Při její volbě je však třeba mít na zřeteli, že tento způsob hodnocení je možné použít tam, kde nedojde použitím kritéria „vyhovuje, nevyhovuje“ k nežádoucímu zjednodušení a tedy k deformaci výběru rozhodnutí. Skutečnost bývá zpravidla mnohem složitější a vyžaduje tedy i složitější měření užitelnosti nabídek. (Vaindl 1996)

Ordinální stupnice

Posuzování nabídek pomocí ordinální stupnice je obvykle vhodnější a výstižnější než hodnocení podle binární stupnice. Používá se tam, kde při rozhodování o výběru nejvhodnějšího dodavatele není potřebné zohledňovat absolutní velikost sledovaných charakteristik, ani jejich vzájemný poměr, ale vystačíme s určením pořadí priorit. Stupnice je založena na předpokladu, že posuzované nabídky můžeme úplně uspořádat z hlediska určité vlastnosti. Uvažované kritérium pak můžeme v ordinální stupnici měřit za předpokladu, lze-li posuzované nabídky dodavatelů spořádat na základě určitého kritéria, přičemž z jejich preference plyne i preference mezi posuzovanými nabídkami. Je třeba mít na zřeteli, že čísla vypovídají pouze o pořadí, nikoli o intenzitě preferencí. Mezi nejčastější ordinální stupnice patří stupnice klasifikační nebo bodovací. (Vaindl 1996)

Ordinální klasifikační stupnice - zpravidla se postupuje tak, že se u každého dodavatele jednotlivá kritéria ohodnotí obdobně jako při školní klasifikaci, tedy nejlepší 1 a nejhorší 5. Postup je založen na preferenčním systému rozhodovatele. Nejlepším dodavatelem se stává dodavatel s celkově nejnižším průměrem ohodnocení. Tento způsob hodnocení dodavatelů je velmi často využíván v praxi při výběrové řízení o výběrových zakázkách. Výhodou uvedeného postupu je jeho relativní jednoduchost při klasifikaci dodavatele. Na druhou stranu jeho nevýhodou je, že nerozlišuje význam jednotlivých kritérií.

Ordinální bodovací stupnice – další formou hodnocení dodavatelů je ordinální bodovací stupnice, při níž vyšší počet bodů znamená lepší pořadí dodavatele. Její podstatou je, že kritéria u jednotlivých dodavatelů jsou ohodnocovány na základě škály v předem definovaném intervalu. Hodnotitel přiděluje jednotlivým hodnotícím kritériím body, a to v závislosti na preferencích. Při hodnocení jednotlivých dodavatelů je potřebné postupovat tak, že se nejdříve hodnotí stejné kritérium u všech dodavatelů současně, a následně se přejde k hodnocení dalšího kritéria. Není vhodné nejdříve hodnotit jednoho dodavatele komplexně a teprve poté přejít k hodnocení dalšího dodavatele.

V praxi se často využívá modifikovaný bodový systém se slovním vyjádřením míry užitečnosti pro dané bodové ohodnocení tzv. *slovně číselná (verbálně – numerická) stupnice*, kde určité slovní charakteristice užitečnosti odpovídá příslušný počet bodů. Např. vyhovuje nejlépe – 10 bodů, vyhovuje uspokojivě – 7 bodů, vyhovuje málo – 4 body, vyhovuje nejméně – 1 bod. Pro potřeby hodnotitele je ovšem lepší konkretizování jednotlivých bodů při dodržení rozsahu bodové stupnice.

Bodovací stupnice je jednoduchá, každý se s ní naučí rychle pracovat. Počtem stupňů a rozsahem intervalů se dá dobře přizpůsobit konkrétním podmínkám. Proti pouhému seřazení nabídek (klasická ordinální, klasifikační stupnice) umožňuje bodovací stupnice hlubší analýzu a hodí se proto pro přípravu rozhodnutí o výběru nejvýhodnější dodavatelské nabídky ve složitějších situacích. Jistým nedostatkem bodovací stupnice je poměrně omezený počet stejně velkých stupňů, což ne vždy odpovídá rozložení užitečnosti nabídek.

Ordinální intervalová stupnice - v případě kdy jsou rozdíly mezi jednotlivými nabídkami minimální, je výhodnější zvolit třetí typ ordinální stupnice, stupnici intervalovou. Její význam spočívá ve skutečnosti, že nepoužijeme pro bodování po sobě jdoucí čísla, ale čísla s většími odstupy.

Kardinální stupnice

Podstatou této stupnice je číselné vyjádření vzájemného poměru užitelnosti dodavatelů, tj. měření, kolikrát či o kolik je preference hodnocení jednoho dodavatele větší či menší než druhého. K vyjádření míry preference lze použít číselnou stupnici, stupnici poměrných čísel nebo hodnotových parametrů. Základním problémem u kardinální stupnice je rozhodnutí jaký typ této stupnice použít. Prostředkem k určení míry preference je expertní posouzení nebo hodnotové parametry hodnocených dodavatelů. (Vaindl 1996)

Kardinální číselná stupnice – se člení do určitého počtu stupňů, nejobvyklejší jsou desetistupňové nebo stostupňové stupnice. Krajní body stupnice představují minimální a maximální rozsah dané měřené charakteristiky. Na škále odečteme příslušnou dimenzi v poměru k minimu a maximu. Tak stanovíme jednotlivé užitelnosti sledovaných dodavatelů podle jednotlivých kritérií. Součty za všechny kritéria určují celkovou užitelnost sledovaných alternativ (dodavatelů).

Hodnotové parametry – užitelnost jednotlivých variant je možné stanovit i na základě hodnotových parametrů, kdy předpokládáme, že užitelnost jednotlivých vlastností (a dodavatelů celkově) je úměrná daným hodnotám, což obvykle je splněno, protože parametry daného dodavatele skutečně vyjadřují jeho užitelnost.

Kardinální číselná stupnice (modifikace procentního porovnávání dodavatelů) – velmi často se používá kardinální číselná stupnice ve formě procentní stupnice. V logistice se tato stupnice, která dlouhodobě sleduje dodavatele a jejich parametry jednotlivých dodávek, nazývá tzv. **scoring model**. U tohoto modelu se postupuje tak, že jsou nejdříve definovány potřebné užité vlastnosti daných dodavatelů, a to se zřetelem na očekávání, jež jsou vymezena v cílech. Vypočítává se tzv. reciproční index a to tak, že vytipované vlastnosti vystupují jako srovnávací kritéria, přičemž pozitivní vlastnost určitého dodavatele s nejvyšší hodnotou odpovídá 100 % (pokud by se jednalo o negativní vlastnost, tak 100 % představuje hodnotu nejnižší). Poté je u dalších dodavatelů také tato vlastnost kritéria přepočítána a to ve vztahu k ní.

Měření užitenosti poměrnými čísly

U každého kritéria se užitenost nejméně výhodné nabídky považuje za jednotku, má tedy koeficient rovný jedné. Užitenost ostatních variant se pak vypočte jako příslušný koeficient ve vztahu k poměru k minimální užitenosti.

6.3.2 Stanovení váženosti kritérií

Pro spravedlivé posouzení jednotlivých kritérií je nutné rozlišovat kritéria podle jejich významu, resp. váhy a stanovit váženou užitenost nabídek, protože prosté výsledné charakteristiky (užitenosti) nemusí vyjadřovat správnou užitenost nabídek.

Pro stanovení významu kritérií lze použít tyto postupy:

- metoda párové srovnávání,
- postupný rozvrh vah,

nebo některé (číselná stupnice a poměrná čísla) z výše popsaných stupnic.

Metoda párového srovnávání

Při této metodě se postupuje tak, že se vzájemně porovnávají jednotlivé dvojice (sloupec s řádkem) kritérií podle jejich významu a výsledky se zapisují do tabulky. Např. kritérium č. 1 (v řádku) je pro firmu důležitější než, kritérium č. 2 (ve sloupci), proto se do políčka spojujícího tento řádek a sloupec zapíše jednička. Pak se porovná kritérium 1 s kritériem 3 atd..

Tab.1. Párové srovnávání kritérií (zdroj: vlastní)

Kritéria	2	3	4	5	6	I	II	III	IV
1	1	1	4	5	1	3	3	4	0,20
	2	3	4	5	2	1	5	2	0,33
		3	4	5	3	2	4	3	0,13
			4	4	4	5	1	6	0,07
				5	5	4	2	5	0,27
					6	0	6	1	0
$n * (n - 1) / 2 = 6 * (6 - 1) / 2 =$						15	-	-	1,00

Z metody párového srovnávání kritérií získáme tyto poznatky: I – počet voleb každého kritéria, II – důležitost kritérií, III – vážená užitnost nabídek, IV – váha důležitosti jednotlivých kritérií (viz.tab.č.1). Kontrolou správného výsledku je dosazení do vzorce $n.(n-1)/2$, který se rovná součtu voleb.

Výhodou uvedeného postupu je to, že bere na zřetel váhu jednotlivých kritérií. Stanovení vah jednotlivých kritérií je předpokladem pro stanovení dílčích vážených užitností a celkové vážené užitnosti jednotlivých alternativ. (Ochrana 2002, s. 107)

Metoda postupného rozvrhu váhy

Párové srovnávání je vhodné k seřazení jevů do ordinální stupnice, nemusí však výstižně vyjádřit vzájemný význam kritérií pro stanovení jejich váhy při výpočtu vážené užitnosti nabídek. To je důsledkem toho, že při párovém srovnávání kritérií se odhlíží od skutečnosti, že jednotlivé kritéria patří do vyššího celku (např. do oblasti nákladové, technické, časové atd.), přičemž každá oblast má většinou jiný význam. Tím by při hodnocení alternativ mohlo dojít ke zkreslení. Proto se vytipují základní sledované obecné oblasti, stanoví se závazně váha dané oblasti (obvykle v %), přičemž tato váha se musí dodržet. Váha každé oblasti se rozvrhne na kritéria jednotlivých oblastí (též v %) a nakonec se stanoví váhy jednotlivých kritérií. (Ochrana 2002)

Oba postupy mají své přednosti i nedostatky. Předností párového srovnávání je konzistentní seřazení kritérií podle jejich důležitosti. V případě, že soubor kritérií nevychází ze systematické základy a je nesourodý a nevyvážený, nebudou výsledky spolehlivým podkladem pro stanovení váhy. Proto se doporučuje sestavit soubor kritérií ze soustavy základních oblastí, určit příslušné váhy postupným rozvrhem a výsledek porovnat s vahami podle párového srovnávání. (Vaindl 1996)

6.3.3 Výběr nejvhodnějšího dodavatele

Využití výše zmíněných metod hodnocení vede k racionálnímu výběru nejlepšího dodavatele nabídky. Tento výběr je bezprostředním výsledkem stanovení a srovnání užitenosti jednotlivých nabídek. Je tedy nasnadě říci, že výběr je v nákupu mechanickým úkonem. Ale právě tato činnost je velmi náročná a nejodpovědnější částí rozhodovacího procesu. Složitost a odpovědnost výběru dodavatele spočívá v tom, že užitenost dodavatele, získaná pomocí poznatků teorie rozhodování, je jen podkladem pro finální rozhodnutí, které se musí učinit. (Vaindl 1996)

II. ANALYTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

7.1 Historie společnosti

V roce 1925 založil Ing. Ludvík Kirschner spolu se svým společníkem Josefem Linhartem malou továrnu na výrobu chemických produktů a barev. Ta se časem dále rozvíjela a společenskými změnami byla postavena před mnohé problémy. Výrobní závod ve Starém Městě byl po znárodnění v roce 1949 začleněn do národního podniku Barvy a Laky. V roce 1989 se závod osamostatnil pod názvem COLORLAK státní podnik. 1.9.1993 vzniká dnešní akciová společnost COLORLAK, a.s.

7.2 Současnost a výrobní program

Akciová společnost Colorlak se řadí k významným výrobním podnikům v oblasti nátěrových hmot v České republice. Patří k dodavatelům nátěrových hmot pro spotřebitelský a průmyslový trh České republiky, Slovenské republiky, Německu, Rusku, Polsku, Litvě Ukrajině, Chorvatsku a Maďarsku a dalších zemích.

COLORLAK a. s. je dnes výrobcem s nejširším výrobním sortimentem v ČR. Rozsáhlá nabídka obsahuje:

- syntetické,
- vodouředitelné,
- polyuretanové,
- nitrokombinační,
- chlorkaučukové,
- lihové,
- vypalovací nátěrové hmoty a spreje.

Výrobky Colorlaku se objevují nejenom v drogeriích a specializovaných prodejnách barev a laků, ale také v průmyslu při výrobě nábytku, ocelových konstrukcí, železničních vagónů a letadel apod. Hlavní předmět podnikání společnosti je zaměřen na:

- výzkum,
- vývoj,
- výrobu,
- prodej,
 - nátěrových hmot,
 - syntetických pryskyřic,
 - lepidel.

Ve výrobním sortimentu jsou zastoupeny zejména nitrocelulózové, chlor-kaučukové, syntetické, polyuretanové a vodou ředitelné nátěrové hmoty. Převážná část produkce je určena průmyslu, menší část pro použití malých spotřebitelů.

COLORLAK, a. s. v listopadu 2002 znovu obhájil certifikaci dle EN ISO 9001:2000. Certifikační orgán ověřil, že společnost používá systém jakosti pro oblast : Vývoj, výroba a prodej nátěrových hmot. Certifikační orgán také ověřil, že společnost zavedla a používá systém environmentálního managementu pro oblast Vývoj, výroba a prodej nátěrových hmot a udělil společnosti certifikát EN ISO 14001:1997.

Základní kapitál společnosti COLORLAK, a. s., který v roce 2004 činil 187 894 290 Kč, je tvořen z 18 789 429 ks kmenových akcií na majitele ve jmenovité hodnotě 10 Kč. Tržby společnosti jsou okolo 500 milionů Kč. Zaměstnává 263 pracovníků, z toho 23 je řídících. V nedávné minulosti se společnost potýkala s problémy, které pramenily z hospodářského výsledku. Nyní se však společnosti daří ozdravení COLORLAKU stabilizací a postupným upevňováním pozic na trhu. V současné době je největším vlastníkem firmy akciová společnost Spolek pro chemickou a hutní výrobu v Ústí nad Labem, která je současně významným dodavatelem surovin.

7.3 Principy, politika a cíle společnosti

Sortiment nátěrových hmot je velmi široký a s tím souvisí i používané výrobní procesy a vstupní suroviny, což s sebou nese nejenom vysoké nároky na systém řízení jakosti, ale i stupeň rizika kontaminace složek životního prostředí. Společnost si je této náročnosti na jakost i rizik v environmentu vědoma, a proto klade na oblast ochrany životního prostředí značný důraz. Ochrana a tvorba životního prostředí, vytváření bezpečných a zdravých pracovních podmínek pro své zaměstnance a jejich neustálé zlepšování včetně prevence znečišťování patří trvale mezi nejvyšší priority společnosti.

Colorkak, a.s. se snaží být moderní organizací s pevným postavením na tuzemském i zahraničním trhu. Uplatňuje a udržuje systém jakosti a environmentu, neustále zlepšuje jeho efektivnost v celé společnosti. Od důsledného aplikování zásad managementu jakosti a environmentu všemi zaměstnanci očekává prospěch v různých formách (zvýšená účinnost řízení, zlepšená výkonnost zaměstnanců, nižší náklady související s reklamacemi výrobků a služeb, spokojenost zákazníků, stabilní postavení na trhu, zvyšování obrátu, zvyšování spokojenosti zaměstnanců).

7.3.1 Principy vedení společnosti

Vedení akciové společnosti COLORLAK si uvědomuje důležitost plnění požadavků zákazníka, popř. zainteresovaných stran v souladu s právním řádem celé společnosti a požadavky ČSN EN ISO 9001:2000 a ČSN EN ISO 14001:1997. Vedení akciové společnosti COLORLAK se snaží plnit tyto základní principy:

- plnění požadavků zákazníka, popř. zainteresovaných stran;
- uplatnění, rozvíjení a zlepšování efektivního systému řízení jakosti a environmentu;
- realizaci politiky jakosti a environmentu, jejich cílů a cílových hodnot;
- pravidelné přezkoumání systému řízení jakosti a environmentu z hlediska funkčnosti a efektivnosti;
- zajištění dostupnosti potřebných zdrojů.

7.3.2 Politika jakosti a environmentu

Vedení také zajišťuje, aby politika jakosti a environmentu :

- vycházela z hlavních procesů a činností – příjmu požadavků a tvorby smluv, návrhu a vývoje nátěrových hmot, nákupu, výroby, dodávání nátěrových hmot s jejich environmentálními aspekty a dopady,
- odpovídala poslání společnosti, zahrnovala závazek ke zlepšování prováděných procesů a činností tak, aby každý zaměstnanec úrovní své práce přispěl k tvorbě produktů, které maximálně uspokojí požadavky a očekávání zákazníků;
- dávala rámec pro stanovení cílů a cílových hodnot jak celé společnosti, tak i jejich útvarů;
- byla sdělována všem zaměstnancům společnosti;
- byla pochopena všemi zaměstnanci společnosti;
- byla přezkoumávána a aktualizována

Cíle jakosti a environmentu pro zabezpečení a naplnění politiky jakosti a environmentu jsou vyhlášovány vždy na jeden rok a jsou rozpracovány na jednotlivé úseky a útvary, zpřístupněny na nástěnkách pracovišť. Zaměstnanci jsou s nimi a jejich plněním i plněním předcházejících cílů a cílových hodnot seznamováni na poradách za účasti vedoucích pracovníků. Vedoucí útvarů jsou plně odpovědní za plnění, sledování a vyhodnocování cílů a cílových hodnot, včetně prezentace výsledků. Při nedosahování stanovených cílových hodnot jsou přijata nápravná opatření.

7.4 Organizace společnosti

Organizačně je společnost členěna do tří stupňů řízení (viz příloha P I):

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

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

7.4.1 Organizační útvary společnosti

Úsek

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

Útvar

Útvar je organizační částí úseku a je řízen pověřeným vedoucím pracovníkem

Hospodářské středisko

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

7.4.2 Popis činnosti jednotlivých úseků

Úsek generálního ředitele

Úsek organizačně zajišťuje činnost orgánů společnosti, právní službu a realizaci systému řízení jakosti a environmentu podle ČSN EN ISO 9001:2000 a ČSN EN ISO 14 001:1997, nezávislou vstupní, výstupní, mezioperační kontrolu (FSNH) a metrologii, systém vnitropodnikového řízení, akcionářskou agendu, vzdělávání zaměstnanců společnosti a jejich odbornou způsobilost k výkonu práce, personálního řízení, včetně pracovně právních vztahů, síť podnikové telefonní ústředny, mobilních telefonů, systém vnitropodnikové poštovní služby, činnosti dobrovolného hasičského sboru podniku, systém

vnitropodnikové ostrahy, systém prevence požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Úsek výrobního ředitele

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

Úsek ekonomického ředitele

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

Úsek obchodního ředitele

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

8 INFORMAČNÍ SYSTÉM

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

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

- nákup a sklady,
- plánování a řízení výroby,
- údržba,
- jakost,
- finanční řízení a controlling,
- personalistika a mzdy,
- vrcholové řízení.

Diamac v nákupu

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

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

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

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

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

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

9 NÁKUP

9.1 Nákupní činnost společnosti

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

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

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

9.2 Směrnice nakupování

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

Hlavním činností podle směrnice nákupu je:

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

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

9.2.1 Identifikace procesů nákupu

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

- tvorba smlouvy,
- plánování.

Z těchto procesů vzejde jako vstup do útvaru nákupu požadavek na nákup výrobku či služby tzv. „**hrubý požadavek**“: jedná se o rozpad plánu na spotřeby jednotlivých surovin, polotovarů a obalů. Tato sestava je základním prvkem při zajištění surovin a obalů pro výrobu. Sestava ukazuje zásobu jednotlivých surovin a obalů na skladech, konsignaci, rozpracovanou výrobu, nevyčerpatelné množství v nádržích, objednané množství a předpokládané dohody, chybějící množství, které je potřeba v co nejkratší době nakoupit. Tato sestava je pravidelně každý týden aktualizována na základě plánovacího cyklu, při kterém obchodní útvar předává nové požadavky na výrobu. Sestava je dostupná na Intranetu a je neustále aktualizována o skutečné dohody surovin a obalů.

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

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

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

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

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

- požadavkem na nákup,
- nabídkou,
- parametrem požadované suroviny,

- hodnocením dodavatele,
- plánem výroby.

Na to se vytvoří seznam schválených dodavatelů, u kterých dochází k objednání potřebných surovin. Objednávku vyhotovuje referent nákupu a tu schvaluje vedoucí útvaru nákupu. Objednávka je vytvořena v originále, jenž je uložena u referenta nákupu. Dodavatel faxem či e-mailem dostává objednávku a potvrzenou ji vrací zpět. Na to dochází k dodání a příjmu požadovaných surovin, obalů, etiket a technického materiálu.

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

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

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

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

9.2.2 Hodnocení dodavatelů

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

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

Při hodnocení dodavatelů surovin se posuzují následující ukazatele:

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

Podle těchto parametrů jsou hodnoceni všichni dodavatelé surovin, kterých v roce 2004 bylo celkem 110 (viz tab. 2).

Tab. 2. Struktura dodavatelů v roce 2004
(zdroj: vlastní)

Dodavatelé	Počet
surovin	101
obalů	6
etiket	3

Hodnocení dodavatelů surovin je rozděleno do dvou kategorií

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

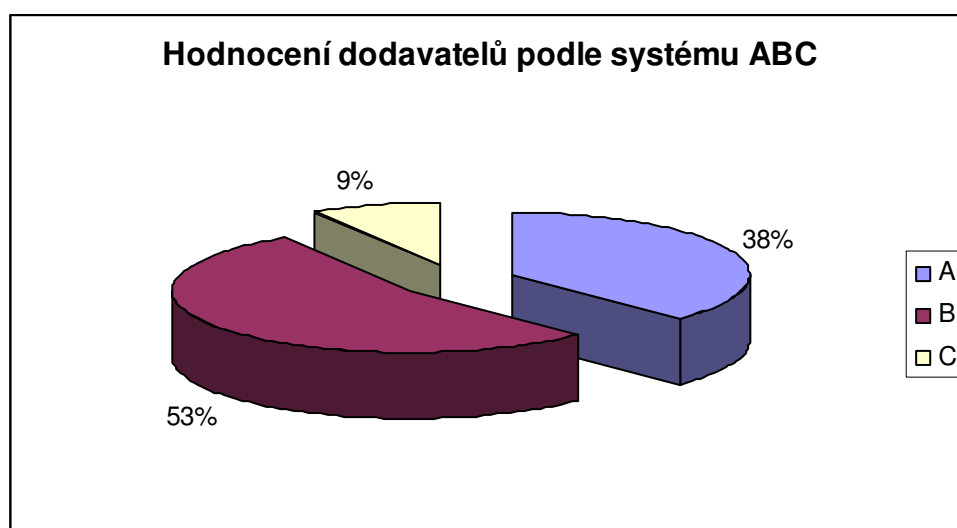
Ad 1) U hodnocení dodavatelů podle tohoto systému se postupuje tak, že u každého dodavatele se jednotlivá kritéria ohodnotí od nelepších trojky po nejhorší jedničku. Postup je založen na preferenčním systému rozhodovatele. Výsledkem hodnocení je pak součet ohodnocených kritérií. Nejlepším dodavatelem se stává dodavatel s celkově nejvyšším počtem bodů. Poté následuje rozřazení dodavatelů podle dosaženého výsledku do skupin A, B a C.

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

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

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

Ad 2) Jedná se o firmy, jejichž suroviny nelze v recepturách nahradit a tedy není možné situaci řešit volbou jiného dodavatele. V roce 2004 dodávalo suroviny do Colorlaku až 48 % těchto dodavatelů. V roce 2005 se toto procento má snížit na hodnotu okolo 20 %. Procento monopolních dodavatelů za rok 2005 ještě není známo, protože plná nákupní sezóna pro Colorlak, a.s, se začíná teprve ve druhém čtvrtletí. Výsledek hodnocení systému dodavatelů v roce 2003 vypadal takto



*Obr. 6. Výsledek hodnocení dodavatelů podle systému ABC za rok 2003
(zdroj: vlastní)*

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

Konsignační sklady a zápočty

Společnost Colorlak a.s. rozděluje své dodavatele do čtyř kategorií. Kromě standardních dodavatelů a již zmíněných monopolních dodavatelů to jsou:

- zápočty,
- konsignační sklady.

Konsignační sklad – jedná se o fiktivní sklad dodavatele zboží zřizovaný na základě smlouvy u některých zástupců a komisionářů, který se zřizuje v rámci rozvoje obchodu a upevnění pozice na trhu, neboť umožňuje:

- maximálně přiblížit zboží zákazníkovi,
- výběr zboží zákazníkem,
- dodávat zboží v nejkratších lhůtách,

Uskladněné zboží podléhá místnímu dovoznímu clu a nepřímým daním, ale do doby jeho prodeje je majetkem dodavatele (původního vlastníka) – clo se vyměruje ve chvíli jeho prodeje v tuzemsku.

Zřizování konsignačních skladů se jeví jednoznačně jako nejlepší způsob pro snižování zásob surovin a obalů našich dodavatelů. Proto jedním z cílů nákupního oddělení je zvyšování počtu dodavatelů, kteří by zřizovaly konsignační sklady v Colorlak a.s.. Konsignační sklady zároveň zlepšují logistiku a operativní navázení materiálů do výroby.

Zápočty – jsou dodavatelé i odběratelé zároveň; v praxi to znamená, že odběratel, který si objedná zboží u akciové společnosti Colorlak, za tento odběr zboží zaplatí v podobě dodávaných surovin. Z účetního hlediska to znamená vzájemný zápočet pohledávek a závazků. Pro Colorlak, a.s. je tento způsob obchodu velmi výhodný, protože na tento způsob dodávání surovin nepotřebuje a nevynakládá finanční prostředky.

Přehledy největších dodavatelů surovin a obalů a přehled nejvíce nakupovaných surovin za rok 2004 uvádím v příloze P III a P IV.

9.2.3 Skladování surovin, obalů a etiket

Skladování surovin, obalů a etiket, včetně provozu konsignačních skladů se řídí předpisem O4/P1.2 Manipulace a skladování NH. Tento předpis stanovuje postup při příjmu, manipulaci, skladování surovin, obalů, etiket a technického materiálu a.s. COLORLAK.

Při manipulaci, skladování a vydávání surovin se musí v Colorlak, a.s. postupovat jako s hořlavými kapalinami I. a II. třídy nebezpečnosti dle bezpečnostních a požárních předpisů a.s. Colorlak. Podmínky skladování, bezpečnost při práci a požární ochrana při skladování hotových výrobků jsou určeny kartou pracoviště. Za dodržování činností podle karty pracoviště (bezpečnostní pravidla při manipulaci a skladování) jsou odpovědní zaměstnanci skladového hospodářství. Hotové výrobky jsou skladovány ve skladech a.s. COLORLAK.

Přejímka surovin

Mistr skladového hospodářství, který přejímá surovinu od přepravce kontroluje, zda fyzicky souhlasí hmotnost v obalu a počet obalů s údaji na dodacím listě a odpovídá za správnost těchto údajů.

Zjištěná skutečnost je zapsána do knihy příjmů u mistra skladového hospodářství. Tento přijatou surovinu uskladní transakcí do systému IS DIAMAC a předá průvodní atesty kvality vstupní kontrole. Na základě těchto údajů odebírá vstupní kontrola vzorky uskladněných surovin k odzkoušení.

Po dobu zkoušení jsou suroviny označeny štítkem „Zkouší se“. Za umístění štítku odpovídá referent skladu surovin a obalů. Vyhovující kvalitu suroviny potvrdí vstupní kontrola v systému IS DIAMAC. Poté referent skladu surovin a obalů přijme surovinu na sklad, u tekuté suroviny dá příkaz k přečerpání z cisterny do příslušné skladovací nádrže.

V této transakci je surovině přiděleno MULO, což je pořadové číslo příjmu dané suroviny. Číslem MULA, indexem suroviny a hmotností balení vedoucí skladového hospodářství fyzicky označí přijatou surovinu.

Pokud hmotnost na dodacím listě nesouhlasí se zjištěnou skutečností, referent skladu surovin a obalů ve spolupráci s vedoucím útvaru nákupu sepíše reklamační protokol k řízení množstevní reklamace, která je řešena s dodavatelem dle směrnice B2 Řízení neshodného výrobku.

Zaměstnanec vlečky zváží došlou cisternu se surovinou a cisternu po vyprázdnění v prostoru vlečky. Zhotoví tzv. „vážní lístek“, který předá s dodacím listem mistru skladového hospodářství. Váha suroviny je u něj opět zapsána do knihy příjmů. Suroviny jsou přijímány v autocisternách na základě dokladů vystavených dodavatelem a hmotnost je zapsána do knihy příjmů surovin.

Pohyb na konsignačních skladech

Suroviny na konsignačních skladech jsou účetně uloženy na fiktivním neúčetním skladě „Vstupní kontroly“ v IS DIAMAC. Na vstupní kontrolu je surovina přijímána obvyklým způsobem na objednávku transakcí. Referent skladu v poli MULO zadá určitou hodnotu transakce a poté je surovina pro provedení vstupní kontroly v transakci uvolněna. V případě zpracovávání suroviny na základě požadavku mistra výrobního střediska přijme referent skladového hospodářství transakcí příslušné množství suroviny na příruční sklad výrobního střediska. Do fakturace za příslušné období (měsíčně) jsou zahrnuty veškeré příjmy v transakci na příruční sklad výrobního střediska.

Manipulace a skladování etiket

Etikety jsou skladovány ve skladu a meziskladech výrobních středisek a odpovědnost za kontrolu stavu etiket na tomto skladě a meziskladech odpovídá referent nákupu a obalů. Při přejímce etiket referent nákupu a skladu TM kontroluje dodací list s přebíraným počtem

etiket a kvalitu tisku na etiketách. Příjem etiket zavede referent nákupu a skladu TM do systému DIAMAC příjmovou transakcí. Zároveň stáhne již nevyhovující etikety z oběhu ve výrobních střediscích. Etikety se vydávají se na základě požadavků výrobního úseku předaných na výdejkách do meziskladů FSNH a OS nebo zaměstnanci, který provádí etiketování obalů. Výdeje jsou odepisovány referentem nákupu a skladu TM příslušnou transakcí. Referent nákupu a skladu TM je zodpovědný za správnost a platnost vydaných etiket ve skladu obalového hospodářství a ve výrobních meziskladech FSNH, O-S a AE. V meziskladech výroby se zjišťuje stav etiket, aby byla zajištěna plynulá výroba. Etikety pro výrobky, které se nevyrábí, jsou vráceny do skladu obalového hospodářství.

Objednávky nových etiket zajišťuje referent nákupu a skladu TM s přihlédnutím ke stavu etiket v meziskladech výroby. Pokud je zjištěna nevyhovující kvalita nebo kvantitativní rozdíl, je jím zahájeno reklamační řízení dle B2 Řízení neshodného výrobku.

Manipulace a skladování obalů

K jednotlivým dodávkám obalů jsou referentem nákupu a skladu TM vyžadovány atesty kvality. Za kvantitativní přejímku obalů a místo uložení odpovídá referent nákupu a skladu TM. V případě náznaků neshodné kvality je jím sepsán reklamační protokol a zahájeno reklamační řízení dle směrnice B2 Řízení neshodného výrobku.

Referent nákupu obalů uskladní přijaté obaly do systému DIAMAC příslušnou transakcí. Vydávání obalů je prováděno na základě požadavků mistrů výrobních středisek formou výdejky. Odpis je prováděn transakcí v IS DIAMAC. Referent nákupu obalů a skladu TM odpovídá za vyžádání veškeré dokumentace k obalům týkající se materiálu, hmotnosti a přepravy.

Manipulace a skladování technických materiálů

Technické materiály jsou skladovány ve skladu TM, za jeho provoz odpovídá referentem nákupu a skladu TM. Jako technické materiály jsou nakupovány, skladovány ve skladu TM:

- náhradní díly;
- kancelářský materiál;
- osobní ochranné pracovní prostředky;
- chemické látky a přípravky pro střediska aj.

Přehled o nakupovaných technických materiálech je veden v IS DIAMAC v určených skladech a příslušných transakcích (příjem) a (výdej do spotřeby) na základě výdejek podepsaných vedoucím střediska.

10 ŘÍZENÍ NESHODNÉHO VÝROBKU

Reklamace dodávaných surovin se řídí směrnicí B2 Řízení neshodného výrobku. Účelem tohoto dokumentu je vytvoření předpokladů pro účelné, racionální a operativní řízení při odstraňování nedostatků ve smluvních vztazích. Směrnice řeší postup při uplatňování práv z odpovědnosti za vady při plnění závazků mezi smluvními stranami. Právními předpisy pro řešení reklamací jsou platný Obchodní zákoník a platný Občanský zákoník.

K reklamaci dochází, pokud dodané zboží, které nebylo dodáno v takové jakosti a provedení pro účel stanovený ve smlouvě, nebo pro účel, k němuž se takové zboží zpravidla používá. Předmětem reklamačního řízení jsou vady:

- množstevní,
- kvalitativní,
- obalů,
- nesprávné a neúplné značení,
- záměny zboží.

10.1 Reklamace vstupních materiálů - surovin

Pokud zaměstnanec vstupní kontroly zjistí odchylky od předepsaných specifikací, tak naměřené hodnoty zaznamená do „Hlášenky odlišné kvality“ v systému DIAMAC, tuto hlášku vytiskne a předá HT k posouzení, který rozhodne:

- a) zda se jedná o nepatrnou jakostní odchylku a rozhodne o uvolnění dodávky do výroby, kopii hlášenky je povinen hlavní technolog předat vedoucímu útvaru nákupu, který upozorní dodavatele na zjištěnou odchylku od sjednané kvality a vyžádá si opatření pro zamezení dalšího výskytu vady;
- b) zda se jedná o surovinu, kterou lze zpracovat na kvalitní zboží, avšak za zvýšených výrobních nákladů nebo jiných ztížených podmínek ve výrobě, rozhodne o uvolnění dodávky k dalšímu zpracování za písemně stanovených podmínek, které zpracuje

do formuláře „Reklamační protokol nakupovaného zboží – surovin“. Současně vyčíslí i náklady vynaložené na zpracování tohoto zboží. Reklamační protokol předá vedoucímu útvaru nákupu, který u dodavatele uplatňuje slevu. Reklamační řízení a s tím spojené náležitosti vede vedoucí útvaru nákupu. Ucelenou jednotku takové dodávky mistr skladového hospodářství označí nápisem „REKLAMACE“, a ta může být zpracována až po ukončení reklamačního řízení;

- c) zda se jedná o nekvalitní zboží a dodávka musí být vrácena a nahrazena kvalitním zbožím. Reklamační protokol suroviny s označením – NEZPRACOVATELNÉ – K VRÁCENÍ, předá vedoucímu útvaru nákupu, který zahájí s dodavatelem reklamační řízení. K důkaznímu řízení může přizvat vedoucího ÚJE a hlavního technologa. Reklamované zboží nesmí být zavedeno příjmovou transakcí na sklad v DIAMACU.

10.2 Reklamace obalů a ostatních vstupních materiálů

K reklamaci dochází pokud je zboží nekompletní, tj. chybí některá samostatně použitelná část, jež podle smlouvy nebo právních požadavků, nebo povahy zboží, měla být dodána současně s ním, nebo chybí stanovené příslušenství k výrobku, jako je dokumentace, technické normy, atest apod. Reklamace jsou zjišťovány při převímce zboží, kdy se zjišťují kvantitativní a zjevné závady dodaného zboží:

- a) V případě, že skutečné množství zboží (obaly) nesouhlasí s množstvím uvedeným v nákladním listě či jiném obdobném dokladu nebo je poškozeno či jinak znehodnoceno, je referent nákupu povinen vyplnit reklamační protokol a zahájit reklamační řízení.
- b) Jde-li o zjevně neznatelné poškození, úbytek či neúplnost zásilky zboží, zjistitelné až po jejím převzetí, je rovněž referent nákupu povinen sepsat o zjištěných vadách reklamační protokol a zahájit reklamační řízení.
- c) U cisternových zásilek se postupuje obdobně jak je uvedeno v bodech a), b).

- d) V případě technického vybavení a pomocných materiálů provádí kontrolu nakupovaného zboží a zahajuje reklamační řízení příslušný referent nákupu, který materiál nakupuje.

Reklamace zboží dodaného do organizace je pak vyřízena těmito způsoby:

- uznáním reklamace dodavatelem a kladným vyřízením našich požadavků,
- dohodou o vyřízení reklamace a kladným vyřízením této dohody,
- rozhodnutím vedoucího ÚJE o zastavení reklamačního řízení na základě písemných stanovisek hlavního technologa,
- rozhodnutím soudu.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 ÚVOD PROJEKTOVÉ ČÁSTI

V analytické části jsem popisoval současný stav nákupních činností se zaměřením na hodnocení dodavatelů. Veškeré procesy, které se týkají oddělení nákupu, se v Colorlak, a.s. řídí vnitřní organizační směrnicí Nákup. Samotné hodnocení každého dodavatele surovin se zpracovává do formuláře „Hodnocení dodavatelů“. Celý tento systém spočívá bodovém ohodnocení jednotlivých ukazatelů a následném součtu počtu dosažených bodů u každého dodavatele. Závěry z tohoto hodnocení dodavatelů se pak uplatňují v dalším období pro jednání s dodavateli a pro jejich výběr.

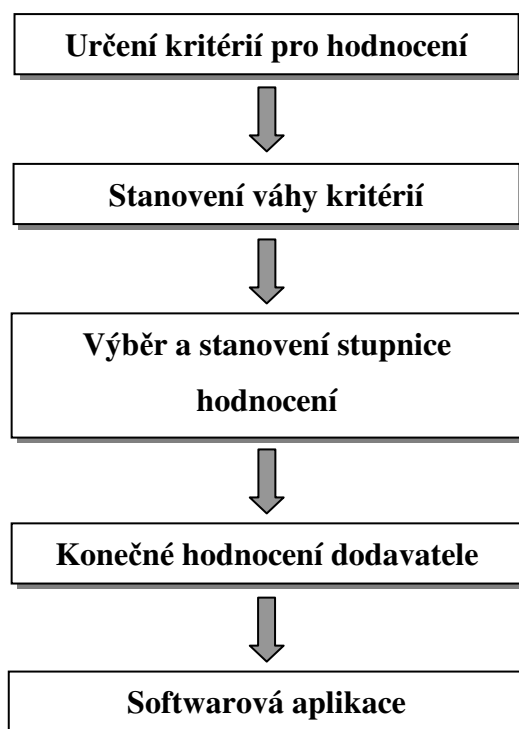
Jak jsem uvedl v analytické části, Colorlak, a.s. hodnotí své dodavatele podle jejich schopností splnit požadavky na dodávku surovin. Pro tento účel se v nákupu stanovilo deset kritérií, které jsou předmětem hodnocení u každého dodavatele. Nedostatek tohoto systému vidím především v přístupu k samotnému hodnocení dodavatelů. Z působení v oddělení nákupu jsem nabyl dojmu, že systém hodnocení dodavatelů je opomíjený a nepřikládá se mu větší význam, z důvodu značné vytíženosti a nedostatku času jednotlivých pracovníků nákupního oddělení. Tento systém je zpracován spíše kvůli hodnocení a zprávě auditora, přestože je tato činnost nesporně klíčovou etapou celého procesu nakupování.

I přes tyto nedostatky ve zpracování systému hodnocení dodavatelů zaměstnanci nákupu vykazují široké znalosti o dodavatelích a jejich sortimentu. Proto chci ve svém projektu navrhnout takový systém, který by zužitkoval velmi dobré znalosti zaměstnanců nákupu o dodavatelích a jejich sortimentu a který by více respektoval a rozlišoval význam jednotlivých kritérií, čímž by se potlačilo zřetelné subjektivní cítění hodnotitele.

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

12 POSTUP PŘI TVORBĚ SYSTÉMU

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



*Obr. č. 7: Postup při tvorbě systému
hodnocení dodavatelů (zdroj: vlastní)*

13 VYMEZENÍ KRITÉRIÍ

Při rozhodování je možné uvažovat o celé řadě kritérií, které se týkají nabízených výrobků a služeb, zejména jejich jakosti, ceny a kontraktačních podmínek, jakož i úroveň, pověst a chování samotného dodavatele. Pro praktické hodnocení by se však nemělo podlehnout inflaci těchto kritérií, ale spíše volit pouze kritéria, která mají určitou váhu z hlediska konkrétních podmínek podniku.

Je třeba dát přednost těm kritériím, které ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku, tj. náklady, zásoby, jakost a tím i prodejnost finálního výrobku. Přitom je důležité přihlížet i k možnosti průkazného hodnocení. Je nutné zvažovat i objem nákupů od příslušného dodavatele, tj. jeho finanční a ekonomickou závažnost. Samozřejmě nelze opomenout fakt, zda se jedná o dodavatele, se kterým již podnik má určité zkušenosti.

Ke zjištění hodnotících obecných kritérií existuje mnoho postupů. V praxi se dobře uplatňuje metoda brainstormingu mezi pracovníky firmy, kteří s hodnocením dodavatelů přichází do styku nebo může dobře pomoci dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků, jehož informace se dobře uplatňují při volbě hodnotících kritérií.

13.1 Specifikace kritérií

Specifikace kritéria jako měřítko hodnoty vlastností určitého systému se určuje pro potřebu objasnění, kvantifikaci a zdůraznění faktorů, které ovlivňují budoucí výběr dodavatelů. Specifikace je složitý krok, protože vybrané kritéria mají rozhodující vliv na volbu dodavatele v celém systému hodnocení. Existuje řada možností a variant jak určit tyto kritéria, ale nikdy nelze vyloučit opomenutí nebo přecenění určitého faktoru. Problém tedy spočívá v protichůdnosti při působení na systém.

Cíle výběru dodavatelů se mají promítnout přímo či nepřímo do kritérií hodnocení dodavatelů, např. stanovením konkrétní žádoucí hodnoty určitého parametru, popř. rozmezí hodnot. Každý cíl je zároveň kritériem optimality nabídek, měřítkem, jak který dodavatel

daný cíl splňuje. Každému cíli musí odpovídat jedno nebo několik kritérií. Je důležité neopomenout některé významné kritérium, ale také nesmí při volbě kritérií docházet k duplicitám nebo překrývání.

Po konzultacích s vedoucím oddělením nákupu jsme se rozhodli pro jmenné zachování stávajících kritérií, protože tato kritéria se dotýkají kvantitativních a kvalitativních oblastí a odpovídají potřebám a cílům, které Colorlak, a.s. u svých výrobků sleduje. V kapitole 15 jsem, po dohodě, jednotlivá kritéria pouze blíže specifikoval a upřesnil jejich význam, který dosud nebyl v oddělení nákupu blíže rozveden.

Jedná se o tyto kritéria:

1. Systém jakosti dle ISO 9001
2. Stav systému dle ISO 14001
3. Spolehlivost dodávek
4. Dokumentace k nakupovaným surovinám
5. Procento reklamovaných dodávek
6. Procento podmíněně zpracovaných dodávek
7. Dokladování kvalitativních parametrů - atesty k dodávkám
8. Platební podmínky
9. Ceny
10. Spolupráce

14 STANOVENÍ VÁHY KRITÉRIÍ

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

Pan Vaindl (1996, s. 4) doporučuje pro stanovení váhy u více jak pěti kritérií použít metodu párového srovnávání nebo metodu postupného rozvrhu vah, popřípadě sloučit obě metody dohromady. Pro stanovení vážené užitnosti jednotlivých kritérií jsem v našem případě zvolil metodu párového srovnávání, kterou jsem blíže popsal v kapitole 6.3.2. Výsledky získané metodou párového srovnávání jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 3. Stanovení váhy kritérií metodou párové srovnávání kritérií (zdroj: vlastní)

Kritéria	2	3	4	5	6	7	8	9	10	I	II	III	IV
1	1	3	4	1	1	7	8	9	1	4	6.	5	0,12
	2	3	4	2	2	7	8	9	2	3	7.	4	0,02
		3	3	3	3	7	8	9	3	6	4.	7	0,09
			4	4	4	7	8	9	4	5	5.	6	0,20
				5	5	7	8	9	10	1	9.	2	0,18
					6	7	8	9	10	0	10.	1	0
						7	7	7	7	9	1.	10	0,16
							8	8	8	8	2.	9	0,09
								9	9	7	3.	8	0,10
									10	2	8.	3	0,04
$n * (n - 1) / 2 = 10 * (10 - 1) / 2 =$										45	—		1,00

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

I – počet voleb každého kritéria,

II – důležitost kritérií,

III – vážená užitnost nabídek,

IV – váha důležitosti jednotlivých kritérií.

Pomocí metody párového srovnávání jsem stanovil pořadí důležitosti. Pro hodnocení dodavatele dále využiji už jen část této metody, a to sloupec II. Ostatní sloupce již využity nebudou. V následující tabulce č. 4 je uvedeno porovnání kritérií s výsledky získanými metodou párového srovnávání.

Tab. 4. Porovnání kritérií s výsledky metody párového srovnávání (zdroj: vlastní)

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

Následně, po konzultaci s vedoucím útvaru nákupu, jsem rozdělil kritéria do jednotlivých tříd (viz tab. č. 5), které slouží k identifikaci důležitosti jednotlivého kritéria. Tyto třídy pak budou dále využity u metody postupného rozvrhu vah. Výsledkem této konzultace bylo rozdělení jednotlivých kritérií na kritéria:

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

Tab. 5. Rozdělení kritérií podle důležitosti (zdroj: vlastní)

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

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

U této metody jsem nejprve stanovil váhy hlavních oblastí, pro něž jsem použil procentní stupnice. Pak jsem, také v procentech, stanovil váhy obecných kritérií pro každou třídu zvlášť a nakonec jsem vypočítal výslednou váhu jednotlivých obecných kritérií. Výstupem této metody je výsledná váha (viz tab. č. 6), která je součinem váhy třídy (sloupec č. 2) a váhy daného kritéria v příslušné oblasti (sloupec č. 4).

Tab. 6. Stanovení výsledných vah (zdroj: vlastní)

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

15 VÝBĚR A STANOVENÍ STUPNICE HODNOCENÍ

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

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

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

Bodovou stupnici jsem po dohodě s vedoucím nákupu stanovil v rozmezí 1 – 3 body. Slovní interpretaci bodů u jednotlivých kritérií jsme určili následujícím způsobem.

Systém jakosti 9001

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

Slovní charakteristika přiřazených bodů je následující:

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

ISO 14001

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

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

Spolehlivost dodávek

Operativnost a spolehlivost dodavatele představuje vlastnost dodavatele plnit své závazky včas a ve stanoveném množství. Projeví se tak schopnost pružné reakce dodavatele

přizpůsobit se potřebám a nenadálým změnám v zadávání objednávky, na kterou musí být akciová společnost Colorlak připravena.

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

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

Dokumentace k nakupovaným surovinám

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

Interpretace slovního hodnocení je následující:

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

Procento reklamovaných dodávek

Toto kritérium bylo navzdory mému očekávání vedoucím nákupů zařazeno (viz kapitola 14) do poslední třídy C. Je tomu proto, že v posledních čtyřech letech se za současného vedení nákupu v Colorlaku téměř neobjevila reklamace, která by se dotýkala vlastností požadovaných surovin. Vzhledem k přesné receptuře výrobků, která tyto vlastnosti

vyžaduje, společnost systematickým monitorováním a měřením dodaných vzorků a surovin eliminovala procento reklamovaných dodávek na minimum. S dodavatelem jehož vzorek neodpovídá požadovaným parametrům je spolupráce ukončena. Přesto kritérium řeší otázku, zda nabízená surovina, obal a etiketa odpovídá požadavkům, zda je ve správném množství, balení, apod.

Body u reklamovaných dodávek jsou popsány takto:

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

Procento podmíněně zpracovaných dodávek

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

Bodové ohodnocení je stejné jako u předchozího kritéria:

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

Atesty

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

Interpretace je následovná:

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

Platební podmínky

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

Slovní bodové ohodnocení vypadá následovně:

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

Ceny

V oddělení nákupu jsou si vědomi, že nejlepší cena neznamená nejnižší nákupní cenu, a že dodavatel s nejnižší cenou možná nenabízí požadovanou kvalitu a služby. Snaží se tedy hledat kompromis mezi cenou a jakostí zboží a služeb dodavatele. Hodnocení tohoto

kritéria je založené především na zkušenostech a znalostech trhu, které se zde uplatní více, než u jiných kritérií. To je důvod, proč právě cena je nejhůře hodnotitelné kritérium.

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

Všeobecná spolupráce

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

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

- | | |
|---|--------|
| a) S dodavatelem jsou udržovány nadstandardní vztahy, dodavatel sám projevuje iniciativu ve spolupráci a vytváření dobrých vztahů, sám nabízí technickou pomoc. | 3 body |
| b) S dodavatelem je udržován standardní odběratelsko – dodavatelský vztah, dodavatel je ochoten na požádání poskytnout technickou pomoc. | 2 body |
| c) S dodavatelem není třeba udržovat intenzivní vztah, jedná se o občasného dodavatele menšího množství surovin. Jedná se také o monopolní dodavatele s nimiž dohoda o kontraktačních podmínkách je obtížná, zvláště když kvalita materiálu neodpovídá ceně a volba jiného dodavatele není možná. | 1 bod |

16 CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE

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

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

16.1 Určení bodových intervalů a kategorií dodavatelů

16.1.1 Stanovení intervalů

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

16.1.2 Kategorie dodavatelů

Ze zjištěného výsledku celkového hodnocení dodavatele je nutno vyvodit závěr, zda se má s dodavatelem pokračovat v obchodování nebo se jej snažit nahradit dodavatelem jiným. Po vyzkoušení různých variant jsme s vedoucím oddělení nákupu dospěli k vytvoření kategorií dodavatelů, které jsem uvedl v tab. č. 7.

Tab. 7. Zařazení dodavatelů do skupin (zdroj vlastní)

Skupina	Dodavatel	Rozmezí bodů	Rozmezí v %	Zařazení dod.
A	plně vyhovující	3,000 – 2,500	100 – 75	Kvalifikovaný
B	vyhovující	2,499 – 2,050	75 – 52,5	
C	podmíněně nutný	2,049 – 1,000	52,5 – 0	Nekvalifikovaný

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

Dodavatel plně vyhovující

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

Vyhovující dodavatel

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

Podmíněně nutný dodavatel

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

17 APLIKACE SYSTÉMU V PROGRAMU MICROSOFT EXCEL

Jelikož je MS Excel v oddělení nákupu jeden z nejčastěji používaných programů, neměl jsem důvod pro hodnocení dodavatelů použít jiného softwarového nástroje. Program MS EXCEL poskytuje široké spektrum využití pro zaváděný systém hodnocení dodavatelů. Při vytváření systému jsem se snažil pro vytvoření srozumitelného souboru, který by znamenal oproti stávajícímu hodnocení výraznou časovou úsporu pro hodnotitele.

Vytvořenému souboru jsem dal název „Nové hodnocení dodavatelů“. Jelikož se dodavatelé ve společnosti Colorlak dělí na dodavatele surovin, obalů a etiket, vytvořil jsem tři listy, kam jsem zařadil dodavatele příslušné komodity. Do čtvrtého listu jsem umístil tab. č 6, obsahující váhy kritérií a propojil ji s ostatními listy, obsahující seznamy dodavatelů komodit.

Pro získání celkového hodnocení dodavatele tedy stačí zadat příslušné bodové ohodnocení popsané v 15. kapitole. Celkový výsledek u jednotlivého dodavatele se díky propojení tabulek a vzorců zobrazí okamžitě. Výsledné číselné hodnocení samo zařadí hodnoceného dodavatele do kategorie A, B nebo C. Po zhodnocení všech dodavatelů se zobrazuje četnost kategorií dodavatelů, z níž se automaticky generuje graf, zobrazující složení dodavatelů v procentuálním vyjádření. Podobu tohoto hodnocení v MS Excel uvádím v příloze P V.

Aplikace navrhovaného systému hodnocení dodavatelů v MS Excel nebyla vůbec náročná. MS Excel je standardním softwarovým vybavením každého počítače vyskytujícího se v Colorlak, a.s., a jak jsem již uvedl zaměstnanci tento program hojně využívají. Pro pochopení a seznámení se s novým systémem hodnocení stačila pouze praktická ukázka, která mi nezabrala více než deset minut. Vzájemné propojení listů umožňuje snadnou aktualizaci systému hodnocení. Při změně některého kritéria nebo jeho váhy, stačí změnit údaje v jednom listě a všechny listy se automaticky aktualizují. Výsledky, které se získají pomocí nového systému hodnocení dodavatelů, budou pro zainteresované zaměstnance umístěny na intranetu společnosti Colorlak.

18 ZHODNOCENÍ PROJEKTU

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

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

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

V novém systému jsem jednotlivým kritériím určil pořadí a poté vytipoval základní sledované oblasti, u kterých jsem stanovil jejich váhu. Následně jsem stanovil váhy obecných kritérií pro každou oblast zvlášť. Pro transparentnost a zamezení subjektivního rozhodování jsem jednotlivým kritériím přiřadil slovní charakteristiku s bodovým ohodnocením. Pomocí převedení systému do aplikace MS Excel se, po příslušných výpočtech, dodavatelé automaticky řadí do jedné ze tří možných skupin dodavatelů. Zařazení dodavatele do některé ze skupin určuje jeho výsledné ohodnocení. Toto ohodnocení pak vede k rozhodnutí zda s dotyčným dodavatelem pokračovat ve spolupráci, nebo se za něj snažit najít lepší náhradu. Celý systém je koncipován tak, aby nebyl časově

ani systémově náročný a aby se dal snadno využít v běžné počítačové aplikaci a usnadnil archivaci prováděného rozhodnutí.

Zavedení celého systému, stejně jako následné zpracování výsledků není z hlediska času náročné. Nejnáročnější a nejdůležitější činností v tomto systému je získávání hodnověrných informací o svých dodavatelích, což z hlediska času představuje nikdy nekončící proces. Princip systému by však měl vést k tomu, že pracovníci nákupu si dopředu uvědomí konkrétní potřebu relevantních informací, čímž se eliminuje čas, který byl doposud věnován zpětnému dohledávání informací o výrobcích a dodavateli samotném. Z ekonomického hlediska jsou náklady na zavedení nového systému hodnocení dodavatelů nulové, protože tvorba nového systému je součástí mé diplomové práce a počítače vybavené kancelářskými balíky MS Office jsou v Colorlaku standardním vybavením každé kanceláře.

Jaký přínos a efekt bude mít nově navržený systém na výběr dodavatelů se ukáže časem, až se provede vícero hodnocení stálých a hlavně nových dodavatelů. Již teď však můžu říci, že nový systém povede k výraznému zpřísnění. Po hodnocení dodavatelů za rok 2003 novým systémem se totiž ukázalo (viz. tab. 8), že výrazný počet dodavatelů se zařadil do některé z nižší skupiny, než ve které původně byl. To ukazuje na to, že doposud se k hodnocení dodavatelů nepřistupovalo odpovídajícím způsobem, a že změna stávajícího systému a přístupu odkryje nedostatky dodavatelů, které dosud vidět nebyly.

*Tab. 8. Srovnání hodnocení dodavatelů
novým a starým způsobem novým (zdroj:
vlastní*

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

Aby byl systém skutečně přínosem, je nutné seznámit s výsledky hodnocení ty dodavatele, kteří podle nového systému spadli do nižší skupiny a pokusit s nimi řešit situaci nápravou toho kritéria, které se jeví problematickým a kvůli kterému má dodavatel snížené hodnocení. Jestliže se u dodavatele projeví zlepšení daného kritéria, měl by Colorlak dát dodavateli patřičným způsobem vědět, jak oceňuje jeho přístup, čímž by zároveň motivoval a podpořil vzájemnou spolupráci.

Tak jako u jiných činností, tak i zde hraje nejdůležitější úlohu lidský faktor. Zaměstnanci si musí zvyknout na nový systém hodnocení. Důležitou roli zde hraje motivace a chuť chtít najít a využít výhod nového systému hodnocení. Je nutné se vyvarovat toho, aby zaměstnanci přistupovali k tomuto systému jako k další práci navíc, kterou je nutné vykonat, aniž by poznali jeho efekt a nevraceli se k dosud zažitému pojetí hodnocení. Z toho důvodu se zde pro správné pochopení a uplatnění principů musí najít vhodný způsob vzdělávání a zmíněné motivace, který by vedl ke zlepšení nejenom v činnosti hodnocení dodavatele, ale v celém nákupním procesu.

19 DOPORUČENÍ

Nový systém hodnocení dodavatelů, jak jsem zde již několikrát zdůrazňoval, slouží jen jako podpora pro konečné rozhodnutí, které musí hodnotitel učinit. Je pouze prvním krokem ve volbě, hodnocení a rozvoji vztahů s dodavateli. Sám o sobě nedokáže zaručit úspěch, pokud toto rozhodování nebude podporováno dalšími činnostmi. V předešlých kapitolách jsem se zmínil o určitých nedostacích, které jsem během mého působení ve společnosti v oblasti nákupu zaregistroval, jejichž náprava, spolu s dodržováním některých dalších kroků, by celkově pomohla zlepšit systém rozhodování.

Pro celkové zlepšení úrovně navrhuji tato doporučení:

- pravidelně hodnotit dodavatele,
- seznamovat své dodavatele s výsledky jejich hodnocení s konkretizací jejich nedostatků,
- aktualizovat celý systém hodnocení, tj. přehodnocovat kritéria, váhy, oblasti, bodové ohodnocení, skupiny dodavatelů apod.,
- vyhledávat a monitorovat potenciální dodavatele za účelem redukování nadměrného počtu monopolních dodavatelů,
- rozvíjet své vztahy s dobrými dodavateli,
- upevňovat svou vyjednávací pozici vůči svým partnerům,
- podílet se na měření spokojenosti zákazníků,
- vhodnou formou zjišťovat stav svých dodavatelů,
- nahradit nynější IS a implementovat takový IS, který by umožnil přímé zadávání objednávek u dodavatele,
- uvědomit si důležitost hodnocení dodavatelů,
- motivovat a vzdělávat pracovníky.

ZÁVĚR

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

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

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

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

V úvodní části práce jsem se teoreticky zabýval aspekty hodnocení dodavatelů, charakterizoval jsem pojmy a metodické postupy pro hodnocení dodavatelů, z čehož rezultovaly východiska pro následnou tvorbu nového systému. V analytické části jsem se snažil zachytit a popsat současný stav systému hodnocení dodavatelů v oddělení nákupu, kde jsem se kromě samotného systému hodnocení dodavatelů zmínil i o ostatních činnostech tohoto oddělení. Ze získaných poznatků jsem v poslední části této práce navrhl nový systém hodnocení dodavatelů, uskutečněný i v softwarové podobě, který by měl zaměstnancům nákupu pomoci v určení toho nejlepšího dodavatele.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] GROS, I. *Logistika*. 1. vydání. Praha: vydavatelství VŠCHT, 1996, ISBN 80-7080-262-6.
- [2] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3. vydání. Praha: Miroslav Háša – Profess, ISBN 80-85235-55-2.
- [3] LAMBERT, D., aj. *Logistika*. 1. vydání. Přel. E. Nevrlá, Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-221-1.
- [4] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0174-6.
- [5] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2002, ISBN 80-86119-51-3.
- [6] OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných zakázek a veřejných projektů*. 2. vydání. Praha: Nakladatelství ASPI, 2001, ISBN 80-85963-96-5.
- [7] PERROTIN, R., HEUSSCHEN, P. *Jak nakupovat se ziskem*. 1. vydání. Přel. D. Šteiner, Praha: Computer Press, 1999, ISBN 80-7226-253-X.
- [8] SCHULTE, Ch. *Logistika*. 1. vydání. Přel. G. Tomek, A. Baudyš, Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-87-2.
- [9] TOMEK, G., HOFMAN, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1996, ISBN 80-85623-96-X.
- [10] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999, ISBN 80-85943-73-5.
- [11] VAINDL, V. *Veřejné zakázky (hodnocení nabídek pomocí více kritérií)*. Příloha týdeníku EKONOM, 1996, č. 15, ISSN 1210-0714.

Interní materiály:

- [12] Organizační směrnice: A4 Nákup.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AE	Aerosol
FSNH	Fyzikálně schnoucí nátěrové hmoty
HS	Hospodářské středisko
HT	Hlavní technolog
IS	Informační systém
O-S	Olej - Syntetika
TM	Technický materiál
ÚJE	Útvar řízení jakosti a environmentu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku	9
Obr. 2. Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary	10
Obr. 3. Faktory ovlivňující nákupní rozhodování	16
Obr. 4. Schéma zobrazující marketingové řízení podniku	18
Obr. 5. Matice nákupního portfolia	28
Obr. 6. Výsledek hodnocení dodavatelů podle systému ABC za rok 2003	53
Obr. 7. Postup při tvorbě systému hodnocení dodavatelů	64

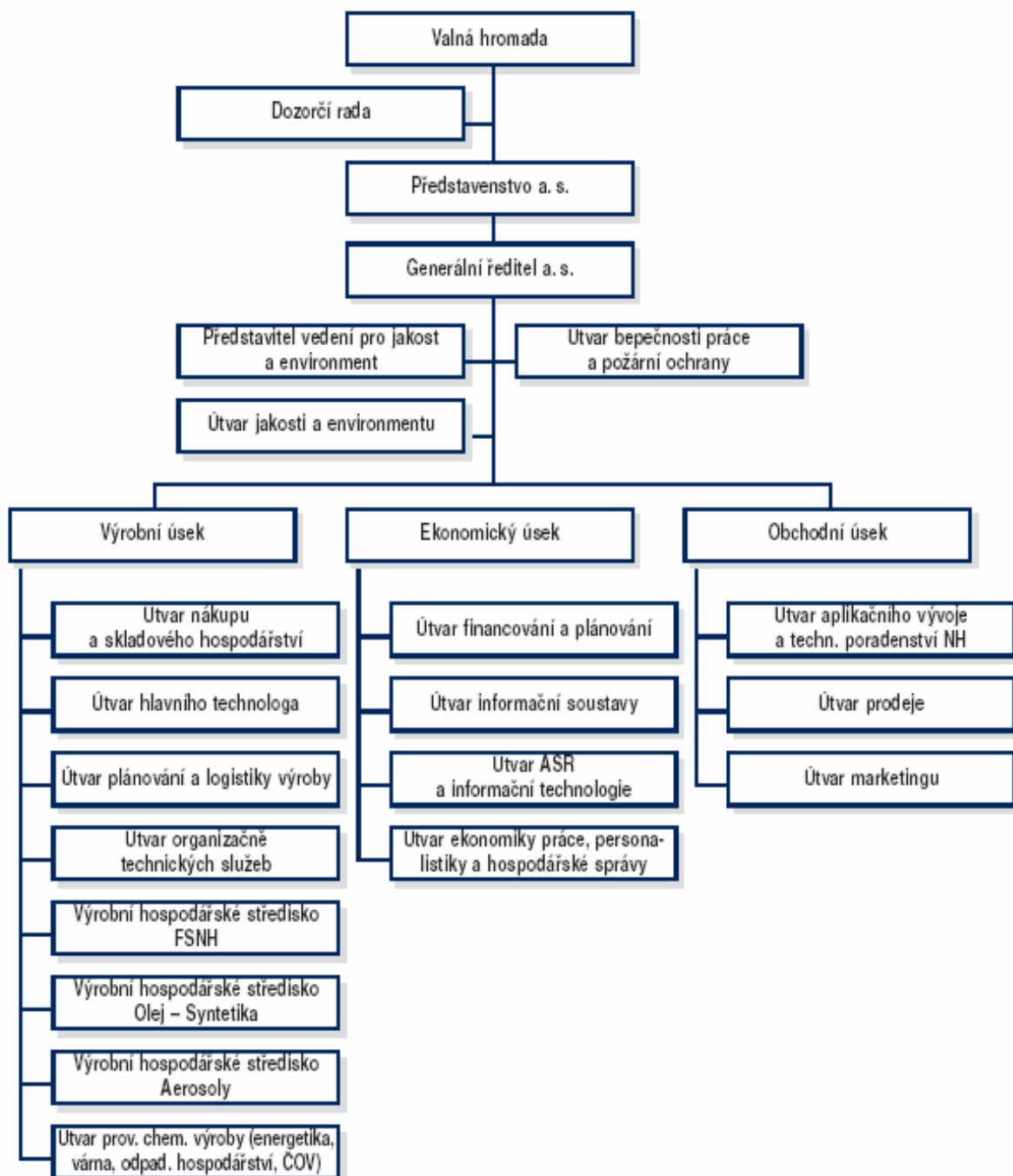
SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Párové srovnávání kritérií	35
Tab. 2. Struktura dodavatelů v roce 2004	52
Tab. 3. Stanovení váhy kritérií metodou párové srovnávání kritérií	67
Tab. 4. Porovnání kritérií s výsledky metody párového srovnávání	68
Tab. 5. Rozdělení kritérií podle důležitosti	69
Tab. 6. Stanovení výsledných vah	70
Tab. 7. Zařazení dodavatelů do skupin	77
Tab. 8. Srovnání hodnocení dodavatelů novým a starým způsobem	81

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační schéma společnosti.
- P II Formulář „Hodnocení dodavatelů“.
- P III Přehled největších dodavatelů surovin a obalů.
- P IV Přehled nejvíce nakupovaných surovin.
- P V Nový systém hodnocení dodavatelů.

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI.



PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ „HODNOCENÍ DODAVATELŮ“.

Hodnocení schválených dodavatelů surovin za rok : 2003														
Číslo	Dodavatel	Poznámka	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	Bodů celkem	Klasifikace
1	Stacol		1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	24	B
2	Deza Valmez		3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	26	A
3	Panter	zápočty	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	22	B
4	Aliachem-Synthesia	monopol-NCL	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	28	A
5	Basf Ludwigshafen		3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	28	A
6	Mouse Oleum		1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	22	B
7	Sving Praha		3	1	2	2	3	3	2	3	1	3	23	B
8	Radka Pardubice		3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	27	A
9	Chemap Pardubice		1	1	2	3	3	3	2	3	2	3	23	B
10	Prochema		3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	28	A
11	Ostacolor	konsignační sklad	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	28	A
12	HCl Praha	konsignační sklad	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	26	A
13	Spolek Ústí	část monopolní dod.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	28	A
14	Tama Praha		2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	26	A
15	Amaud		3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	23	B
16	Color Trade	zápočty	1	1	3	3	3	3	3	3	1	2	23	B
17	Euro Sarm		2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	26	A
18	Verchem Kostelany	konsignační sklad	2	1	3	3	3	3	2	3	2	3	25	A
19	Degussa		3	1	2	2	3	3	2	1	3	2	22	B
20	Thorson	monopolní dodavatel	3	1	3	3	3	3	3	1	3	3	26	A
21	Trading Bochemie	konsignační sklad	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	27	A
22	Learka	částecný zápočet	2	1	3	3	3	3	3	3	1	2	24	B
23	Silchem	monopolní dodavatel	2	1	3	3	3	3	3	1	3	3	25	A
24	Byk Chemie	monopolní dodavatel	3	1	3	3	3	3	3	2	3	3	27	A
25	Lihovar Kojetín	monopolní dodavatel	2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	26	A
26	Precolor		3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	27	A
27	Clariant Wien	monopolní dodavatel	3	1	2	3	3	3	3	1	3	3	25	A
28	Francolor	neshodná NCL	3	1	2	2	3	2	3	1	2	3	22	B
29	Purum Praha		1	1	2	1	3	2	1	1	2	2	16	C
30	Deza Otrokovice	monopolní dodavatel	3	1	3	2	3	3	3	1	3	3	25	A

**PŘÍLOHA P III: PŘEHLED NEJVĚTŠÍCH DODAVATELŮ SUROVIN
A OBALŮ ZA ROK 2004 (V TIS. KČ).**

Název firmy	Nákup 2004	Platební podmínky	Suroviny
IMPRESS	43 600	45 dní	obaly
SPOLEK USTI	29 391	90 dní	alkydy
PANTER PRAHA	18 404	14 dní, zápočet, KS	rozpouštědla
MOUSE OLEUM	17 416	30 dní, zápočet, KS	aceton, rozpouštědla
BASF LUDWIGS	16 196	90 dní	pigmenty, acronaly
SYNTHESIA	14 931	60 dní	NCL
HCI PRAHA	11 846	90 dní KS	dowanol,běloba,IPA
RADKA PARUB	10 690	90 dní KS	tužidla, pigmenty
SVING PRAHA	10 686	90 dní KS	sikativa,matovadla,worlee...
PRECOLOR	10 317	60 dní	železité kysličníky,běloby
DEZA VALMEZ	9 045	30 dní	rozpouštědla
THORSON	7 370	45 dní,KS	efky, neocryly
ARNAUD	6 175	60 dní KS	pryskyřice,alkydy,pojiva
OSTACOLOR	3 317	45 dní KS	pigmenty
REPLAC	3 185	14 dní KS	pigmentové pasty
TAMA PRAHA	2 688	60 dní	heliomin.,běloba, alkydy
CAN PACK	2 544	21 dní	obaly
SYNTHOPOL	2 542	30 dní	synthalat, liocryl
PROCHEMA	2 431	60 dní	oleje

**PŘÍLOHA P IV: PŘEHLED NEJVÍCE NAKUPOVANÝCH SUROVIN
(V TIS. KČ).**

Index	Název suroviny	Fin. hodn. 2003 v tis.Kč	Nákup 2003 v t	Fin. hodn. 2004 v tis.Kč	Nákup 2004 v t
53-2396	ALKYD SOJOVY DLOUHY	28 586	1 037	24 431	945
47-6100	TOLUEN	15 121	1 248	14 383	1 181
47-4110	BUTYLACETAT 98%	8 498	386	9 361	450
15-1705	PRETIOX RG 15	7 227	130	9 103	186
47-5100	BENZIN LAKOVY 140/200	16 956	1 289	7 971	684
53-2222	ALKYD SOJOVY KRATKY	6 982	230	7 562	262
47-3001	ACETON CISTENY 98%	7 361	423	6 197	373
17-1413	NCL 510 DLE DIN 53 179	5 611	93	6 109	95
47-6201	XYLEN	5 435	454	6 072	491
53-4410	DESMODUR N 75	3 485	19	4 850	26
53-7233	NEO CRYL XK 55	4 000	71	4 564	77
53-7245	ACRONAL 290 D	3 488	124	3 911	117
47-5101	BENZIN LAKOVY	0	0	3 684	316
17-1405	NCL E 24 (E 400)	3 409	57	3 608	57
15-1712	DU PONT R 706	2 365	36	3 524	56
53-7486	WORLEE CRYL A 2218	2 147	28	3 424	45
43-1050	FERMEZ LNENA	3 584	150	3 374	120
47-5010	BENZIN EXTR.80/110	2 322	199	3 347	279
17-1420	NCL E 21 (E 620)	2 835	45	3 033	49
47-1430	ISOBUTYLALKOHOL	3 065	165	2 949	161
54-7240	ACRONAL LR 8977	3 041	59	2 790	50
47-2202	DOWANOL PMA	2 581	58	2 683	61
53-2399	WORLEEKYD B 865 U	1 793	34	2 411	53
49-4010	OCTA SOLIGEN 27	641	6	2 283	22
19-6161	SICO GELB FR 1252	2 242	7	2 252	7
Celkem		142 775	6 348	143 876	6 163

PŘÍLOHA V: NOVÝ SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ.

Číslo	Dodavatel	Poznámka	Pořadové číslo kritéria										Bodů celkem	Klasifikace
			1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.		
1	Stacol		1	1	3	3	3	3	3	2	2	2	2,266	B
2	Deza Valmez		3	1	3	3	3	3	3	2	2	3	2,532	A
3	Panter	zápočty	1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2,172	B
4	Aliachem-Synthesia	monopol-NCL	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,802	A
5	Basf Ludwigshafen		3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,802	A
6	Mouse Oleum		1	1	2	2	3	3	2	3	2	3	2,172	B
7	Sving Praha		3	1	2	2	3	3	2	3	1	3	2,270	B
8	Radka Pardubice		3	1	3	3	3	3	2	3	3	3	2,622	A
9	Chemap Pardubice		1	1	2	3	3	3	2	3	2	3	2,274	B
10	Prochema		3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2,901	A
11	Ostacolor	konsignační sklad	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2,802	A
12	HCI Praha	konsignační sklad	3	1	3	3	3	3	2	2	3	3	2,452	B
13	Spolek Ústí	část monopolní dod.	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2,730	A
14	Tama Praha		2	1	3	3	3	3	3	2	3	3	2,533	A
15	Arnaud		3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	2,200	B

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

Četnosti dodavatelů	
C	26
B	58
A	17

