

Projekt tvorby systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě JOPECO spol. s r.o. Náchod

Bc. Jana Vlková

Diplomová práce
2005



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZÁSADY

1. *Jméno a příjmení diplomanta:* Bc. Jana VLKOVÁ

Studijní skupina: 27

Ročník studia: V

2. *Jméno a kontaktní adresa vedoucího diplomové práce:*

Ing. Lucie Rudlova

3. *Název diplomové práce:*

Projekt tvorby systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě JOPECO spol. s r.o.

Náchod

4. *Zásady pro zpracování:*

- 1) Stanovte cíle a vypracujte plán diplomového projektu
- 2) Zpracujte literární rešerši z dané oblasti a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu
- 3) Proveďte analýzu současného stavu hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě JOPECO spol. s r.o. Náchod
- 4) Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhňte východiska pro zlepšení
- 5) Propracujte do projektové podoby ideový záměr racionalizace procesů hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě JOPECO spol. s r.o. Náchod
- 6) Zhodnoťte navrhované řešení
- 7) Formulujte doporučení ke zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě JOPECO spol. s r.o. Náchod

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Cílem diplomové práce je návrh systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Jopeco s.r.o.

Při řešení vycházím z teoretického základu, který se opírá o české i zahraniční publikace, a z analýzy současného stavu ve společnosti Jopeco s.r.o. Z těchto dvou počátečních bodů vyplývají tři doporučení jak postupně řešit vytyčenou problematiku. Projektová část obsahuje vlastní řešení stanovených doporučení respektive kroků k vyřešení daného cíle, kterými jsou návrh směrnice nákupu, návrh formuláře pro hodnocení dodavatelů a návrh průběžného vyhodnocování dodavatelů v aplikaci MS Excel.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of this thesis is to design the system of evaluation and selection of suppliers in Jopeco s.r.o.

I start from the theoretical basis that builds on Czech and foreign periodicals and from the analysis of the current state in the company. From these two starting points the three recommendations are driven. The practical part includes way how to implement the recommendations, step by step. The steps are as follows: design of purchasing guide, design of supplier's evaluation form and proposal for concurrent evaluation of suppliers in MS Excel.

Na tomto místě bych ráda poděkovala ing. Lucii Rudlové za její cenné rady a za čas, který mi věnovala.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem použitou literaturu citovala.

.....

Jana Vlková

Management společnosti, pro kterou se diplomová zpracovávala, jejíž název je uveden v zadání práce, nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

.....

Petr Vlk

Provozně-technický ředitel

Jopeco s.r.o. Náchod

OBSAH

OBSAH	4
ÚVOD.....	7
I. DEFINICE PROJEKTU.....	9
1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	10
2 ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU	12
2.1 MILNÍKY PROJEKTU	12
2.2 HARMONOGRAM PROJEKTU	12
3 ROZVRH PRACÍ.....	13
II. TEORETICKÁ ČÁST	14
4 POJEM „POŘIZOVÁNÍ“, JEHO FUNKCE, CÍLE.....	15
4.1 VŠEOBECNÝ MODEL NÁKUPNÍHO CHOVÁNÍ ORGANIZACE	16
4.2 PROVÁZANOST NÁKUPNÍ ČINNOSTI S INTERNÍMI PODNIKOVÝMI AKTIVITAMI.....	17
4.3 DŮLEŽITOST NÁKUPNÍ ČINNOSTI V DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉM ŘETĚZCI.....	17
5 JEDNOTLIVÉ FÁZE VÝBĚRU DODAVATELŮ	20
5.1 DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU	21
5.2 IDENTIFIKACE CHARAKTERU POTŘEBY	21
5.3 SPECIFIKACE VLASTNOSTÍ A MNOŽSTVÍ VÝROBKU	22
5.4 PRŮZKUM NÁKUPNÍHO TRHU	23
5.4.1 Nákupní situace	24
5.5 SOUSTŘEDĚNÍ A ANALÝZY NABÍDKY	26
5.6 VYHODNOCENÍ NABÍDKY A VÝBĚR DODAVATELŮ	27
5.6.1 Význam kritérií	27
5.6.2 Způsob stanovení pořadí nabídek – posuzovací stupnice	29
5.6.3 Konečný výběr dodavatele.....	31
5.7 UZAVŘENÍ KUPNÍ SMLOUVY	32
5.8 KONTROLA DODÁVEK, ZHODNOCENÍ DODAVATELŮ VČETNĚ POZNATKŮ (ZPĚTNÉ VAZBY) PRO PŘÍPADNÝ DALŠÍ NÁKUP.	33
5.8.1 Metody hodnocení dodavatelů	33
6 SMĚRNICE PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	36
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	38
III. PRAKTICKÁ ČÁST	39
8 HYPOTÉZY A POSTUP ANALÝZY	40
9 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI JOPECO S.R.O. NÁCHOD	41

9.1	OBCHODNÍ A VÝROBNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI	41
9.2	GEOGRAFICKÁ POLOHA	41
9.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI JOPECO S.R.O.	42
9.4	CÍLE SPOLEČNOSTI	43
10	CHARAKTERISTIKA PRŮBĚHU NÁKUPNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI JOPECO S.R.O. NÁCHOD	45
10.1	DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU	45
10.2	IDENTIFIKACE POTŘEBY A JEJÍHO CHARAKTERU	46
10.2.1	Struktura nákupu - potřeb, vstupní kontrola	46
10.3	SPECIFIKACE VLASTNOSTÍ A MNOŽSTVÍ VÝROBKU	49
10.4	PRŮZKUM NÁKUPNÍHO TRHU	49
10.5	SOUSTŘEDĚNÍ A ANALÝZY NABÍDKY	50
10.6	VYHODNOCENÍ NABÍDKY A VÝBĚR DODAVATELŮ	50
10.7	UZAVŘENÍ KUPNÍ SMLOUVY A ZADÁNÍ OBJEDNÁVEK.....	51
10.8	KONTROLA DODÁVEK, ZHODNOCENÍ DODAVATELŮ VČETNĚ POZNATKŮ (ZPĚTNÉ VAZBY) PRO PŘÍPADNÝ DALŠÍ NÁKUP.	52
IV.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	54
11	VÝCHODISKA PRO PROJEKT	55
12	PROJEKT TVORBY SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ VE FIRMĚ JOPECO S.R.O. NÁCHOD.....	58
12.1	MANAGEMENT SPOLEČNOSTI A SYSTÉM HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ	58
12.1.1	Motivace zaměstnanců	59
12.2	NÁVRH FORMULÁŘE „HODNOCENÍ DODAVATELŮ“	60
12.2.1	Kritéria hodnocení.....	60
12.2.2	Skupiny způsobilosti	62
12.2.3	Zařazení dodavatele do hodnocení.....	63
12.2.4	Četnost hodnocení dodavatelů	64
12.3	HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ V APLIKACI MICROSOFT EXCEL	64
12.3.1	Funkce programu	65
12.4	NÁVRH „MANUÁLU PRO HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ“	67
12.4.1	„Manuál pro hodnocení a výběr dodavatelů“	68
13	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	78
13.1	ZHODNOCENÍ NÁVRHU FORMULÁŘE „HODNOCENÍ DODAVATELŮ“	78
13.2	ZHODNOCENÍ NÁVRHU SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ V APLIKACI MICROSOFT EXCEL	79
13.3	ZHODNOCENÍ NÁVRHU „MANUÁLU PRO HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ“	80
13.4	MANAGEMENT SPOLEČNOSTI A SYSTÉM HODNOCENÍ A VÝBĚRU	

DODAVATELŮ	81
14 NÁVRHY NA OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST JOPECO S.R.O. NÁCHOD	82
ZÁVĚR.....	85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	87
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
SEZNAM OBRÁZKŮ	90
SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

„Ve výhodném nákupu spočívá zisk.“

(Gammon, 1994, str. 24)

Tato známá obchodní zásada se mnohým podnikům připomene vždy, když se začne mluvit o zesilující konkurenci, technickém převratu a postupující globalizaci. Za účelem zajištění dlouhodobého úspěchu podniku je nutno čelit rostoucímu tlaku konkurence a poklesu nákladů rozličnými zlepšovacími návrhy a procesy. Poté co ve většině podnikových oblastí byly optimalizační potenciály už vyčerpány, doznává oblast nákupu potažmo výběr a hodnocení dodavatelů po dlouhém spánku stále více a více pozornosti.

A to právem! Neboť strategický význam a potenciál nákupu je bezpochyby velký. Vždyť v něm spočívá velmi znatelný přímý vliv na zisk a kvalitu nabízených produktů. Pro ovlivňování úspěchu podniku je využíván hlavně ten účinek nákupu, že náklady na nákup je možno v podstatě neustále snižovat.

Jako konsekvence toho všeho roste přidaná hodnota dodavatelů a jejich vliv na produkt. Tento vývoj a trend k synchronizovanému nákupu (Just-In-Time) vedou k tomu, že dodavatelům musí být věnována zvláštní pozornost. Volba optimálního dodavatele pro odběratele získává na významu.

Také nákupní trhy jsou doprovázeny globalizací a díky tomu přibývá též počet potenciálních dodavatelů. Nároky na podnikovou oblast nákupu rostou. Skrze systematickou volbu dodavatele mohou být využity nové šance ke snížení nákladů a zlepšení kvality vlastních produktů.

Pojem „výběr dodavatelů“ zahrnuje v širším slova smyslu takzvanou analýzu dodavatelů, která v rámci nákupního průzkumu trhu shromažďuje a vyhodnocuje data o potenciálních dodavatelích. Na základě nashromážděných dat následuje vyhodnocení dodavatelů. Poté se přistoupí k samotné volbě těch nejvýhodnějších dodavatelů. S vybranými dodavateli je po úspěšných jednáních uzavřena dodavatelská (kupní) smlouva.

Analýza dodavatelů $\Rightarrow$ vyhodnocení dodavatelů $\Rightarrow$ výběr dodavatelů

Jak lehké se to zdá být! Pouhé tři „kroky“ a jsme u nejvýhodnějšího dodavatele! Tak jednoduché to určitě nebude! A určitě ne v dnešní době, která se vyznačuje velmi rychlou turbulencí, rychle se měnícími podmínkami a nároky.

Oni to ale vlastně nejsou pouhé tři kroky! Každý zlepšovací proces, a volba dodavatele určitě zlepšovacím procesem je, je nekonečný, stále se opakující vývoj. Volba dodavatele určitě nekončí samotným výběrem toho nejlepšího, ale pokračuje jeho neustálým hodnocením a komunikací s ním. Podnik přece nechce jenom kvality dosáhnout, ale hlavně si ji udržet a stále ji zlepšovat!

Po pečlivé volbě dodavatele by mělo být proto dbáno na to, aby bylo prováděno dlouhodobě kontinuální hodnocení výkonu dodavatele za účelem poskytnutí jistoty zásobování, dodržení spolehlivosti po kvalitativní stránce a zprůhlednění slabých stránek a klesajícího úsilí dodavatelů.

Tato práce si klade za **hlavní cíl** vytvořit ucelený systém hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě Jopeco s.r.o. Náchod. Má poukázat na to, jak je možno sestavit diferencované a průběžné hodnocení výkonu dodavatelů ve smyslu dodavatelského controllingu a jaké úvahy je potřeba v průběhu tvorby tohoto systému vzít v potaz. Obzvláště je potřeba si vyjasnit, dle jakých kritérií má být posuzován, které dodávky mají být posuzovány a kdo tohle všechno má vlastně hodnotit. Vynechána nesmí být ani otázka, za jakým účelem toto všechno nakupující podnik dělá. Vedlejším cílem této práce je všeobecně motivovat management, vyzdvihnout potřebu, pozitivní stránky a nutnost existence systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Jopeco s.r.o. Náchod.

I. DEFINICE PROJEKTU

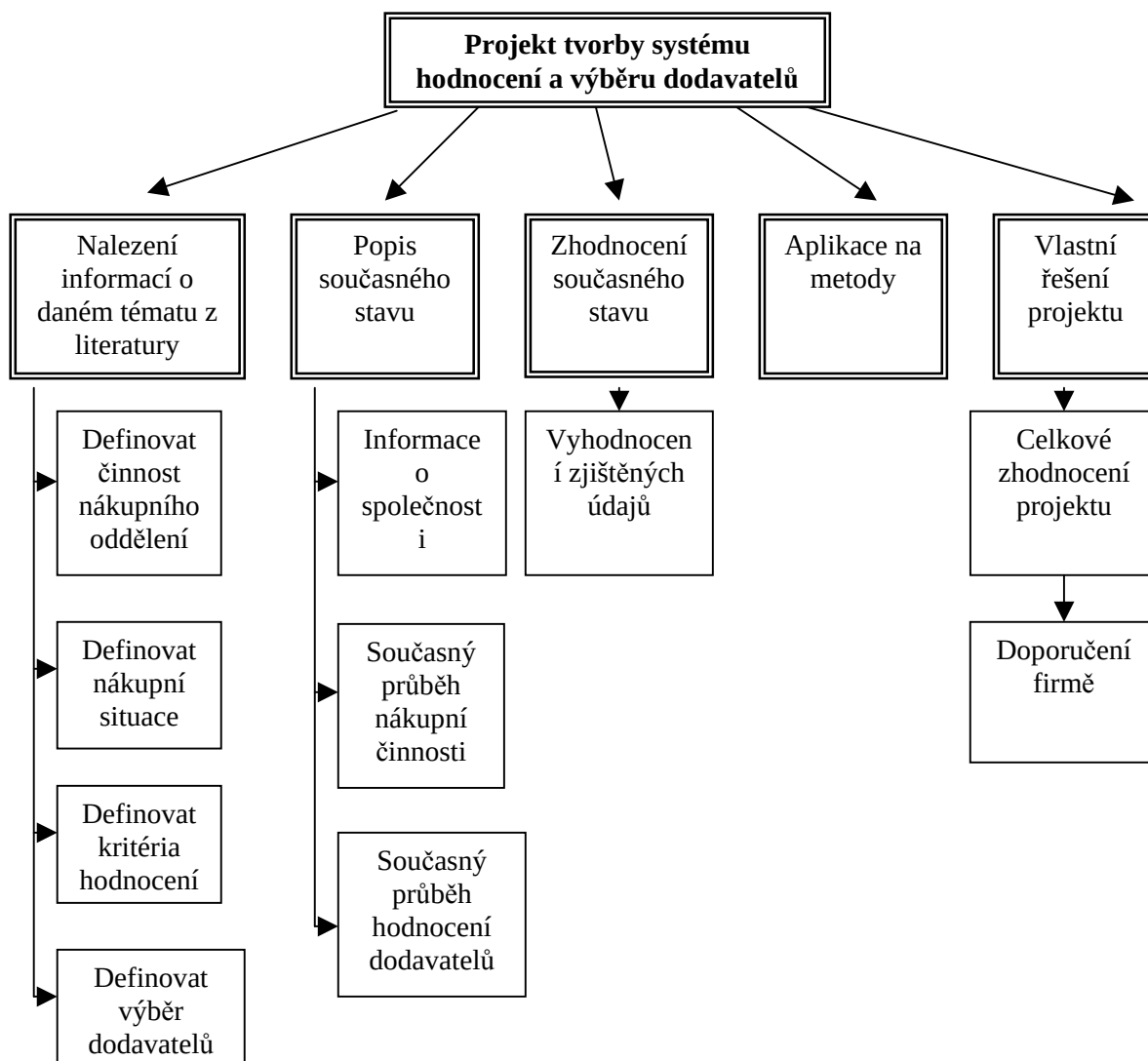
1 CHARAKTERISTIKA PROJEKTU

Název projektu:	Projekt tvorby systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě Jopeco spol. s r.o. Náchod.
Řídící tým:	Vedoucí diplomové práce – ing. Lucie Rudlová Management firmy – ing. Petr Vlk, Petr Vlk Vedoucí obchodu – Kamil Sloupenský
Historie projektu:	Podnětem pro řešení tohoto projektu pro mě bylo zjištění, že ve firmě Jopeco s.r.o. není hodnocení dodavatelů vůbec zajišťováno a že je zde určitá absence vědomí managementu firmy, že hodnocení dodavatelů je důležitým podnikovým prvkem. Dalšími důležitými impulsy bylo zlepšení komunikace se současnými či potenciálními dodavateli, větší hospodárnost s finančními zdroji vymezenými na nákup, řádné splnění požadavků ISO norem. Na začátku projektu jsem měla k dispozici informace o současném stavu hodnocení dodavatelů, seznam dodavatelů.
Požadavky firmy:	Zaveďte systém hodnocení a výběru dodavatelů. Tento nový systém by měl firmě přinést větší přehled o dodavatelích a jejich kvalitě dodávek, finanční úspory. Důvodem práce na projektu je nutnost zlepšit komunikaci s dodavatelem tak, aby byla možnost nabídnout zákazníkovi kvalitnější výrobky. Projekt byl zahájen, jelikož ve firmě chybí systém hodnocení a výběru dodavatelů.
Co se již udělalo?	Managementem firmy byly již nastíněny požadavky, které se týkají především časového termínu projektu a kritérií hodnocení dodavatelů. Do doby před zahájením projektu byly vyvíjeny minimální aktivity v řešené oblasti. K dispozici je formulář pro hodnocení dodavatelů, který je nevyhovující (viz příloha P IV), neexistuje žádné evidování, hodnocení a vyhodnocování v podnikovém informačním systému, k nahlédnutí je pouze seznam dodavatelů, kupní smlouvy a

objednávky.

Hlavní cíle projektu:	Sestavit přehledný systém hodnocení a výběru dodavatelů tak, aby firma Jopeco s.r.o. snížila výdaje na nákup, odstranila nevyhovující dodavatele a našla dodavatele kvalitnější. Pomocí nového systému hodnocení a výběru dodavatelů zlepšit vztahy v dodavatelsko-odběratelském řetězci, zlepšit konkurenceschopnost. Obhájení výsledků projektu před zkušební komisí a vedením firmy Jopeco s.r.o.
Kritéria úspěchu:	Aby byl nový systém úspěšný, měl by podávat spolehlivé a relevantní informace o současných i potenciálních dodavatelích a měl by zajistit výběr kvalitního dodavatele. Měla by být zabezpečena jeho dobrá manipulovatelnost, praktičnost, jednoduchost. Zárukou úspěchu by byly minimální náklady na systém a maximální usnadnění práce zaměstnancům. Je nutné zainteresovat odpovídající pracovníky tak, aby stále více zapojovali systém hodnocení dodavatelů – v úvahu přichází mzdová provázanost.
Co není součástí projektu:	Součástí projektu není: seznámení zaměstnanců nákupního oddělení se záměrem managementu, seznámení s nutností průběžně vyhodnocovat dodavatele, výpočet minimálního množství zásob, přehodnocení velikosti skladových ploch, seznámení a zaučení pracovníků s novým systémem.
Omezení projektu:	Firma počítá s tím, že projekt bude ukončen do konce dubna 2005.
Podmínky projektu:	Při práci na projektu mi budou poskytnuty informace o stávajícím stavu, seznam dodavatelů a další informace potřebné k vyhotovení projektu.

3 ROZVRH PRACÍ



Obr. 1 Rozvrh prací (vlastní zdroj)

II. TEORETICKÁ ČÁST

4 POJEM „POŘIZOVÁNÍ“, JEHO FUNKCE, CÍLE

Svoji práci bych začala definicí pojmu „pořizování“, jehož náplní jsou procesy jako například hodnocení dodavatelů, výběr dodavatelů atd., které budu ve své práci rozpracovávat.

Pořizování lze definovat jako nákup materiálů a služeb od externích organizací s cílem podpory veškerých operací firmy od výroby po marketing, prodej a logistiku. Místo obecnějšího termínu „pořizování“ se někdy používají termíny „nákup“, „řízení zásobování“ a řada dalších, vždy však zahrnují takové činnosti jako výběr dodavatelů, jednání o ceně, dodacích podmínkách a množství a vyhodnocení kvality dodavatele. Pokud si organizace vytvoří dlouhodobé vztahy s několika klíčovými dodavateli, roste význam pořizování

a jeho možný přínos (z hlediska rentability).(Lambert, Stock, Ellram 2000, str. 365)

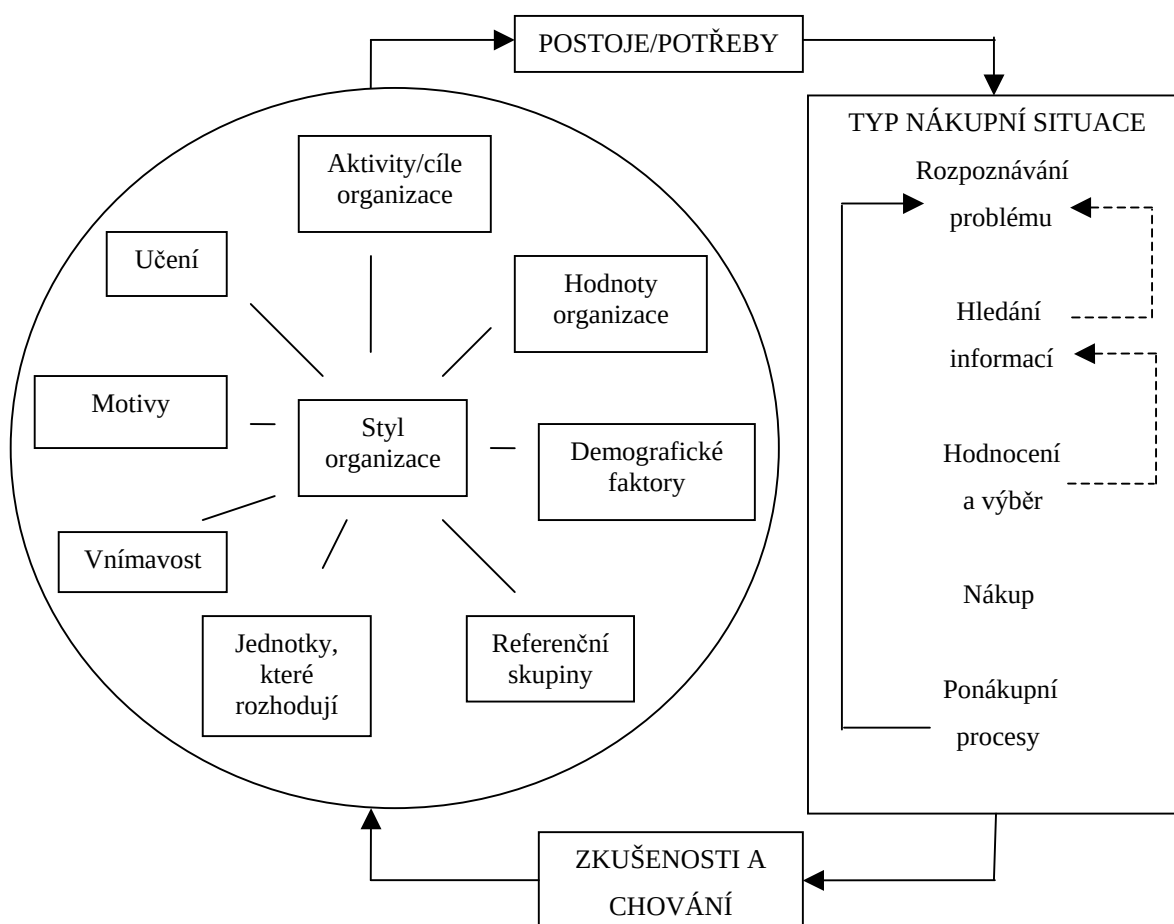
Lze tedy říci, že základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky i službami, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Splnění této základní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

- co nejpresněji a včas zjišťovat budoucí předpokládané potřeby materiálu,
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití,
- systematicky pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů,
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování materiálně technické základny

nákupu, především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků,

- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů,
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby. (Tomek, Hofman, 1999, str. 17)

4.1 Všeobecný model nákupního chování organizace

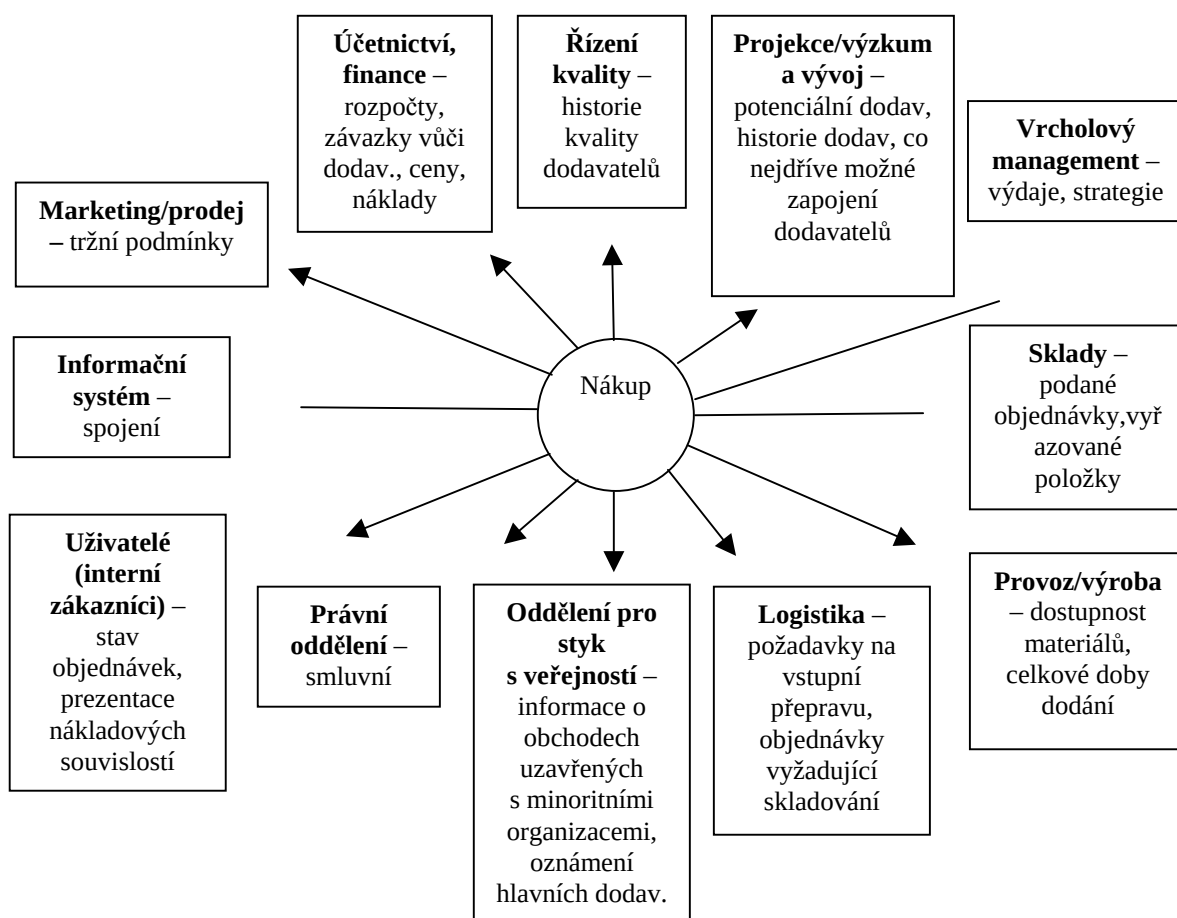


Obr. 2 Všeobecný model nákupního chování organizací, (Tomek, Hofman, 1999, str. 73)

Ze všeobecného modelu nákupního chování organizace (viz Obr. 2) můžeme vyčíst všeobecné fáze nákupního chování podniku, kde hybnou silou je *potřeba* a základním ukazatelem je typ *nákupní situace*.

4.2 Provázanost nákupní činnosti s interními podnikovými aktivitami

Proces nákupu nelze také chápat jako samostatnou jednotku v podniku. Nákup je provázán více či méně s většinou ostatních podnikových činností, což ukazuje Obr. 3.



Obr. 3 Schéma informačních toků mezi funkcí nákupu a dalšími funkčními oblastmi podniku (Lambert, Stock, Ellram, 2000, str. 353)

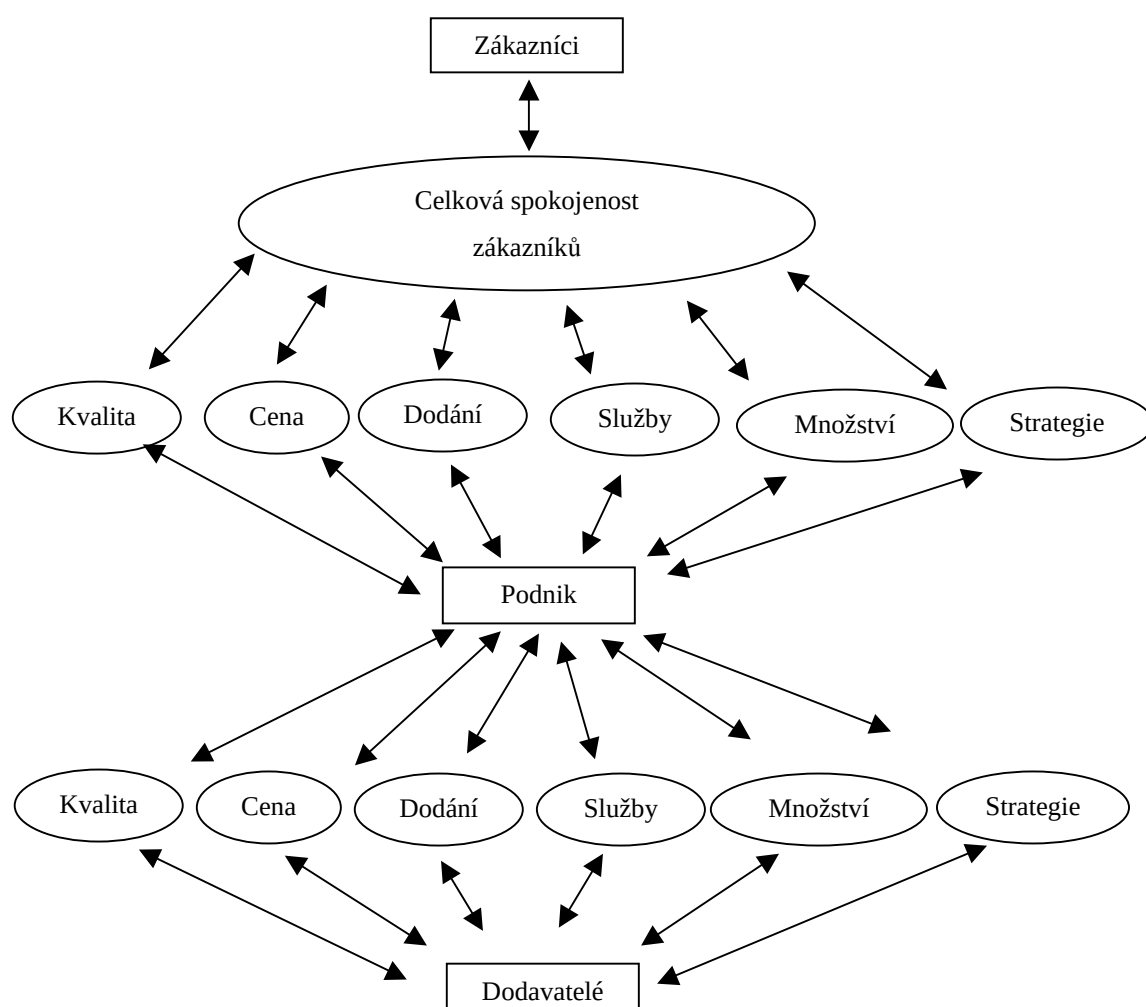
4.3 Důležitost nákupní činnosti v dodavatelsko-odběratelském řetězci

Jedním z hlavních cílů většiny podniků je uspokojovat potřeby zákazníků. Většina z nás nevidí hned na první pohled souvislost mezi dodavateli a zákazníky. Ale jak mám svému

zákazníkovi prodávat kvalitní a cenově příznivé zboží, když mám dodavatele, který mi dodává nekvalitní materiál za nevýhodnou cenu?

Podnik jen těžko může poskytovat svým konečným zákazníkům zboží či služby vyšší kvality, než sám získává od svých dodavatelů. (Lambert, Stock, Ellram, 2000, str. 351)

To, jak jsou propojeni zákazníci s dodavateli a naopak, je znázorněno na Obr. 4.



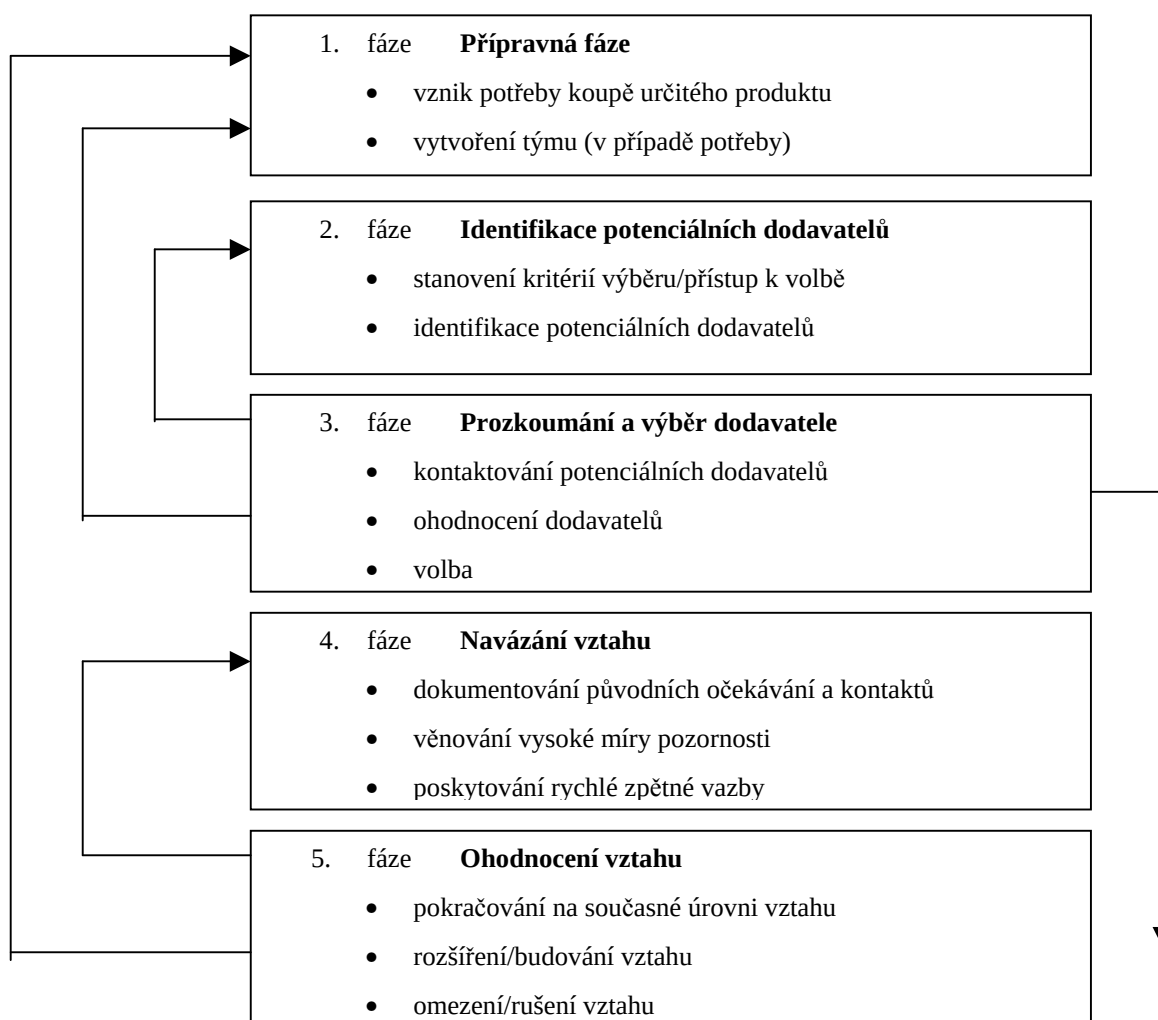
Obr. 4 Celková spokojenost zákazníků závisí na úrovni výkonu dodavatelů, (Lambert, Stock, Ellram, 2000, str. 350)

Potřeba zlepšovat vztahy s dodavateli tedy stoupá a dochází ke stále užší spolupráci. Mnohdy už není dodavatel označován „pouze“ jako *dodavatel* ale jako *obchodní partner*, což dle mého dokládá či signalizuje větší úctu, bližší a dlouhodobější kontakt.

Oddělení nákupu ve firmách či společnostech jsou tedy velmi důležitým útvarem, který se v dnešní době nesmí podceňovat.

5 JEDNOTLIVÉ FÁZE VÝBĚRU DODAVATELŮ

Jak je vidět ze všeobecného modelu nákupního chování organizací, určitým popudem k celému dodavatelskému řízení je *potřeba* koupě určitého produktu či služby. Toto tvrzení nám dokládá také Obr. 5, kde vznik *potřeby* koupě určitého produktu je zařazen do přípravné fáze.



Obr. 5 Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů, (Lambert, Stock, Ellram, 2000, str. 354)

A s podobným názorem se můžeme v podstatě setkat i u osmistupňového modelu průmyslově nákupních rozhodnutí dle Robinsona, Farise a Winda (1976), který je uveden v knize Moderní řízení nákupu podniku od Tomka a Hofmana (1999, str. 57):

1. Poznání problému – iniciace nákupu.
2. Identifikace charakteru potřeby.
3. Specifikace vlastností a množství výrobku.
4. Nákupní průzkum trhu.
5. Soustředění a analýzy nabídky.
6. Vyhodnocení nabídky a výběr dodavatelů.
7. Uzavření kupní smlouvy.
8. Kontrola dodávek, zhodnocení dodavatelů včetně poznatků (zpětné vazby) pro případný další nákup.

5.1 Definování problému

Nejvíce průmyslových prodejů se realizuje jako reakce na zvláštní potřeby či problémy podniku. Od nakupovaného produktu se očekává, že napomůže vyřešit existující problém nebo uspokojí zvláštní potřebu. Pokud firma nemá vlastní finanční prostředky a nezná přesnou výši potřebných financí na nákup, musí se průmyslový nákupce zabývat i rozpočtem a popř. také zajištěním finančních zdrojů.

5.2 Identifikace charakteru potřeby

Potřeby organizace můžeme rozdělovat na výrobní a nevýrobní. Kvalita identifikace současné či budoucí potřeby do značné míry ovlivňuje stupeň zajištění základní výroby, pomocných a obslužných provozů a správy podniku surovinami, materiálem a výrobky na jedné straně a přiměřenost zásoby i výši řady nákladových položek jak útvaru nákupu, tak výroby, prodeje a v konečných důsledcích i finální hospodářský výsledek podniku na druhé straně.

Předpokladem úspěšné identifikace potřeb je řádné ujasnění si profilu nabídky vlastního podniku. K tomuto vyjasnění by mělo docházet v dostatečném předstihu, aby

bylo možno dodavatelem požadované či v dané komoditě obvyklé lhůty pro zadání objednávek dodržet a aby bylo současně možno získat určité ekonomické výhody.

Základními jsou při rozhodování o potřebách tyto otázky:

Je potřeba opodstatněná?

Je potřeba nezbytná?

Jak je potřeba naléhavá?

Má potřeba zvláštní priority? (Tomek, Hofman, 1999, str. 155-156)

Jestliže jsou potřeby již známé, zpracuje se všeobecná charakteristika, která obsahuje zejména přehled technických a dalších požadavků na vlastnosti výrobků. U standardizovaných výrobků to není problém – je možno se odvolat na příslušnou normu. (Tomek, Hofman, 1999, str. 156)

U složitějších výrobků komunikuje oddělení nákupu s odbornými pracovníky kooperujících útvarů, zejména technické přípravy a řízení výroby, řízení jakosti, údržby, prodeje apod.

Kritickým bodem nákupu je detailní specifikace potřeb, bez níž nemůže být nákup úspěšný ani pro kupujícího ani pro dodavatele. Na nákupu pro výrobní spotřebu se v této etapě musí podílet i možný dodavatel. Pokud to neudělá, ztratí obvykle možnost být mezi potenciálními dodavateli proto, že při pasivním čekání na konečnou specifikaci potřeb by nebyl schopen tyto požadavky operativně uspokojit. (Gros 1996, str. 86)

5.3 Specifikace vlastností a množství výrobku

Specifikace potřeb a jejich priorit je východiskem pro určení druhu výrobků, kterými lze stanovené potřeby organizace pokrýt. Je třeba věnovat pozornost kvalitativním nárokům, dodacím podmínkám a dalším službám, které bude podnik od dodavatele požadovat. (Gros 1996, str. 86)

Při vlastním rozhodování je možno zvažovat celou řadu kritérií, které se dotýkají nabízených výrobků a služeb, zejména jejich jakosti, ceny a kontraktačních podmínek, jakož i úroveň, pověst a chování dodavatele samotného. Pro praktické hodnocení se však nedoporučuje podlehnout inflaci těchto kritérií, ale spíše volit pouze kritéria, která mají

určitou váhu z hlediska konkrétních podmínek podniku. Jejich výběr je třeba důkladně uvážit. Je nutno dát přednost těm, která ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku, tj. náklady, zásoby, jakost a tím i prodejnost finálního výrobku.

Existuje řada členění a variant uspořádání kritérií, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetím a označením. Pro naše účely členíme kritéria do tří skupin:

- kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim (servisních služeb),
- kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních, apod.),
- kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jakož i chování (předsmluvního i při realizaci dodávek). (Tomek, Hofman, 1999, str. 178)

5.4 Průzkum nákupního trhu

Dříve než se rozhodneme pro nějakého dodavatele, tak by tomu měl předcházet průzkum nákupního trhu. Pod tímto pojmem se skrývá systematická a metodická činnost vyhledávání, získávání a zpracování informací, které podnik nabývá o nákupním trhu. Tyto informace se vztahují více méně k produktu a trhu.

Například u velkých podniků nelze nákupní výzkum provádět pro všechny výrobky. Je třeba určit důležité výrobky a skupiny výrobků, k čemuž slouží analýza ABC (dále popsána v kapitole 2.8.1).

Výzkum nákupního trhu je vícestupňový informační proces. V prvním kroku probíhá určení potřeby informací, získání a jejich zpracování. Tyto informace pak slouží ve formě prognózy jako základ pro rozhodování v oblasti zásobování. (Schulte, 1994, str. 34)

Potřeba informací je jasná. Chceme se dozvědět co možná nejvíce o potenciálních dodavatelích. Informace je možno získávat z různých zdrojů, jako například:

- evidence o výkonech dodavatelů, se kterými podnik již obchodoval (evidence dodávek, fakturace),
- aktuální informace nákupčích, pracovníků prodeje, řízení výroby a jakosti, atd.,
- marketingové nákupní zpravodajství,

- inzeráty a reklama dodavatelů, brožury, katalogy, prospekty,
- informace z výstav a veletrhů,
- odborný tisk,
- zprávy z obchodních jednání a obchodních cest,
- zkušenosti jiných odběratelů.

Důležité je hledat zdroje informací z více pramenů a snažit se je očistit o možná zkreslení. (Gros 1996, str. 86)

Šíře jednání a potřebných podkladů bude dána mimo jiné i tím, zda se jedná o první nákup, modifikovaný opakovaný nákup, či o čistý opakovaný nákup. Rozdílné problémové situace jsou znázorněny v Tab. 1.

Na základě zjištěných informací můžeme provést užší výběr potenciálních dodavatelů, kteří by byli schopni vyhovět našim požadavkům, které jsme si stanovili.

Tab. 1 Rozdílné problémy různých nákupních situací, (Tomek, Tomek, 1996, str. 156)

Nákupní situace	Charakteristiky problému		
	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
První nákup	Vysoká	Maximální	Velký
Modifikovaný opakovaný	Střední	Mírná	Ohraničený
Čistý opakovaný	Nízká	Malá	Žádný

5.4.1 Nákupní situace

Můžeme rozlišit tři typy nákupních rozhodnutí:

- první nákup,
- modifikovaný opakovaný nákup,
- čistý opakovaný nákup.

Prvý nákup

Účastníci rozhodování stojí před zcela novým a dosud neřešeným problémem. Dosavadní zkušenosti nákupního chování jsou proto irelevantní a před nákupním rozhodnutím je velká potřeba informací. Nový nákup je charakterizován tím, že:

- je zajišťováno uspokojení potřeby a jsou řešeny problémy, které se dříve nevyskytovaly,
- nákupci mají většinou nedostačující nebo nepodstatné minulé nákupní zkušenosti, a proto potřebují velké množství informací,
- nákupci musí hledat možné nové způsoby řešení problému a možné dodavatele,
- bývá spíše vzácný, ale je zároveň důležitý pro nákupce, protože jim poskytuje zkušenost pro pozdější možné opakované nákupy.

Musí se čelit úplně nové nákupní situaci. Z toho vyplývá, že první nákup je největší příležitostí pro dodavatele. Proto se snaží získat co největší vliv a nabízejí užitečné informace a pomoc.

Modifikovaný opakovaný nákup

Rozhodovací situace, jak je charakterizována, není nová, avšak při ohlédnutí zpět je od podobných situací více či méně odlišná. Ačkoliv již máme zkušenosti, musíme dodatečné informace stejně obstarat. A nezávisle na existujících zkušenostech je třeba brát ohled také na nové alternativy, které:

- se mohou vyvinout z nové nebo přímé opakované nákupní situace,
- zahrnují pokračující nebo opětovnou potřebu nebo se mohou rozšířit na podstatně větší okruh operací,
- jsou známé, ale mohou být změněny,
- vyžadují před vytvořením konečného rozhodnutí dodatečné informace.

Modifikované opakované nákupy nastávají za situace, kdy zákazník chce změnit druh výrobku, cenu, podmínky dodávek či jiné okolnosti. Modifikovaný opakovaný nákup zpravidla vyžaduje další účastníky jak ze strany nákupce, tak ze strany dodavatele.

Čistý opakovaný nákup

V tomto případě jde o stálý, opakující se sortiment nákupu (při opakované spotřebě). Dosavadní zkušenosti účastníků rozhodování jsou pokládány za plně dostačující. Znaky přímého opakovaného nákupu:

- jsou zajišťovány potřeby, které pokračují nebo se opakují, tento druh nákupu probíhá podle zaběhnutého postupu,
- o každé transakci je většinou rozhodnuto v nákupním oddělení,
- formálně nebo neformálně existuje seznam přijatelných dodavatelů,
- ne každý dodavatel musí být na tomto seznamu uvažován,
- nakupující mají mnoho zkušeností, a proto potřebují méně nových informací,
- tyto nákupy většinou představují převážnou část individuálních nákupů společnosti.

Přímé opakované nákupy jsou rutinní nákupní rozhodnutí, která jsou málo komplikovaná a která mohou být provedena jednou osobou v organizaci.

5.5 Soustředění a analýzy nabídky

Dále obvykle následuje vyvolání nabídkového řízení, kdy dodavatelé předají své nabídky. Ty je třeba vyhodnotit z hlediska ceny, dodacích podmínek, poskytovaných servisních služeb, dodávek náhradních dílů, spolehlivosti dodavatelů, úrovně inženýringu, referencí, úrovně výroby dodavatele aj. (Gros 1996, str. 87)

5.6 Vyhodnocení nabídky a výběr dodavatelů

Nyní je možno přistoupit k hodnocení nabídek a dodavatelů. V této fázi má již podnik shromážděny všechny potřebné a dostupné údaje o dodavatelích a má vypracován souhrn těchto informací, který mu bude sloužit jako podklad pro hodnocení a výběr vhodného dodavatele. Každý podnik používá osobitý systém hodnocení dodavatelů, proto nelze vytvořit obecný systém, který by byl vhodný pro každý podnik. Jednotlivé podniky kladou různý důraz na jednotlivá kritéria hodnocení dodavatelů. Pravdou však zůstává, že mezi základní kritéria patří cena produktu, kvalita produktu a dodací lhůta. Každá z firem má však své specifické požadavky (flexibilita, výkonnost, sdílení informací, atesty, normy, vzdálenost dodavatele, atd.), a proto by měl být systém hodnocení dodavatelů vytvořen s ohledem na nákupní strategii podniku za přispění dlouhodobých zkušeností pracovníků nákupního oddělení.

Pro vyhodnocení nabídek dodavatelů tzn. pro vyhodnocení samotných dodavatelů je nutné použít systém hodnocení. Je důležité si stanovit:

- význam (váhy) kritérií,
- typ posuzovací stupnice.

Kritéria, která mají být pojata do hodnocení, se definují a k jednotlivým procesům přizpůsobují společně všemi účastníky nákupního oddělení. Hlediska mohou být vypracována v brainstormingu, je třeba zvolit je tak, aby byla rozhodující pro nákup daného podniku.

Při hodnocení dodavatelů to mohou být následující kritéria: jakost, zabezpečení jakosti, pružnost, technické vybavení či strojní park, personální vybavení, blízkost místa, údržbářská služba, finanční síla, perspektivnost výrobků, certifikace podle ISO 9000, kompetence partnerů, ochota k inovacím, doba reakce v případě potřeby, ekologická vhodnost výrobků, všeobecný image dodavatele atd. (Horáková, Kubát 2002, str. 45)

5.6.1 Význam kritérií

U každého hodnocení by se měl stanovit význam jednotlivých kritérií, která jsou pro konkrétní situaci důležitá vzhledem ke stanoveným cílům. Ukazuje se, že nelze všem

kritériím přiřazovat stejnou míru důležitosti. Pro rozhodnutí o podílu jednotlivých kritérií na celkovém výsledku posouzení nabídky se používají nejčastěji metody:

- párového srovnávání (trojúhelník párů),
- postupného rozvrhu váhy,
- číselné stupnice,
- poměrných čísel.

Metoda párového srovnávání (trojúhelník párů)

Všechna kritéria se očísloují a postupně zapíší do formuláře. Nejdříve se porovná kritérium č.1 s kritériem č. 2. Dojdeme-li k závěru, že v tomto případě je důležitější kritérium č. 2, tak se do prvního políčka horní řádky (mezi srovnávaná kritéria) zapíše dvojka. Potom se porovná kritérium č. 1 s kritériem č. 3. Jelikož se větší význam přikládá kritériu č. 3, zapíše se do druhého horního řádku trojka. Tak se postupuje dále, až se porovná význam kritéria č. 1 se všemi ostatními kritérii. Obdobným způsobem se porovná kritérium č. 2 se zbývajících kritérii atd. Tímto způsobem se každé kritérium porovná se všemi ostatními. Pak se u každého kritéria sečte počet voleb, tj. kolikrát mu byl přiznán větší význam a výsledek se zapíše na odpovídající řádce sloupce I. Při správném postupu musí součet všech voleb odpovídat výsledku vzorce: $n(n-1)/2$, kde n = počet kritérií. Do sloupce II pak zapíšeme pořadí důležitosti jednotlivých kritérií a sloupec III vyjadřuje výslednou váhu jednotlivých kritérií. (viz Obr. 6)

Párové srovnávání se osvědčuje pro stanovení váhy při větším počtu kritérií, jejichž význam nevykazuje příliš velké odstupy. Není proto univerzálně použitelné.

Postupný rozvrh váhy

U postupného rozvrhu váhy se nejdříve stanoví podíl (váha) hlavních oblastí, nejvhodněji procentní stupnicí. Tyto váhy se pak rozvrhnou na kritéria jednotlivých oblastí, a to pro usnadnění úvahy nejprve opět procentuálně v rámci oblastí. Z toho se pak vypočítají konečné procentní váhy jednotlivých kritérií. Postupný rozvrh si udržuje vazbu na celkový problém (veřejnou zakázku) a jeho hlavní oblasti.

Kritéria	2	3	4	5	6	I	II	III
1	2	3	1	1	6	2	4.	3
	2	2	2	2	6	4	2.	5
		3	3	3	6	3	3.	4
			4	5	6	0	6.	1
				5	6	1	5.	2
					6	5	1.	6
						15		

$$n(n-1)/2=6(6-1)/2=15$$

Obr. 6 Párové srovnávání kritérií, (Vaindl, 1996, str. 10)

Číselné stupnice

Při menším počtu kritérií se dobře osvědčuje použít k stanovení jejich váhy pevné číselné stupnice, nejčastěji desetistupňové. Menší počet kritérií umožňuje výstižněji diferencovat jejich vzájemný význam než plynulé seřazení párovým srovnáváním. Avšak i zde se osvědčuje seřadit napřed kritéria (třeba jen jednoduchou úvahou) podle jejich významu a pak jim přiznat příslušnou váhu v rámci stupnice.

Metoda poměrných čísel

Tuto metodu je dobré použít při malém počtu kritérií a velkém rozdílu v jejich důležitosti. Nejdříve se určí nejméně důležité kritérium. Váha ostatních se vyjádří jako násobek nejméně důležitého kritéria.

5.6.2 Způsob stanovení pořadí nabídek – posuzovací stupnice

Stanovení užitelnosti nabídek při hodnocení pomocí více kritérií je založeno na převedení různých hodnot kvantitativních a kvalitativních na „společného jmenovatele“. Prostředkem k převedení různých hodnot na „společného jmenovatele“ jsou posuzovací stupnice (hodnotící škály). Rozeznávají se tři základní druhy stupnic:

- nominální dvouhodnotová (binární)
- ordinální (uspořádávající)
 - bodovací
 - intervalová
 - klasifikační (známkovací)
- kardinální
 - číselná
 - s poměrnými čísly
 - procentní

Nominální stupnice

Nejjednodušší nominální stupnice má formu „ano-ne“ , „vyhovuje – nevyhovuje“. Tento způsob hodnocení lze bez zkreslení využít pouze tam, kde jde o jednoznačné posouzení, zda nabídka z určitého hlediska (kritéria) vyhovuje nebo nevyhovuje.

Ordinální (uspořádávající) stupnice

Posuzování nabídek pomocí ordinální stupnice odpovídá teorii rozhodování, neboť pro výběr optimální (nejvhodnější) nabídky není třeba znát absolutní velikost užitnosti ani vzájemný poměr užitnosti nabídek, nýbrž jen jejich pořadí užitnosti (priority). Ordinální stupnice jsou nejčastěji konstruovány jako klasifikační (známkovací) nebo bodovací.

Kardinální stupnice

Podstatou kardinální stupnice je číselné vyjádření vzájemného poměru užitnosti nabídek (variant), tj. kolikrát nebo o kolik je preference výsledku hodnocení jedné nabídky větší nebo menší než druhé. Míra preference může spočívat buď na subjektivním odborném posouzení nebo na objektivních hodnotových parametrech odpovídajících užitnosti nabídek.

5.6.3 Konečný výběr dodavatele

Celý výše zmiňovaný proces se ubíral pouze jedním směrem a to ke konečnému vydefinování konkrétního dodavatele, který splní veškeré nároky nakupující společnosti.

Většinou je sestavena tabulka (viz Tab. 2), do které jsou na základě úspěšnosti při hodnocení zaneseni všichni dodavatelé, které jsme zapojili do hodnocení. Zde se nám jasně ukáže s kým je možné okamžitě spolupracovat, s kým je možné počítat v budoucnu a kdo nevyhovuje.

Význam skupin dodavatelů typu A, B, C:

- A. *plně vyhovující* – do této skupiny dodavatelů bude patřit i náš vyvolený dodavatel, jsou zde totiž zařazeni dodavatelé, kteří prokázali dodržení všech požadavků týkajících se jakosti, ceny, termínu dodání a ostatních specifik.
- B. *podmíněně vyhovující* – v této skupině nalezneme dodavatele, kteří splnili naše požadavky, ale s nějakými odchylkami (např. kvalitativními).
- C. *nevyhovující (nezpůsobilý)* – dodavatel nesplňuje naše požadavky. Odchyly jsou tak markantní, že nepřipadá v úvahu žádná spolupráce.

Tab. 2 Hodnocení dodavatelů – firma GENERAL ELECTRIC, (Tomek, Tomek, 1996, str. 156)

Hodnocení	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Jakost (max. 40)	36 (90 %)	37,3	32
Cena (max. 35)	35 (100 %)	29,1	26,6
Služby (max. 25)	22,5 (90 %)	23,8	25
Součet (max. 100)	93,5	90,2	83,6

5.7 Uzavření kupní smlouvy

Pokud se jedná o nákup zboží ve větším rozsahu, nestačí pouze potvrzení objednávky, ale je lepší použít dokument kupní smlouvy, který sumarizuje veškeré dohodnuté náležitosti a dodávky.

Zpravidla tedy přesný popis zboží a jeho množství, charakteristiku jakosti, dodací termíny, balení, dodací a platební podmínky. Součástí kupní smlouvy bývají všeobecné dodací podmínky výrobce, které specifikují např. otázky vlastnictví zboží, reklamací, penále, náhradní plnění, zajištění náhradních dílů atd. Kupní smlouva vystavená prodávajícím, po oboustranném podpisu smluvních stran nabývá právní závaznosti.

Podle obchodního zákoníku je obchod uzavřen podpisem kupní smlouvy, v níž se prodávající zavazuje dodat kupujícímu zboží a převést na něho vlastnické právo a kupující se zavazuje zaplatit kupní cenu.

Kupní smlouva obsahuje souhrnně veškeré potřebné podrobnosti:

- číslo obchodního případu prodávajícího (code),
- identifikační údaje prodávajícího a nakupujícího, eventuálně obchodního zástupce,
- identifikaci zboží a jeho množství (např. váha brutto a netto s tolerancí),
- identifikaci jakosti zboží,
- způsob balení a signa,
- dokumentaci dodávanou se zbožím,
- cenu zboží (za jednotku a celkovou), specifikaci případných slev,
- dodací podmínky,
- platební podmínky,
- pojištění přepravy,
- právní doložky: závaznost všeobecných dodacích podmínek, doložka o výhradě vlastnictví (pokud nejde o platbu předem) až do úplného zaplacení,
- datované podpisy kupujícího a prodávajícího. (Lukoszová, 2004, str. 135)

5.8 Kontrola dodávek, zhodnocení dodavatelů včetně poznatků (zpětné vazby) pro případný další nákup.

Součástí správné nákupní strategie je trvalé sledování dodavatelů a jejich vyhodnocování. Kvalitnímu managementu nestačí konstatace o tom, že dodavatel je schopen dodat požadovanou kvalitu materiálu, ale je třeba vědět, že je schopen ji dlouhodobě dodržovat.

U hlavních dodavatelů bychom měli trvale sledovat:

- finanční zdraví dodavatele, jak se vyvíjí jeho prodej, kdo jsou jeho hlavní zákazníci, jaké jsou jeho výkazy hospodaření,
- perspektivnost dodavatele, kolik má pracovníků ve vývoji, jaká je úroveň tvůrčí práce v organizaci,
- jeho výrobní schopnosti, kolik má výrobních jednotek, jaká je úroveň řízení výroby,
- jeho dodavatelské výkony, jak je schopen dodržovat dodací cykly, dohodnutá množství a kvalitu,
- jeho výrobní sortiment, který je schopen nabízet, balení výrobků, úroveň paletizace, kontejnerizace dodávek,
- cenový vývoj, jeho trendy v cenové politice, vývoj nákladů,
- schopnost akceptovat moderní trendy v řízení výroby, např. metodu JIT. (Gros 1996, str. 88)

5.8.1 Metody hodnocení dodavatelů

Samozřejmě, že nestačí vyhodnotit dodavatele pouze jednou, tedy na začátku obchodního vztahu, ale že je nutné toto hodnocení opakovat průběžně, nejlépe 2krát do roka a evidovat, zda nedochází k nějakým nesrovnalostem jako např. přibývajícím počtem reklamací, nedodržování termínů, navýšení ceny, atd. Proto si firmy nechávají vyhotovovat dotazníky pro dodavatele a své dodavatele pomocí těchto dotazníků vyhodnocují a mají tak „dohled“ nad dodržením ujednaných podmínek s dodavatelem.

Metoda Scoring modelu

Modifikací vícekritériálních metod, které využívají dlouhodobého sledování dodavatelů a parametrů jejich jednotlivých dodávek, je metoda Score hodnocení za využití tzv. Scoring modelů (viz Tab. 3).

Tab. 3 Scoring model pro hodnocení dodavatelů, (Tomek, Tomek, 1996, str. 152)

Hodnotící kritérium	Dodavatel		
	X	Y	Z
A. Jakost - váha 45 - počet bezchybných dodávek z celkového počtu třiceti - podíl v % podíl krát váha $\Rightarrow$ body	22,0 73,3 33,0	25,0 83,3 37,5	18,0 60,0 27,0
B. Cena - váha 30 - prům. cena za posledních třicet dodávek v Kč - reciproční index index krát váha $\Rightarrow$ body	160,0 62,5 18,8	180,0 55,5 16,7	100,0 100,0 30,0
C. Spolehlivost - váha 25 - celkové překroč. dodací lhůty za posl. 30 dodávek ve dnech - reciproční index index krát váha $\Rightarrow$ body	190,0 55,3 13,8	105,0 100,0 79,2	160,0 65,6 73,4
Celkové hodnocení	65,6	79,2	73,4

ABC- Analýza

Metoda používaná pro zjištění důležitých skupin materiálů, dodavatelů, odběratelů nebo jiných procesů, které vyžadují zvláštní pozornost. Příklad: 20 % dodavatelů tvoří 80 % obratu (= A-dodavatelé), 30 % dodavatelů tvoří 15 % obratu (= B-dodavatelé) a 50 % dodavatelů tvoří 5 % obratu (= C-dodavatelé). A- dodavatelům musí být proto věnována zvláštní pozornost.

K této analýze využíváme hodnoty nakupovaného zboží podle výše roční spotřeby na základě statistiky nákupů z předchozích let. Zboží A představuje 80% hodnoty ročních nákupů, zboží B 15% a C 5%. Zboží A přitom tvoří 20% položek nakupovaného sortimentu, a tedy i při malém množství nákupu má hodnotově velký efekt. Pro výzkum s využitím ABC analýzy je důležité materiály rozlišit na hlavní, pomocné a provozní, investiční a jiné nakupované zboží. (Tomek, Hofman, 1999, str. 140)

6 SMĚRNICE PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ

V dobře řízených podnicích jsou pro potřeby nákupního managementu (ale nejen pro tento útvar) zpracovány směrnice pro hodnocení dodavatelů v duchu normy ISO 9002 - 4.6.

Účelem směrnice je definovat jednotlivé kroky a jejich vzájemnou návaznost tak, aby byl skutečný proces hodnocení a výběru dodavatelů kvalitní, rychlý, jasný a přehledný.

Prováděcí směrnici pro hodnocení dodavatelů je možno shrnout do sedmi základních bodů, kterými jsou:

Název: Hodnocení a výběr dodavatelů.

Účel: Účelem směrnice je stanovit postup, kritéria atd. pro hodnocení dodavatelů z hlediska řízení nákupu podniku.

Působnost: Platí pro všechny útvary, které uzavírají smlouvy o nákupu materiálů, výrobků a služeb a přejímají dodávky.

Postup: Zde jsou shrnuty zdroje pro hodnocení dodavatele (způsobilost dodavatele, získání podkladů pro hodnocení dodavatelů, dále kategorizace dodavatelů, určení dodavatele, vlastní volba dodavatele, výběrové řízení (určena hodnotící komise), přehodnocení dodavatele (pokud dojde k nedostatkům při prvních dodávkách), ověřování nakupovaných výrobků.

Odpovědnost a pravomoci: Odpovědnost za vedení agendy a její aktuální stav zodpovídá útvar nákupu, za vyhledávání potenciálních dodavatelů, informací o nich a jejich vyhodnocování odpovídá vedoucí nákupu a příslušný nákupce.

Matice odpovědnosti: (viz Tab. 4)

Přehled souvisejících předpisů: V této části je sestaven soupis všech obecných předpisů, norem, podnikových směrnic, které souvisejí s výběrem a hodnocením dodavatelů.

Tab. 4 Matice odpovědnosti, (Tomek, Hofman, 1999, str. 186)

Činnosti a úkoly	Vedoucí nákupu	Vedoucí řízení jakosti	Jmenování pracovníci	Nákupce	Úsek ekonomicko-obchodní
1. Získávání informací o dodavatelích		♣	↔	□	
2. Vedení a aktualizace informací	↔	♣		□	
3. Hodnocení dodavatele	□	♣			↔
4. Provedení auditů	♣	♣	□		♣
5. Hodnocení dodavatelů na základě auditů	↔	□		♣	
6. Aktualizace a uložení informací		♣		□	

Symoly: □ = odpovědnost, ♣ = spolupráce, ↔ = informace

7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V předcházejících kapitolách je pojednáno o teoretických faktech, která budou výchozím základem pro praktickou a projektovou část. V prvních kapitolách jsem vymezila pojem nákupní činnost a poukázala na její propojení jak s podnikovým, tak i částečně s oborovým okolím. Dále jsem se hlavně zaměřila na jednotlivé fáze výběru a hodnocení dodavatelů, kde jsou mimo jiné zmíněny nákupní situace, stanovení kritérií, metody hodnocení atd. V poslední kapitole teoretické části jsou popsány základní prvky směrnice pro hodnocení dodavatelů.

III. PRAKTICKÁ ČÁST

8 HYPOTÉZY A POSTUP ANALÝZY

Ve společnosti Jopeco s.r.o. doznali, že mají velké mezery v hodnocení a výběru dodavatelů. Před pěti lety byl zhotoven dotazník pro hodnocení dodavatelů (viz příloha P IV), tím se však zamýšlený vývoj procesu hodnocení a výběru dodavatelů zastavil. V dnešní době však společnost Jopeco s.r.o. pociťuje určitý tlak ze strany zákazníků a konkurence na zvýšení kvality výrobků a služeb, a proto chce zlepšit komunikaci s dodavateli potažmo jakost svých výrobků a služeb. Společnost Jopeco s.r.o. má také dále zájem a snahu o větší transparentnost spolupráce s dodavateli.

Vycházím z hypotézy, že současný stav systému hodnocení a výběru dodavatelů je v podstatě na samém počátku. K dispozici je pouze formulář „Hodnocení dodavatelů“, jehož použití v praxi je možno hodnotit jako minimální a bez jakékoliv zpětné vazby. Dále je možné operovat se seznamem dodavatelů.

V následující části diplomové práce se proto chci věnovat podrobné analýze současného stavu systému hodnocení a výběru dodavatelů a odhalit tak možné příčiny absence plnohodnotného systému. K tomu, abych podrobně zachytila současnou situaci, použiji následující kroky:

- charakteristika společnosti,
- obecná charakteristika nákupní činnosti ve společnosti Jopeco s.r.o. za pomoci osmi bodů, které jsou uvedeny v kapitole 5.

Při popisu výše uvedených kroků budu s určitostí analyzovat firemní dokumentaci, která se vztahuje k hodnocení a výběru dodavatelů. Hlavním vodítkem mi bude Příručka jakosti, objednávky, kupní smlouvy, formulář „Hodnocení dodavatelů“, atd.

Abych co možná nejlépe zachytila nynější stav, tak budu komunikovat s pracovníky společnosti, kteří mají na starosti nákupní činnost a kteří přicházejí do styku s dodavateli. Úmyslně také použiji již zmíněných osm bodů, které jsem uvedla v teoretické části (viz kapitola 5), abych porovнала teoretickou bázi s praxí. Toto srovnání pak bude také východiskem pro projektovou část.

9 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI JOPECO S.R.O. NÁCHOD

Společnost Jopeco s.r.o. je česká firma se sídlem v Náchodě a pneuservisy v Náchodě, Broumově, Žatci a Trutnově. Společnost byla založena v roce 1996 jejími současnými majiteli, panem Petrem Vlkem a ing. Petrem Vlkem.

Od založení je její hlavní činností protektorování pneumatik za studena. K tomuto účelu firma zakoupila kvalitní technologické vybavení. Jopeco spol. s r.o. byla první firmou v ČR a také ve východní Evropě, která do výroby studených protektorů zařadila špičkovou shearografickou metodu detekce skrytých vad koster od patky k patce pomocí analyzátoru 7400 INSIGHTTM.

9.1 Obchodní a výrobní program společnosti

Obchodování firmy je založeno na poskytování komplexních služeb konečným odběratelům i dalším prodejcům. V současné době se firma soustřeďuje na tvoření vlastní obchodní sítě s dodatečným skladovým zázemím a kompletně vybavenými pneuservisy. Její sortiment tvoří jak studené protektory na zákaznických kostrách, tak i studené protektory s kostrou dodanou firmou Jopeco s.r.o., dále široký sortiment nových pneumatik osobních, lehkých nákladních, off-road, nákladních, pneumatik pro zemědělské a stavební stroje. Společnost poskytuje poradenskou činnost v oblasti minimalizace nákladů na pneumatiky na bázi programu TMCS (Tire Management Control System) a je schopna zajistit dodávky opravných materiálů a strojů pro pneuservisy. V současné době má firma 50 zaměstnanců.

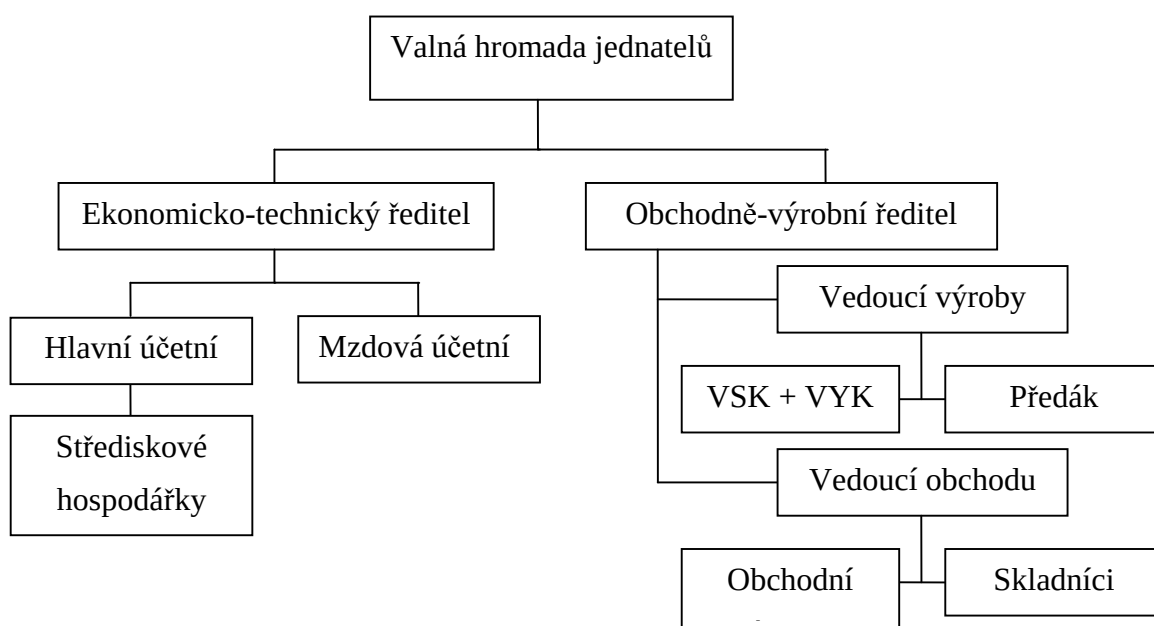
Společnost vyrobí přibližně 10 000 protektorů ročně, prodá okolo 10 000 nových nákladních a 30 000 osobních pneumatik.

9.2 Geografická poloha

Společnost Jopeco s.r.o. se nachází ve východních Čechách v pohraničním městě Náchod. Hlavní sídlo firmy leží u nejdůležitější nákladní trasy spojující město Náchod potažmo hraniční přechod Náchod-Běloves s okolními velkými městy jako Hradec Králové, Pardubice a dále směr Praha. Tuto polohu je možno označit za výhodnou při získávání nových zákazníků, i když koncentrace pneuservisů v této oblasti je velice silná. Toto umístění má také pozitivní vliv na rychlejší způsob dodávek materiálu a výrobků, a to může vést k lepšímu a hlavně rychlejšímu uspokojování požadavků zákazníků.

Společnost Jopeco s.r.o. směřuje dodávky převážně k regionálním dopravním společnostem, do bývalých ČSAD a do nákupní sítě Barum Continental.

9.3 Organizační struktura společnosti Jopeco s.r.o.



Obr. 7 Organizační struktura, (vlastní zdroj)

Popisy jednotlivých provozoven:

- Náchod – sídlo společnosti, autoservis, pneuservis jak pro osobní tak i nákladní automobily, sklady,
- Broumov – protektorovna, pneuservis osobních a nákladních vozidel,
- Žatec – pneuservis osobních a nákladních vozidel,
- Trutnov – pneuservis osobních a nákladních vozidel,
- Kolín – prodejní sklad,
- Vamberk – prodejní sklad.

9.4 Cíle společnosti

Společnost je orientována na zákazníka, a proto je základním cílem společnosti *uspokojovat očekávání zákazníka kvalitní službou*. Pro zabezpečení tohoto základního cíle společnost provádí:

- předprodejní poradenský servis,
- předprodejní informační servis,
- **trvale zlepšuje partnersko-dodavatelské vztahy za účelem zvyšování kvality nabízených služeb zákazníkům,**
- zabezpečuje dopravu pneumatik a koster vlastními prostředky,
- zajišťuje kvalitní opravy koster technologií studeného protektorování s uplatňováním nejnovějších poznatků,
- nabízí a prodává nové zahraniční i domácí pneumatiky,
- zajišťuje likvidaci odpadů z výroby a vyřazených pneumatik.

Mezi další cíle společnosti patří:

- poskytovat komplexní služby konečným odběratelům i dalším prodejcům,
- vytvořit vlastní obchodní síť s dostatečným skladovým zázemím a kompletně vybavenými pneuservisy,
- nabízet poradenskou činnost v oblasti minimalizace nákladů na pneumatiky na bázi programu TMCS (Tire Management Control System),
- monitorovat neshody a vady a jejich analýzou a preventivními opatřeními zlepšovat funkčnost systému jakosti,
- zvyšovat povědomí k jakosti formou výchovy a průběžného vzdělávání zaměstnanců, zvyšovat odbornost pracovníků firmy,
- zlepšovat vzájemné vztahy mezi zaměstnanci organizováním společenských

a sportovních aktivit.

K dosažení cílů společnosti platí následující zásady managementu:

- zaměření na zákazníka,
- zapojení pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup managementu,
- neustálé zlepšování,
- **vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.**

10 CHARAKTERISTIKA PRŮBĚHU NÁKUPNÍ ČINNOSTI VE SPOLEČNOSTI JOPECO S.R.O. NÁCHOD

Společnost Jopeco s.r.o. patří mezi malé firmy, kde oddělení obchodu, potažmo nákupu, není sice podceňováno, ale není na něj brán ani příliš velký důraz.

Ve společnosti Jopeco s.r.o. má odpovědnost za nákup vedoucí obchodu, který je přímo podřízen obchodně-výrobnímu řediteli. Vedoucí obchodu nese zodpovědnost za nákup, za externí dopravu, za sklady a za školení pracovníků skladu. Spolu s dodavateli zpracovává roční plán nákupu, komunikuje s dodavateli v průběhu roku, eviduje objednávky. Denní chod nákupu tzn. operativní řízení nákupní činnosti zajišťuje pracovníce obchodního oddělení.

Vedoucí obchodu a pracovníce obchodního oddělení mají zabezpečit bezproblémový a plynulý provoz společnosti, tzn., že jsou odpovědní za nákup materiálu, surovin a náhradních dílů v potřebném čase a za co nejvýhodnější finančních podmínek, za efektivně řízenou externí dopravu a za vedení zásob na skladě.

Ve společnosti Jopeco s.r.o. však nebyly a nejsou vymezeny jasné kompetence a jasná odpovědnost za průzkum nákupního trhu, analýzu nabídek dodavatelů, výběr dodavatelů a jejich průběžné hodnocení. Práce na výše zmiňovaných činnostech je více méně rozestřena mezi obchodně-výrobního ředitele, vedoucího obchodu a pracovníci obchodního oddělení.

10.1 Definování problému

Jak již bylo napsáno v teoretické části (viz kapitola 5), obecným prvotním popudem pro nákup je *potřeba* koupě, tedy určitý problém. Problém v této oblasti znamená v postatě nedostatek materiálu, surovin či služby. Tento problém je pak iniciátorem samotného nákupu. Ne jinak je tomu ve společnosti Jopeco s.r.o. Informace, které potvrzují nedostatek a následně potřebu nákupu, vycházejí z:

- požadavků zákazníka,
- technické dokumentace,
- předpokladu prodeje,
- ze zůstatků na skladě.

Dostupnost a rychlost těchto informací je ovšem velmi omezena a to díky zastaralému informačnímu systému, který není schopen propojit informace mezi jednotlivými pracovišti. Toho si je management společnosti vědom, a proto v současné době velmi vážně zvažuje nákup a implementaci nového informačního systému, který by splnil stále se zvyšující požadavky na rychlost předávání informací, na interní provázanost podnikových údajů,

na provázanost podnikových údajů na oborové okolí, jako jsou např. dodavatelé a s nimi spojená činnost hodnocení a výběr dodavatelů.

10.2 Identifikace potřeby a jejího charakteru

V teoretické části (viz kapitola 5.2) je možno se dozvědět, že potřeby lze rozlišit na výrobní a nevýrobní.

Je-li charakter identifikované potřeby nevýrobní, je její nákup ve společnosti Jopeco s.r.o. na vedoucímu obchodu a jeho zvážení. Je nutno zvážit naléhavost potřeby, dále nákupní situaci, jde-li o první nákup, opakovaný nákup atd. a samozřejmě také finanční stránku eventuálního nákupu. V případě, že se jedná o nákladnější (více jak 200 000 Kč) a nebo i neobvyklou potřebu, pak je vedoucí obchodu povinen možný nákup prodiskutovat s obchodně-výrobním ředitelem.

Jde-li o potřebu ryze výrobní, je signifikátorem potřeby ve většině případů vedoucí výroby, který svůj návrh na nákup projedná opět s vedoucím obchodu. Vedoucí obchodu postupuje obdobně jako u nevýrobních potřeb. To jaká je konkrétní struktura nákupu, popisují v následující podkapitole.

10.2.1 Struktura nákupu - potřeb, vstupní kontrola

Nákup potřebných materiálů pro jednotlivé činnosti a služby je soustředěn na:

- nákup pro protektorování,
- nákup zásobních koster,
- nákup nových pneumatik,
- nákup služeb.

Nákup pro protektorování

Nákup materiálů a potřeb pro protektorování a jejich vstupní kontrolu zabezpečuje vedoucí výroby s ohledem na předpokládanou výrobu. Opravné materiály a výrobní pomůcky dodávají různé firmy. Vstupní přejímku a kontrolu tedy zabezpečuje vedoucí výroby s využitím katalogů výrobců, ceníků, popř. materiálových a bezpečnostních listů. Porovnává objednávky s dodacím listem, kontroluje dodané množství a stav dodávky a realizuje vzhledovou kontrolu. Pokud je dodávka shodná, označí dodací list razítkem „Prošlo VSK“ s datem a podpisem a přijme dodávku na sklad. V případě neshody izoluje dodávku

na vyznačené místo a označí ji nápisem „Neshodné“ a dále postupuje dle reklamačních pravidel.

V případě nákupu strojů a zařízení je postupováno obdobným způsobem s ohledem na specifické podmínky nákupů zařízení – přejímací protokoly atd.

Nákup zásobních koster

Nákup zásobních koster se provádí dvěma způsoby:

- z velkoskladu pneumatik,
- přímo od dopravců.

S velkosklady je uzavřena kupní smlouva, od dopravců jsou kostry vykupovány příležitostně na základě „Objednacího a zakázkového listu“. Nákup zabezpečuje vedoucí obchodu. Při přejímce koster na sklad provádí pracovník výroby na požadavek skladníka zběžnou VSK kostry se záznamem (razítko VSK) do dodacího listu respektive do „Objednacího a zakázkového listu“. Vlastní VSK je prováděna při vstupu kostry do výrobního procesu. V případě neshody skladník izoluje a označí neshodnou dodávku nápisem „Neshodné“ a dále postupuje dle reklamačního postupu.

Identifikace koster je zabezpečena záznamem do „Knihy koster“, kde je uvedeno datum, pořadové číslo, rozměr, výrobce. Kostra je označena barevným pořadovým číslem na bočnici a následně uložena do vyhrazeného prostoru skladu. Údaje z „Objednacího a zakázkového listu“ a „Dodacích listů“ (u přijatých koster) jsou poté vloženy do evidence koster v PC.

Nákup nových pneumatik

Nákup nových pneumatik a ostatního zboží zabezpečuje příslušný vedoucí obchodu. Nákup je realizován přímo od výrobních firem nebo od jejich zástupců formou objednávek dle požadavků zákazníka. U nejběžnějších druhů je vytvořena skladová zásoba dle rozhodnutí vedoucího obchodu. Potřebné katalogy jsou k dispozici u vedoucího obchodu, atesty

a certifikáty jsou centrálně vedeny u obchodně-výrobního ředitele.

Vstupní kontrolu dodávek zabezpečuje skladník. Při příjmu dodávaných pneumatik zkontroluje „Dodací list“ se skutečným stavem, provede množstevní a vzhledovou kontrolu dodávaných pneumatik. Záznam o provedení vstupní kontroly je dokumentován razítkem „Prošlo VSK“ s datem a podpisem na „Dodacím listu“. Porovnání shody „Objednávky“ s „Dodacím listem“ provádí následně vedoucí obchodu. Identifikace a evidence nakoupeného zboží je zabezpečena v počítači. Neshodné dodávky jsou uloženy v označeném prostoru.

Nákup služeb

Společnost nakupuje pro zabezpečení chodu společnosti tyto služby za něž odpovídá:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| • přepravní služby | vedoucí obchodu, vedoucí výroby |
| • metrologie | vedoucí výroby |
| • výcvik řidičů | vedoucí obchodu |
| • školení BOZP a PO | ekonomicko-technický ředitel |
| • výcvik obsluh | vedoucí výroby |
| • správa PC a software | ekonomicko-technický ředitel |
| • služby právní | obchodně-výrobní ředitel |
| • výcvik interních auditorů | ekonomicko-technický ředitel |
| • údržba strojů a zařízení | vedoucí výroby |
| • eventuálně jiné | dle potřeby |

Služby jsou nakupovány formou objednávek, ve kterých musí být specifikován mimo běžné údaje také požadovaný výstup – záznam o školení, předávací protokoly, atd. Nákup dlouhodobých dopravních služeb je ošetřen kupními smlouvami (viz příloha P III).

10.3 Specifikace vlastností a množství výrobku

Poté co je ve společnosti Jopeco s.r.o. identifikována potřeba nákupu, tak se přistoupí ke specifikaci vlastností a množství výrobku či suroviny. Nejen management společnosti ale i jednotliví pracovníci jsou si vědomi, že toto „mikro-materiálové“ rozhodování má často značný vliv nejen na náklady výroby, ale i na kvalitu a celkové provedení finálního výrobku. Proto je na tuto činnost kladen důraz. K tomuto rozhodování jsou přizváni všichni pracovníci, kteří s požadovaným produktem přicházejí do styku, vedoucího výroby a vedoucího obchodu nevyjímaje.

Jestliže se jedná o opakovaný nákup, tak postupy o specifikaci netrvají dlouho a spíše se řeší množství, které je nutné nakoupit. Pokud se jedná o nákup první, pak probíhají dlouhodobější diskuze o vlastnostech a potřebných kritériích na výrobek.

10.4 Průzkum nákupního trhu

Ve firmě Jopeco s.r.o. nelze mluvit o nákupním průzkumu trhu v tom pravém slova smyslu. Je zde prováděn primární výzkum označovaný jako „field research“, kdy firma získává písemné informace, na základě rozhovorů s prodejci, telefonického kontaktu, při návštěvě podniků, veletrhů, výstav atd. a také sekundární výzkum nebo-li „desk research“,

jenž využívá již zpracovaných statistických materiálů, jako jsou např. katalogy, prospekty, odborné časopisy atd. Dnešním pomocníkem při průzkumu nákupního trhu je pak také samozřejmě Internet.

Bohužel však ne vždy dochází ke zpětné vazbě, tzn. že není dosaženo účelného zpracování a vyhodnocování získaných dat.

Je nutné také podotknout, že tato firma má několik smluvních obchodních partnerů – dodavatelů, se kterými má stanovená jasná pravidla spolupráce.

10.5 Soustředění a analýzy nabídky

Ve společnosti Jopeco s.r.o. zatím nedochází k ucelenému a logickému soustředění a analýzám nabídek, jelikož zde není přesně určena odpovědnost za tuto činnost. V praxi to pak znamená, že každý, respektive vedoucí obchodu, jeho podřízený a obchodně-výrobní ředitel, zjistí určité informace o nabídkách, tyto údaje však nejsou společně prokonzultovány a hlavně nejsou soustředěny do jednoho celku a analýza je provedena pouze v krajních případech a velmi narychlo. Chybí zde soustavná analýza a určitá připravenost na možné „výpadky“ dodavatelů.

Během mého seznamování se se současným stavem této problematiky ve společnosti Jopeco s.r.o. jsem zaregistrovala určitou snahu vedoucího obchodu o shromažďování a analýzu jednotlivých nabídek od dodavatelů.

10.6 Vyhodnocení nabídky a výběr dodavatelů

V současné době nedochází k ucelenému a soustavnému vyhodnocování nabídek potenciálních dodavatelů, snad s výjimkou částečné analýzy vedoucího obchodu, o které jsem se zmínila v předešlé kapitole. Přesto má společnost stanovená kritéria pro vyhodnocení nabídky, která sestávají z:

- jakost dodávaných vstupů,
- plnění smluvních požadavků,
- ekonomická výhodnost,
- osobní zkušenost.

Samotný výběr dodavatele je uskutečněn na základě výběrového řízení, kde jsou prodiskutovány a vyhodnoceny potřeby a požadavky firmy a nabízené služby možného dodavatele. Výběrového řízení se ve výjimečných případech účastní obchodně-výrobní ředitel, ekonomicko-technický ředitel a vedoucí obchodu. Zpravidla je však hlavně v režii vedoucího obchodu. Výsledky výběrového řízení a užší výběr dodavatelů je pak obvykle projednán s vedením firmy a na základě tohoto jednání je vybrán vítězný dodavatel a je s ním zahájeno obchodní jednání, které pak už přísluší vedoucímu obchodu. Ten se spojí s vybraným dodavatelem respektive s jeho obchodními zástupci telefonicky či faxem.

Faxem nebo mailem jsou zaslány ceníky a katalogy. Je vyhotovena kupní smlouva (viz příloha

P III), kde jsou ustanoveny veškeré obchodní podmínky.

Je zde nutné podotknout, že výběr dodavatele je ve většině případů založen na zkušenosti vedoucího nákupu, kdy např. z časových důvodů nedojde k analýze nabídek (viz kapitola 10.5) a je vybrán prostě „známý“ dodavatel.

Společnost Jopeco s.r.o. si je vědoma nekomplexnosti a možná by se dalo i říci přímo absence systému hodnocení a výběru dodavatelů. Je připravena nastoupit cestu změny v dosavadním systému hodnocení dodavatelů.

Již na začátku této přeměny je schopna si stanovit určité kroky, které by vedly ke zlepšení stávajícího stavu, jako například, že by do budoucího systému zavedla:

- otázku řešení reklamací,
- otázku sdílení společných informací s dodavatelem, tzn. možnost „nahlédnout“ do skladů dodavatele.

To vše za účelem zkvalitnění služeb pro zákazníky, snížení nákladů a v neposlední řadě lepší spolupráce se dodavateli.

10.7 Uzavření kupní smlouvy a zadání objednávek

Výsledkem dodavatelsko-odběratelských jednání je sepsání kupní smlouvy (viz příloha P III), kde jsou výstižně popsány veškeré podmínky obchodu a objednávky.

„Objednávka“ je vyhotovována v písemné formě a je používáno předtištěných formulářů (viz příloha P II). Každá „Objednávka“ je vyhotovena pouze jednou, tento originál je zaslán dodavateli. Na základě „Objednávky“ je zhotovena kopie, kterou eviduje vedoucí obchodu. Kopie „Objednávky“ je archivována po dobu jednoho roku.

Nákup je zabezpečován jednorázovými objednávkami. Výjimečně jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy, opět s výjimkou smluvních partnerů. „Objednávky“ (viz příloha P II) mají formalizovaný tvar:

- číslo objednávky,

- místo provozovny,
- místo dodání,
- požadovaný datum dodání,
- přesná adresa dodavatele,
- jméno objednavatele, razítko, podpis,
- datum objednání.

Dále jsou na „Objednávce“ uvedeny specifikační náležitosti:

- objednáací číslo,
- název zboží,
- množství,
- atest o zboží,
- cena,
- indexy (nosnost, rychlost).

Podpis zpracovatele „Objednávky“ dokladuje úplnost a kompletnost požadovaných údajů. Objednávky nad 200 000,- Kč bez DPH musí schválit obchodně-výrobní ředitel.

10.8 Kontrola dodávek, zhodnocení dodavatelů včetně poznatků (zpětné vazby) pro případný další nákup.

Vstupní kontrola dodávek materiálu pro protektorování je prováděna vedoucím výroby. U nákupu zásobních koster, nových pneumatik a ostatního zboží je kontrola realizována skladníkem. U nákupu služeb přebírají odpovědnost za kontrolu jednotliví pracovníci společnosti (viz kapitola 10.2.1).

V nynější době je systém hodnocení dodavatelů nevyhovující, což již také bylo naznačeno v kapitole 10.6. Ve společnosti Jopeco s.r.o. je již několik let snaha o zavedení systému hodnocení. Tomu nasvědčuje existence formuláře „Hodnocení dodavatelů“ (viz příloha P IV), ze kterého jsou zřejmá kritéria a možný způsob hodnocení. Do dnešní doby byl však

tento formulář použit ve velice malé míře a hlavně nebyla zajištěna žádná zpětná vazba, tzn. například případné konzultace o nedostacích nebo naopak pozitivích obchodního styku s dodavatelem.

Hodnocení dodavatelů by mělo být s největší pravděpodobností v náplni práce vedoucího obchodu či pracovnice oddělení obchodu, ti to však ve své kompetenci nemají. Vedoucí obchodu vidí důvod toho, že nedochází k hodnocení dodavatelů, v nedostatku času a v nedostatku lidských zdrojů, které by měly vyčleněny procesy, jenž přísluší jen a jen nákupu, jako např. soustředění a analýza nabídek, vyhodnocení nabídek a výběr dodavatele, průběžné hodnocení dodavatelů a mohly by se tomu plně věnovat.

Během analýzy současného stavu jsem zjistila, že pracovníci oddělení obchodu nejsou managementem společnosti např. k hodnocení dodavatelů nijak motivováni, a i když pracovníci sami vidí mnohá pozitiva ve vzniku a existenci systému hodnocení dodavatelů, tak jim není managementem společnosti připraven dostatečný základ pro tuto činnost, ať už by byly na mysli nové lidské zdroje, motivace nebo velmi důležitý manuál, který by byl určitým organizačním a pracovním postupem při výše zmiňovaných procesech.

Zavedení systému hodnocení dodavatelů souvisí také se zavedením ISO norem ve společnosti Jopeco s.r.o. Na přelomu roku 2004 a 2005 byla společnost recertifikována a je tedy držitelem ISO normy 9001: 2001.

Mám bohužel dojem, že např. formulář pro hodnocení dodavatelů, byl vyhotoven pouze na základě požadavků ISO normy.

IV. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 VÝCHODISKA PRO PROJEKT

V předešlých kapitolách praktické části jsem zpracovala analýzu současného stavu průběhu nákupní činnosti se zvláštním zaměřením na proces hodnocení a výběr dodavatelů. K popsání nynějšího stavu ve společnosti Jopeco s.r.o. jsem použila osm bodů průběhu nákupní činnosti, které jsem zmínila v teoretické části v kapitole 5. Snažila jsem se tak skloubit část teoretickou, která vychází z literatury a část praktickou, jenž je reálná a je postavena na současném skutečném stavu.

Během sledování reálného stavu jsem zaznamenala mnohé nedostatky a snad i příčiny toho, že v systému hodnocení a výběru dodavatelů, jehož náznaky jsou ve společnosti Jopeco s.r.o. k vidění, nedochází k jeho rozvoji. Dále to znamená, že stávající systém zůstává nefunkční a že není brán jako nástroj snižování nákladů, nástroj lepší a přínosnější komunikace s dodavateli a nástroj jak ulehčit a zrychlit práci obchodního oddělení.

Myslím si, že **prvotním krokem** k vývoji a hlavně k zavedení systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Jopeco s.r.o. je přesvědčit management společnosti, že je to opravdu přínosné. Vedení by mělo být určitým způsobem hybnou silou a zastáncem zavedení funkčního systému hodnocení a výběru dodavatelů, neboť pokud s jakýmkoliv procesem zlepšení, a tím tento systém do zajista je, není ztotožněn management a není jím podporován, vychází pak jakékoliv snažení o změnu naprázdno.

Podstatné tedy je, aby management společnosti byl co možná nejvíce seznámen s důležitostmi a klady, dalo by se říci i zisky, zavedení plnohodnotného systému hodnocení a výběru dodavatelů již v průběhu zpracovávání projektu. Přijetí této filozofie je pak dle mého názoru základem pro to, aby byla ve společnosti uvedena do chodu taková opatření, která by napomohla ke vzniku, rozvoji a standardizaci systému hodnocení a výběru dodavatelů.

Druhým krokem by byl formulář „Hodnocení dodavatelů“. Při analýze současného stavu jsem zjistila, že management společnosti chce do hodnocení zapojit následující nové prvky (viz kapitola 10.6):

- řešení reklamací,
- sdílení společných informací s dodavatelem, tzn. možnost „nahlédnout“ do skladů dodavatele.

Z tohoto důvodu je nutné přistoupit k úpravě formuláře. Tyto změny by se týkaly přehodnocení všech dosavadních kritérií hodnocení. Zde je nutné podotknout, že dosavadní počet kritérií je nedostatečný pro kvalitní hodnocení. Dále bych se zabývala jejich bodováním či jinak řečeno výší váhy v hodnocení a také by přicházelo v úvahu přehodnocení formální úpravy dotazníku.

S rozmezím bodové hranice či jednotlivými váhami souvisí také kategorizace jednotlivých dodavatelů do skupin způsobilosti dodavatele.

S kategorizací je tak trochu spjat **třetí krok**. Je nutné nejen dodavatele zařadit do stanovených kategorií, ale také toto zařazení a i celkové hodnocení dodavatelů evidovat v nějakém systému a to nejlépe v informačním systému podniku. V kapitole 10.1 jsem se zmínila, že společnost má v úmyslu pořídit si nový informační systém, v kterém by byl zastoupen také modul zabývající se hodnocením a výběrem dodavatelů. Koupě informačního systému je ovšem otázkou vzdálené budoucnosti, a proto by přicházelo v úvahu dočasné řešení a tím je vytvoření systému hodnocení v aplikaci Microsoft Excel. Data zpracovávaná v aplikaci Microsoft Excel je pak možno přenést do zamýšleného informačního systému podniku.

Základem pro vytvoření systému hodnocení a výběru dodavatelů v aplikaci Microsoft Excel by mohly být již v současnosti dostupné podklady a to:

- soustředění nabídek, které nashromáždil vedoucí obchodu,
- současná evidence dodavatelů, která je vedena v aplikaci Microsoft Excel.

Čtvrtým a velmi výrazným **krokem** by mělo být formulování určitého organizačního manuálu, ve kterém by byly stanoveny jasné zásady pro proces hodnocení a výběru dodavatelů. Tyto zásady by pak měly přispět k zajištění toho, aby veškerý nákup zboží a služeb byl v souladu s uplatňovanými požadavky společnosti. Mezi možné zásady (body) směrnice bych zařadila:

- účel směrnice,
- oblast platnosti manuálu,
- odpovědnost za činnosti související s hodnocením a výběrem dodavatelů,
- postup při hodnocení a výběru dodavatelů,

- dokumentace a její archivace,
- související předpisy.

Na zvážení managementu je také to, zda by nebyl přínosem nový pracovník, který by měl na starosti pouze záležitosti spojené s nákupem. Je totiž pravděpodobné, že práce spojená s hodnocením a výběrem dodavatelů bude přidělena oddělení obchodu, které se však nebude z důvodu časové náročnosti této činnosti moci plně věnovat, pak by i snaha o zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů mohla být zbytečná.

12 PROJEKT TVORBY SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ VE FIRMĚ JOPECO S.R.O. NÁCHOD

V kapitole 11. jsem shrnula jednotlivá opatření a doporučení, která vznikla na základě analýzy současného stavu. V následujících kapitolách přistoupím k jejich praktickému uskutečnění.

Jako prvotní krok ke změnám jsem v kapitole 11. definovala potřebu jiného přístupu managementu k systému hodnocení a výběru dodavatelů.

12.1 Management společnosti a systém hodnocení a výběru dodavatelů

V průběhu získávání informací o současném stavu ve společnosti Jopeco s.r.o. jsem doznala názoru, že je zde vidět zájem o změnu, co se systému hodnocení a výběru dodavatelů týče. Dokladem je i ta skutečnost, že společnost zadala takovéto téma ke zpracování jako diplomovou práci. Přesto je správné pochopení kladů a důležitosti systému hodnocení a výběru dodavatelů na samém počátku.

Managementu společnosti jsem předložila „důkazy“ o přínosech funkčního systému hodnocení a výběru dodavatelů. Mluvila jsem o zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů, které má společnost ve svých strategických cílech (viz kapitola 9.4). Podtrhla jsem, že užší vztahy s dodavateli přinesou zlepšení reakce na přání zákazníka, potažmo mohou přispět ke zvýšení počtu zákazníků. Systematická evidence a hodnocení dodavatelů může vést ke zprůhlednění vztahu s dodavateli a k produktivnější práci pracovníků, kteří mají nebo budou mít činnosti spojené s dodavateli na starosti. Neboť nějaké nahodilé soustředění

a vyhodnocování nabídky či samotné hodnocení dodavatelů je časově a samozřejmě i finančně mnohem náročnější než zmíněné činnosti, u kterých by byla zavedena periodicit a standardizace.

Zmíněné přínosy systému hodnocení a výběru dodavatelů byly managementem přijaty kladně a snad i přesvědčivě, i když jsou zatím postaveny na teoretické bázi (viz např. Tomek, Hofman, 1999).

Myslím, že je důležité, abych o kladech systému ve společnosti Jopeco s.r.o. mluvila častěji, aby to tak říkajíc dostali do krve a opravdu se ztotožnili s chystanou změnou a aktivně, nikoli pouze pasivně, jak to bylo doposud, ji začlenili do svých strategických cílů.

Domnívám se, že velkým kladem je fakt, že se mi podařilo začlenit management a pracovníky obchodního oddělení do změn hned od počátku. Sami se tak mohou podílet na změnách systému, což určitě vede k jejich větší zainteresovanosti, většímu pochopení zamýšlených návrhů a v neposlední řadě k větší motivaci a nasazení ke spolupráci.

Jsem toho názoru, že nejpřesvědčivějším důkazem by pro management bylo osvědčení systému v praxi. Tento důkaz je však možno předložit až po nějakém čase. Mám za to, že systém bude natolik funkční, nakolik bude management a potažmo i zaměstnanci „vtaženi“ do problematiky, do jaké míry to bude jejich prioritou a co všechno pro to budou schopni udělat. Pravdou je, že v současné době není možné mluvit o nějakém systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Jopeco s.r.o., a tak „není co ztratit“, neboť náklady spojené s tvorbou systému a jeho implementací jsou opravdu minimální.

12.1.1 Motivace zaměstnanců

Jednou z velkých příčin absence fungujícího systému hodnocení a výběru dodavatelů je motivace zaměstnanců. Přitom motivační systémy podniků, ať už těch velkých či malých, jsou nepostradatelným prvkem. A díky opravdu propracovaným motivačním systémům, a je jedno zda se jedná o mzdové zvýhodnění či o různé benefity, může být docíleno nárůstu aktivní spolupráce a podílení se na zdokonalování podnikových procesů zaměstnanci. Dle mého názoru je důležité si uvědomit, že právě pracovníci podniku jsou podnikovým procesům nejbližší, a proto právě oni mohou managementu společnosti říci, co je potřeba zlepšit nebo změnit.

Ve společnosti Jopeco s.r.o. je však na tento fakt pozapomínáno. Není v zaměstnancích probouzena spolupráce, jinak řečeno, zaměstnanci nejsou motivováni k aktivní účasti na vývoji společnosti.

To je potřeba změnit. Je nutné zaměstnancům naslouchat, zvážit jejich nápady a návrhy, diskutovat o nich a hlavně je po zásluze odměnit. Pro zaměstnance jsou samozřejmě nejsympatičtější odměnou peníze. Naskýtá se zde tedy možnost odměnit je přiměřenou finanční prémie.

Neměly by se však odměňovat pouze nápady úspěšné. Důležité je odměnit zaměstnance už jen za tu snahu, že nad daným problémem přemýšlel, že se k problému nepostavil pasivně. Na tomto místě by nešlo o výše zmíněné odměny, ale třeba „jen“ o ústní pochvalu a poděkování.

12.2 Návrh formuláře „Hodnocení dodavatelů“

Při důkladném pročtení si stávajícího formuláře „Hodnocení dodavatelů“ (viz příloha P IV) jsem našla 4 prvky, které vyžadují změnu. Jsou to tyto prvky:

- kritéria hodnocení,
- skupiny způsobilosti,
- zařazení dodavatele do hodnocení,
- četnost hodnocení dodavatelů.

12.2.1 Kritéria hodnocení

Jak jsem již uvedla v analýze současného stavu v kapitole 3.6, do dnešní doby operovala společnost Jopeco s.r.o. se čtyřmi kritérii, které mají několik bodů (viz příloha P IV). Toto řešení je velmi nešťastné, protože dochází k nepřesnému hodnocení. Například kritérium číslo dva „Plnění smluvních požadavků“ je složeno z následujících prvků, které se mají ohodnotit:

- termíny dodávek,
- možnost ověření materiálových atestů,
- identifikace dodávek,
- doklady o výstupní kontrole.

Myslím, že při hodnocení tak dochází k velkému zkreslení, pokud má odběratel ohodnotit všechny tyto části naráz stupnicí 0-10 bodů. Proto bych přistoupila k jinému členění kritérií. Při tom budu mít také na mysli to, že společnost Jopeco s.r.o. by ráda mezi kritéria zařadila:

- řešení reklamací,

- sdílení společných informací s dodavatelem, tzn. možnost „nahlédnout“ do skladů dodavatele.

Návrh nových kritérií

Ve spolupráci s vedoucím obchodu jsem navrhla nová kritéria. Tato kritéria jsem dále začlenila do šesti hlavních oblastí A, B, C, D, E, F.

A. Plnění smluvních požadavků

1. plnění smluvních dodacích termínů
2. sdílení informací
3. možnost ověření kvality zboží přímo u dodavatele

B. Doprava

1. dopravní vzdálenost
2. způsob dopravy

C. Příjem

1. označování dodaných výrobků
2. kvalita balení, expedice
3. průvodní dokumentace k plnění

D. Jakost

1. systém jakosti
2. atesty
3. normy
4. počet shodného zboží z posledních 2 dodávek

E. Cena

1. cenová úroveň
2. přizpůsobení ceny, slevy

F. Reklamace

1. čas potřebný na vyřízení reklamace

2. ochota, spolupráce při reklamaci
3. počet reklamovaného zboží z posledních 2 dodávek

Přiřazení vah a stanovení výsledné váhy

Při přiřazování vah jsem nejprve stanovila váhy výše zmiňovaným šesti hlavním oblastem. Součet těchto vah musí být roven 1, tedy 100%. Dále jsem s pomocí vedoucího obchodu přiřadila váhy samotným kritériím, kterých dohromady čítá 17. Součet stanovených vah jednotlivých kritérií v dané oblasti musí být opět roven 1. Následně jsem váhu oblasti vynásobila váhou jednotlivých kritérií. Tak jsem vypočítala výslednou váhu, která bude uplatněna při hodnocení dodavatele (viz příloha P VI/C). Přiřazení vah a stanovení výsledné váhy znázorňuje Tab. 5.

12.2.2 Skupiny způsobilosti

Na stávajícím formuláři pro hodnocení dodavatelů (viz příloha P IV) jsou uvedeny 4 skupiny způsobilosti dodavatelů. Myslím, že je to zbytečné. Skupina „C“ znamenající *způsobilost neuspokojivá (neplnění požadavků)* a skupina „D“ *nezpůsobilý dodavatel* v podstatě znamenají to samé a není proto nutné, aby dále existovali obě dvě. Již v kapitole 5.6.3 jsem se o tomto problému zmínila a na základě toho navrhla nové členění:

Skupina „A“ – do této skupiny by patřili dodavatelé, kteří dodržují stanovené požadavky, které se týkají plnění smluvních požadavků, jakosti, ceny a dalších zvolených kritérií hodnocení.

Skupina „B“ – do této skupiny zařadíme dodavatele, kteří splňují vymezené požadavky, ale při spolupráci jsou zaznamenány určité odchylky (např. kvalitativní).

Skupina „C“ – do této skupiny přiřadíme takové dodavatele, kteří nejsou schopni splnit na ně kladené požadavky, které jsou stanoveny kritérii hodnocení, proto nepřichází v úvahu žádná další spolupráce.

Tab. 5 Přiřazení vah a stanovení výsledné váhy

Oblast	Váha oblasti	Kritéria	Váha kritérií	Výsledná váha
Plnění smluvních požadavků	0,30	Plnění dodacích smluvních termínů	0,40	0,12
		Sdílení informací	0,30	0,09
		Možnost ověření kvality zboží přímo u dodavatele	0,30	0,09
Doprava	0,10	Dopravní vzdálenost	0,60	0,06
		Způsob dopravy	0,40	0,04
Příjem	0,10	Označování dodávaných výrobků	0,40	0,04
		Kvalita balení, expedice	0,20	0,02
		Průvodní dokumentace k plnění	0,40	0,04
Jakost	0,20	Systém jakosti	0,30	0,06
		Atesty	0,15	0,03
		Normy	0,15	0,03
		Počet shodného zboží z posledních 2 dodávek	0,40	0,08
Cena	0,10	Cenová úroveň	0,40	0,04
		Přizpůsobení ceny, slevy	0,60	0,06
Reklamace	0,20	Čas potřebný na vyřízení reklamace	0,30	0,06
		Ochota a spolupráce při reklamaci	0,30	0,06
		Počet reklamovaného zboží z posledních 2 dodávek	0,40	0,08
Σ	1	-	-	1

12.2.3 Zařazení dodavatele do hodnocení

Dle stávajícího formuláře pro hodnocení dodavatelů jsou noví dodavatelé zařazeni do hodnocení po pěti realizovaných dodávkách. Je pravdou, že v literatuře není přesně

stanoveny ani doporučeno, kdy má odběratel začít hodnotit své dodavatele, je to tedy ryze individuální.

Můj osobní názor je, že po pěti dodávkách je to pozdě a že zde spíše platí pravidlo „čím dříve, tím lépe“. Proto jsem ve společnosti navrhla, aby se přistoupilo k hodnocení již po dvou dodávkách. Dle mého názoru tím dáme dodavateli najevo, že nám opravdu záleží na kvalitě dodávaného zboží. Také je možné, že tak můžeme mnohem dříve podchytit případné nesrovnalosti, co se našich požadavků a dodavatelovy nabídky týče.

12.2.4 Četnost hodnocení dodavatelů

Na formuláři pro hodnocení dodavatelů je uvedeno, že dodavatel se hodnotí jednou za rok. S tímto postupem ale nesouhlasím. Managementu společnosti jsem předložila návrh, že by se dodavatel hodnotil minimálně dvakrát do roka a to hlavně na podzim a na jaře. To jsou takzvaná sezónní období, kdy dochází k velkému nárůstu zákazníků, tím i k většímu prodeji zboží a služeb a potažmo se prokáže připravenost prodejců respektive jejich dodavatelů. Proto by bylo nejlepší, kdyby se k hodnocení přistoupilo vždy před sezónním obdobím,

aby se prověřila připravenost dodavatelů, aby třeba ještě mohlo dojít k jednání ohledně ceny, množství dodávaných surovin či výrobků atd.

Dále bych přistoupila k namátkovému hodnocení dodavatelů, například po sezónním období či v jakékoliv části roku.

12.3 Hodnocení a výběr dodavatelů v aplikaci Microsoft Excel

Jak už jsem naznačila v kapitole 11, je dodavatele nejen nutné zařadit do stanovených kategorií (viz Tab. 6), ale také toto zařazení a i celkové hodnocení dodavatelů (viz kapitola 11) evidovat a neustále aktualizovat v nějakém uceleném systému, a to nejlépe v informačním systému podniku. V současné době ale není informační systém ve společnosti Jopeco s.r.o k dispozici. Management společnosti však do budoucna počítá se zakoupením

a implementací IS, ve kterém by byl mimo jiné zastoupen modul operující s hodnocením a výběrem dodavatelů.

Než ovšem k tomuto procesu dojde, je potřeba sestavit dočasný systém, který by zajišťoval souhrnné a transparentní evidování a vyhodnocování dat, jenž se týkají hodnocení

dodavatelů. Tento prozatímní systém by měl umožnit, aby v něm nashromážděná data bylo možno bez jakýchkoliv problémů a velkých investic „přenést“ do budoucího informačního systému podniku.

Po předběžném „průzkumu“ softwarového vybavení a zkušeností pracovníků ve společnosti Jopeco s.r.o. jsem doznala toho názoru, že nejlepší bude použít aplikaci Microsoft Excel. Ta je instalována ve všech počítačích ve společnosti Jopeco s.r.o., a tak nemusí být počítáno s náklady ohledně jeho zakoupení či zavedení.

Základem pro vytvoření systému hodnocení a výběru dodavatelů v aplikaci Microsoft Excel jsou v současnosti dostupné podklady a to:

- soustředění nabídek, které nashromáždil vedoucí obchodu,
- současná evidence dodavatelů, která je vedena v aplikaci Microsoft Excel.

12.3.1 Funkce programu

Před návrhem systému v aplikaci Microsoft Excel jsem si stanovila následující požadavky, které byly brány v potaz v souladu s potřebami a požadavky pracovníků společnosti:

- jednoduchost a praktičnost,
- transparentnost,
- vizualizace – jasné barevné odlišení.

Sešit Microsoft Excel se skládá z šesti základních listů:

- Seznam dodavatelů,
- Kategorizace dodavatelů,
- Vyhodnocení dodavatele,
- Způsobilost dodavatelů – celek,
- Graf – dodavatelé,
- Graf – dodavatel.

Seznam dodavatelů (viz příloha P VI/A)

Při návrhu „Seznamu dodavatelů“ jsem vycházela z již stávajícího seznamu dodavatelů (viz příloha P I), který však byl neuspořádaný a tedy špatně „čitelný“. Má práce na tomto *listu* spočívala v tom, že jsem upravila data, tak aby byla jednoznačně čitelná a nedocházelo k záměnám např. telefonních čísel jednotlivých dodavatelů atd. Dále jsem celý *list* naformátovala tak, aby při tisku nedocházelo k „roztržení“ dat, které je potřeba mít pohromadě.

Kategorizace dodavatelů (viz příloha P VI/B)

Tento *list* má spíše informativní charakter. Zde budou dodavatelé na základě průzkumu nákupního trhu zařazeni do kategorií S – stálý dodavatel, N – nový dodavatel, X – nevyhovující dodavatel. Charakteristika jednotlivých kategorií je popsána v kapitole 12.4.1, Tab. 6.

Vyhodnocení dodavatele (viz příloha P VI/C)

List „Vyhodnocení dodavatele“ je koncipován podobně jako formulář „Hodnocení dodavatelů“ (viz příloha P V), neboť tento formulář je v podstatě základem pro vyhodnocení dodavatele v aplikaci Microsoft Excel. V úvodu *listu* se nachází tabulka, která vypovídá o hodnoceném dodavateli, datu hodnocení a o samotném hodnotiteli. Název hodnoceného dodavatele, který hodnotitel vepíše do tabulky se pak automaticky přepíše do tabulky ve spodní části *listu*, která je nejdůležitějším výstupem z vyhodnocení. Uprostřed *listu* jsou umístěny jednotlivá kritéria hodnocení se všemi body. K jednotlivým kritériím je přiřazena váha a body. Odpovědný pracovník (viz kapitola 12.4.1, Tab. 6) má nejprve

za úkol vepsat datum, kdy je dodavatel hodnocen a to jak v případě, že hodnotí nového dodavatele tak i v případě hodnocení dodavatele již stávajícího. Dále do oranžových buněk vepíše body v souladu s formulářem „Hodnocení dodavatelů“. Díky matematickým funkcím je automaticky spočítán vztah $\text{váha} * \text{body}$. V modré buňce ve spodní části *listu* se následně automaticky vypíše celkové bodové ohodnocení dodavatele. Zároveň se do dolní tabulky opět díky funkci editoru Microsoft Excel vepíše body do modré buňky, kategorie A, B, C do bílé buňky a způsobilost dodavatele do poslední buňky, která se zbarví buď zeleně, žlutě či červeně dle bodového ohodnocení dodavatele.

Díky funkcím aplikace Microsoft Excel, kterých jsem využila, má pracovník s vyhodnocením dodavatele minimum práce.

Způsobilost dodavatelů – celek (viz příloha P VI/D)

Údaje z předešlého listu „Vyhodnocení dodavatele“ jsou propojena s listem „Způsobilost dodavatelů – celek“. Odpovědný pracovník pracuje s Pomocnou tabulkou, kde vepisuje do sloupce buď název nového dodavatele nebo do řádku nové hodnotící období. Dále je operováno se dvěmi kontingenčními tabulkami, které poskytnou souhrnné informace o výsledném vyhodnocení dodavatele, o hodnoceném období a hlavně jsou zdrojem informací pro následující dva listy, list „Graf – dodavatelé“ a list „Graf – dodavatel“. Pro lepší orientaci jsem zde použila stejné barevné odlišení jako v předchozím listu.

Graf – dodavatelé (viz příloha P VI/E)

List „Graf - dodavatelé“ graficky znázorňuje vyhodnocení hodnocených dodavatelů. Díky funkcím kontingenční tabulky a grafu je možné pozorovat výsledky z různých období u různých dodavatelů. Je tedy vhodný pro porovnávání výkonu jednotlivých dodavatelů.

Graf – dodavatel (viz příloha P VI/F)

List „Graf – dodavatel“ graficky znázorňuje vyhodnocený výkon jednoho dodavatele v různých obdobích. Díky tomu je možné pozorovat výkonnost dodavatele např. v průběhu let. Jde o rychlou a názornou možnost posoudit, zda se dodavatel zlepšuje, stagnuje či dokonce zhoršuje.

12.4 Návrh „Manuálu pro hodnocení a výběr dodavatelů“

Při návrhu „Manuálu pro hodnocení a výběr dodavatelů“ jsem hlavně vycházela z údajů v literatuře, z již v praxi osvědčených směrnic a manuálů a v neposlední řadě také ze zkušeností pracovníků z oddělení obchodu, se kterými jsem vše konzultovala.

V této kapitole jsem sestavila „neoficiální“ znění manuálu, konečná verze je k dispozici v příloze P VII a ta bude zařazena do řízené dokumentace jako dodatek manuálu „Nakupování“.

12.4.1 „Manuál pro hodnocení a výběr dodavatelů“

Název: Manuál pro hodnocení a výběr dodavatelů

Účel: Tento manuál má zajistit jasné definování jednotlivých činností a jejich návaznost při procesu hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Jopeco s.r.o.

Působnost: Tento manuál je platným dokumentem pro všechny pracovníky společnosti Jopeco s.r.o., kteří zajišťují nákup surovin, výrobků a služeb.

Pravomoci, odpovědnost: (viz Tab. 6)

Popis postupu: vyplývá z následujících kapitol

Tab. 6 Matice odpovědnosti, (vlastní zdroj)

Činnost	OVŘ	ETŘ	VO	VV	N	JP
1. Specifikace vlast. a množství výrobku	♣			□		♣
2. Nákupní průzkum trhu	♣		♣		□	•
3. Soustředění a analýza nabídek	♣		♣		□	
4. Vyhodnocení nabídek	•	•			□	
5. Výběr dodavatele	□	♣	♣		•	
6. Provedení auditu	□				•	♣
7. Hodnocení dodavatelů na základě auditu	□					♣
8. Hodnocení dodavatele na základě dodávek			□		•	♣
9. Zpracování dat v aplikaci Excel	♣		□		♣	
10. Prezentace výsledků dodavateli	□		•		•	♣

Symbole: □ - odpovědnost, ♣ - spolupráce, • - informace

Zkratky: OVŘ – obchodně-výrobní ředitel, ETŘ – ekonomicko-technický ředitel, VO – vedoucí obchodu, VV – vedoucí výroby, N – nákupce, JP – jiný pracovník

Zdroje: Podrobnější informace o dodavateli se získávají po specifikaci vlastností a množství výrobku, suroviny či služby. Způsobilost dodavatele je posuzována z hlediska

technického, ekonomického a z hlediska spolehlivosti. Tyto informace o dodavateli jsou získávány zejména na základě průzkumu nákupního trhu, jenž se může skládat z:

- dotazníkové akce,
- z referencí jiných odběratelů,
- posouzení dodavatele přímo v reálu,
- veletrhy, výstavy,
- katalogy, prospekty,
- odborné časopisy.

Získání podkladů pro hodnocení:

- pro možnou volbu respektive hodnocení nového dodavatele se podklady získají na základě poptávkového řízení provedeného u potenciálních dodavatelů, pokud je poptávkové řízení úspěšné dodavatel je zařazen mezi nové dodavatele (viz Tab. 7)
- získání podkladů pro hodnocení stávajících dodavatelů probíhá na bázi evidence o dodávkách za minulé období za pomoci formuláře pro „Hodnocení dodavatelů“ (viz příloha P V), dále začlenění dodavatelů do skupin A,B,C (viz Tab. 8)
- získání podkladů vnější prověrkou dodavatele, na žádost vedoucího obchodu či nákupců ji provádí představitel pro jakost (viz Tab. 6), dále začlenění do tabulky „Kategorizace dodavatelů“ respektive „Způsobnost dodavatelů“.

Určení dodavatele:

- hlavní dodavatelé: dodávají základní suroviny a výrobky pro hlavní výrobu či prodej,
- vedlejší dodavatelé: dodávají vedlejší suroviny a výrobky pro výrobu, provoz a údržbu.

Kategorizace dodavatelů:

Na základě poptávkového řízení je provedeno zařazení nových dodavatelů do kategorie N respektive do kategorie X (viz Tab. 7).

Volba dodavatele:

Při volbě dodavatele je potenciální dodavatel vybírán z tabulky „Kategorizace dodavatelů“. U dodavatelů kategorie X nelze uvažovat o dodávce.

Výběrové řízení:

Hodnotící komise: Komise se schází při výběru nového dodavatele, komisi svolává vedoucí obchodu.

Složení hodnotící komise: Ekonomicko-technický ředitel, obchodně-výrobní ředitel – představitel pro jakost, vedoucí obchodu, nákupce.

Ve specifických případech nákupního procesu je možná účast dalších pracovníků.

Tab. 7 Kategorizace dodavatelů, (vlastní zdroj)

Kategorie	Označení	Charakteristika
S	Stálý dodavatel	Dodávky jsou trvale shodné se smluvními parametry, vykazuje přijatelné cenové relace a je spolehlivý v kontraktačních podmínkách.
N	Nový dodavatel	Dle informací z hodnocení je schopen vyhovět našim požadavkům. Může s ním být navázán obchodní styk.
X	Nevyhovující dodavatel	Dle informací z hodnocení není schopen vyhovět našim požadavkům. Nemůže s ním být navázán obchodní styk.

Průběžné hodnocené dodavatelů:

Máme zájem na tom, aby kvalita dodavatelů, které jsme si vybrali ke spolupráci byla dlouhodobě zachována. Je proto důležité stávající dodavatele stále průběžně hodnotit. K hodnocení je nutné použít formulář „Hodnocení dodavatelů“ (viz příloha P V).

Hodnocení dodavatelů se provádí 2krát do roka nejlépe před zahájením sezóny tzn. na jaře a na podzim, kdy je potřeba přezkoumat připravenost dodavatelů. Na základě těchto faktů je hodnocení dodavatelů potřeba uskutečnit v měsících leden, únor a září, říjen. Dále je

doporučeno hodnotit dodavatele nahodile i v dalších obdobích roku. Noví dodavatelé jsou do průběžného hodnocení dodavatelů zařazeni po dvou dodávkách.

Používání formuláře „Hodnocení dodavatelů“:

Formulář „Hodnocení dodavatelů“ je složen ze šesti oddílů (plnění smluvních požadavků, doprava, příjem, jakost, cena, reklamace). Každý oddíl se skládá z několika částí. Hodnotitel zaškrťává odpovědi u jednotlivých částí a zároveň tak přiřazuje body. Vyplněný formulář je následně předán odpovědnému pracovníkovi (viz Tab. 6) a ten získané údaje dále zpracuje v aplikaci Microsoft Excel.

A. Plnění smluvních požadavků

1. Plnění dodacích smluvních termínů

váha: 0,12

- | | |
|-----------------|---|
| a) bezchybné | dodací termíny plněny zcela dle kupní smlouvy |
| b) dobré | dodací termíny nejsou plněny zcela dle kupní smlouvy |
| c) nespolehlivé | dodací termíny nejsou plněny dle kupní smlouvy (dodavatel nevyhovuje) |

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Sdílení informací

váha: 0,09

- | | |
|-----------------|--|
| a) výborné | dodavatel poskytuje informace v plné míře |
| b) dobré | dodavatele neposkytuje informace v plné míře |
| c) nevyhovující | dodavatel neposkytuje žádné informace (dodavatel nevyhovuje) |

body: a) 10, b) 5, c) 1

3. Možnost ověření kvality zboží přímo u dodavatele

váha: 0,09

- | | |
|--------|-------------------------|
| a) ano | dodavatel to umožňuje |
| b) ne | dodavatel to neumožňuje |

body: a) 10, b) 1

B. Doprava

1. Dopravní vzdálenost

váha: 0,06

- | | |
|--------------|--|
| a) region | dodavatel je z Královehradeckého kraje |
| b) jiný kraj | dodavatel je z jiného |
| c) zahraničí | dodavatel je ze zahraničí |

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Způsob dopravy

váha: 0,04

- | | |
|------------------|---------------------------------|
| a) nákladní auto | odpověď nepotřebuje specifikaci |
| b) vlak | odpověď nepotřebuje specifikaci |
| c) osobní auto | odpověď nepotřebuje specifikaci |

body: a) 10, b) 5, c) 1

C. Příjem

1. Označování dodávaných výrobků

váha: 0,04

- | | |
|-----------------|---|
| a) Výborné | značení je jednoznačné a umožňuje bezchybnou identifikaci materiálu při příjmu, skladování a i výdeji |
| b) dobré | značení umožňuje základní identifikaci materiálu při příjmu, skladování a i výdeji |
| c) nevyhovující | značení je nejednoznačné nebo zcela chybí (dodavatel nevyhovuje) |

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Kvalita balení, expedice

váha: 0,02

- | | |
|-----------------|---|
| a) výborné | zboží je řádně zabaleno proti poškození při přepravě, příjmu a skladování |
| b) dobré | zboží je zabaleno proti poškození při přepravě |
| c) nevyhovující | zboží není zabaleno |

body: a) 10, b) 5, c) 1

3. Průvodní dokumentace k plnění

váha: 0,04

- | | |
|-----------------|---|
| a) výborná | součástí dodávky je kompletní dokumentace pro převzetí dodávky a pro budoucí potřeby odběratele |
| b) dobrá | součástí dodávky je kompletní dokumentace pro převzetí dodávky |
| c) nevyhovující | součástí dodávky není kompletní dokumentace (dodavatel nevyhovuje) |

body: a) 10, b) 5, c) 1

D. Jakost

1. Systém jakosti

váha: 0,06

- a) certifikát SJ odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) budování SJ odpověď nepotřebuje specifikaci
- c) bez SJ odpověď nepotřebuje specifikaci (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Atesty

váha: 0,03

- a) ano odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) příprava na atesty odpověď nepotřebuje specifikaci
- c) ne odpověď nepotřebuje specifikaci (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 5, c) 1

3. Normy

váha: 0,03

- a) splňuje odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) nesplňuje odpověď nepotřebuje specifikaci (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 1

4. Počet shodných dodávek z posledních 2 dodávek

váha: 0,08

- a) více jak 90 % odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) více jak 60 % odpověď nepotřebuje specifikaci
- c) více jak 40 % odpověď nepotřebuje specifikaci (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 5, c) 1

E. Cena

1. Cenová úroveň

váha: 0,04

- a) vysoká úroveň ceny je nad průměrem cen srovnatelných výrobků, výrobky jsou podmiňovány vysokou kvalitou
- b) normální jedná se v průměru o stejnou cenu jako ostatních kvalitativně shodných výrobků
- c) nízká úroveň ceny je pod průměrem srovnatelných výrobků a není ničím podmiňována

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Přizpůsobení ceny, slevy

váha: 0,06

- a) ano odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) ne odpověď nepotřebuje specifikaci

body: a) 10, b) 1

F. Reklamace

1. Čas potřebný na vyřízení reklamace

váha: 0,06

- a) do 14 dnů odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) do 30 dnů odpověď nepotřebuje specifikaci
- c) více jak 30 dnů odpověď nepotřebuje specifikaci

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Ochota a spolupráce při reklamaci

váha: 0,06

- a) výborná dodavatel je vstřícný a maximálně spolupracuje
- b) dobrá dodavatel se snaží spolupracovat
- c) nevyhovujíc dodavatel nemá zájem spolupracovat (dodavatele nevyhovuje)

body: a) 10, b) 5, c) 1

3. Počet reklamovaných dodávek z posledních 2 dodávek váha: 0,08

- a) do 25 % odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) do 40 % odpověď nepotřebuje specifikaci
- c) 40 % a více odpověď nepotřebuje specifikaci

body: a) 10, b) 5, c) 1

Zpracování dat v aplikaci Microsoft Excel:

Po obdržení vyplněného dotazníku „Hodnocení dodavatelů“ ve fyzické podobě začne odpovědný pracovník (viz Tab. 6) zpracovávat data v připraveném systému hodnocení v aplikaci Microsoft Excel.

Hodnocení nového dodavatele:

- 1) Nejprve poklepeme pravým tlačítkem myši na záložku *listu* „Vyhodnocení dodavatele“ a vybereme příkaz „Přesunout nebo zkopírovat...“. Vznikne nový *list* s názvem „Vyhodnocení dodavatele (2)“.
- 2) Tento *list* přejmenujeme dle názvu hodnoceného dodavatele (např. Michelin) a to tak, že na *list* „Vyhodnocení dodavatele (2)“ poklepeme pravým tlačítkem a vybereme příkaz „Přejmenovat“. Vznikne tedy tak nový *list* „Michelin“.
- 3) V tomto *listu* „Michelin“ dále vyplníme do tabulky v úvodu základní údaje (název dodavatele, jméno hodnotitele, datum hodnocení atd.). Název dodavatele se nám pak automaticky přepíše do tabulky ve spodní části *listu* „Michelin“.
- 4) Dále vepíšeme datum hodnocení dodavatele do buňky I8 a do oranžových buněk body v souladu s formulářem „Hodnocení dodavatelů“.

- 5) V modré buňce ve spodní části *listu* se následně automaticky vyplní celkové bodové ohodnocení dodavatele. Zároveň se do dolní tabulky opět automaticky vepíší body do modré buňky, kategorie A, B, C do bílé buňky a způsobilost dodavatele do poslední buňky.
- 6) Přejdeme na *list* „Způsobilost dodavatelů – celek“, konkrétně na Pomocnou tabulku. Do sloupce napíšeme název nového dodavatele, označíme buňku na průniku sloupce s názvem dodavatele a řádku s daným obdobím (pokud tam dané období není vyznačeno, vložíme nové buňky s požadovaným obdobím – vysvětleno dále).
- 7) Do vybrané buňky vložíme „=“, vrátíme se na *list* „Michelin“, označíme modrou buňku s výsledným počtem bodů a stiskneme tlačítko Enter.
- 8) Následně operujeme s levou kontingenční tabulkou. Myší najedeme na tlačítko Data, stiskneme pravé tlačítko myši a vybereme příkaz „Průvodce“.
- 9) V dialogovém okně „Průvodce kontingenční tabulkou a grafem“ stiskneme tlačítko „Zpět“, označíme celou Pomocnou tabulku (je lépe označit celou Pomocnou tabulku plus pár řádků navíc směrem dolů).
- 10) V dialogovém okně „Průvodce kontingenční tabulkou a grafem“ stiskneme tlačítko „Další“ a poté tlačítko „Rozvržení“.
- 11) Kliknutím na oblast s názvem Michelin a přetáhnutím do oblasti DATA v dialogovém okně „Průvodce kontingenční tabulkou a grafem – rozvržení“ přidáme tohoto dodavatele.
- 12) 2krát poklepeme na nápis Michelin a vybereme možnost *součet*, dále tento krok potvrdíme stiskem tlačítka „OK“ v dialogovém okně „Pole KT“.
- 13) Dále potvrdíme stiskem tlačítka „OK“ a tlačítka „Dokončit“ v dialogovém okně „Průvodce kontingenční tabulkou a grafem“.
- 14) Dále pracujeme s pravou kontingenční tabulkou. Pro práci s ní můžeme od bodu 7) použít stejný postup jako proprání s levou kontingenční tabulkou, jen s tím rozdílem, že v bodu 7) najedeme myší nejprve na tlačítko „Období“.

Hodnocení stávajícího dodavatele v novém období:

- 1) Poklepeme na záložku *listu* stávajícího dodavatele, kterého potřebuje ohodnotit.
- 2) Stiskneme klávesovou zkratku Ctrl+m. Díky tomuto kroku respektive makru se na daném *listu* objeví prázdné oranžové a bílé buňky, do kterých budeme přepisovat body z formuláře „Hodnocení dodavatelů“. Než ovšem začneme vepisovat body, tak musíme napsat nad první oranžovou buňku datum hodnocení.
- 3) Po vyplnění data, přepisujeme body z formuláře „Hodnocení dodavatelů“.
- 4) Po vyplnění vyhodnocovacího *listu* dodavatele přejdeme do *listu* „Způsobilost dodavatele – celek“, konkrétně na Pomocnou tabulku.
- 5) Označíme první řádek pod buňkou Období.
- 6) Klikneme pravým tlačítkem a vybereme příkaz „Vložit buňky“. Do nově vzniklých buněk napíšeme požadované období, které vždy musí souhlasit s obdobím, které je napsáno ve vyhodnocovacím *listu* dodavatele nad první oranžovou buňkou.
- 7) Označíme buňku, která se nachází na průniku sloupce s názvem dodavatele a řádku daného období.
- 8) Do této buňky vložíme „=“ a přejdeme na vyhodnocovací *list* daného dodavatele.
- 9) Na tomto *listu* označíme modrou buňku a stiskneme tlačítko Enter.
- 10) Dále pracujeme s levou kontingenční tabulkou. Myší najedeme na tlačítko s názvem Data, poklepeme na něj pravým tlačítkem a vybereme příkaz „Aktualizovat“.
- 11) To samé zopakujeme u pravé kontingenční tabulky jen s tím rozdílem, že myší najede na tlačítko s názvem „Období“.

Výše popsané úkony provádí odpovědný pracovník dle Matice odpovědnosti (viz Tab. 6).

Po zpracování dat vytiskne odpovědný pracovník *list* „Vyhodnocení dodavatele“ respektive nově založený *list* pojmenovaný po hodnoceném dodavateli a spolu s formulářem „Hodnocení dodavatelů“ jej archivuje.

Odpovědný pracovník operuje také s *listy* „Způsobilost dodavatelů – celek“, „Graf - dodavatelé“ a „Graf – dodavatel“, které slouží jako informativní přehled o výkonu všech hodnocených dodavatelů.

Způsobilost dodavatelů:

Na základě bodového ohodnocení odpovědí ve formuláři „Hodnocení dodavatelů“ přiřadí odpovědný pracovník (viz Tab. 6) váhy k jednotlivým odpovědím a to za pomoci aplikace Microsoft Excel. Dodavatel je tak ohodnocen body, na jejichž základě je zařazen do tabulky „Způsobilost dodavatelů“, která má vyšší váhu než tabulka „Kategorizace dodavatelů“.

Související dokumentace:

- Seznam dodavatelů,
- Protokoly o vstupních kontrolách,
- Reklamační řád.

Tab. 8 Způsobilost dodavatelů, (vlastní zdroj)

Kategorie	Body	Označení	Charakteristika
A	8-10	Způsobilost vyhovující	Tito dodavatelé dodržují stanovené požadavky týkající se jakosti, ceny a dalších kritérií hodnocení v podstatě v plné míře. Je možná další spolupráce žádoucí.
B	5-7	Způsobilost uspokojivá	Tito dodavatelé dodržují stanovené požadavky týkající se jakosti, ceny a dalších kritérií s určitými odchylkami. Je možná další spolupráce.
C	1-4	Způsobilost neuspokojivá	Tito dodavatelé nedodržují stanovené požadavky. Není možná další spolupráce.

Přílohy:

- Formulář „Hodnocení dodavatelů“

13 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ

13.1 Zhodnocení návrhu formuláře „Hodnocení dodavatelů“

Na začátku práce na návrhu nového formuláře „Hodnocení dodavatelů“ (viz příloha P V) jsem si stanovila čtyři prvky, které vyžadovaly změnu. Byly to tyto prvky:

- kritéria hodnocení,
- skupiny způsobilosti,
- zařazení dodavatele do hodnocení,
- četnost hodnocení dodavatelů.

Po dohodě s managementem společnosti jsem navrhla spolu s managementem společnosti a s vedoucím obchodu zcela **nová kritéria** hodnocení dodavatelů. Díky většímu počtu kritérií, je sice nový formulář proti starému obsáhlejší, díky tomu je však schopen lépe postihnout a prověřit výkonnost dodavatele. Na základě toho můžeme vybrat efektivního dodavatele, což umožní např. snížení nákladů a větší spokojenost zákazníků a o tu společnosti jde především (viz kapitola 9.4).

Dále jsem upravila a konkrétně definovala **skupiny způsobilosti**. Tyto skupiny způsobilosti jsou samozřejmě provázány s bodovým ohodnocením, váhou jednotlivých kritérií respektive s celkovým bodovým ohodnocením dodavatele, které bylo nově navrženo. Ve stávajícím formuláři nebylo vůbec s váhami kritérií počítáno. **Nové vyhodnocování** je proto účelnější, má mnohem lepší vypovídací schopnost a v neposlední řadě je metodicky správné.

Změna se také týkala **zařazení dodavatele do hodnocení a četnosti hodnocení**. V obou případech se sice jednalo o detailní úpravu, která však v důsledku může přinést nezanedbatelné snížení vynakládaných finančních prostředků na nákup.

13.2 Zhodnocení návrhu systému hodnocení a výběru dodavatelů v aplikaci Microsoft Excel

Zpracování systému hodnocení a výběru dodavatelů v aplikaci Microsoft Excel bylo nasnadě, neboť je to asi nejpřístupnější a nejčastější aplikace, která je vhodná pro takovéto účely. Klady softwaru, které mě vedly k jeho použití:

- je součástí balíku kancelářských aplikací systému Microsoft Windows, kterými jsou vybaveny všechny počítače ve společnosti Jopeco s.r.o.,
- seznam dodavatelů byl již veden v aplikaci Microsoft Excel,
- dobré manipulační schopnosti zaměstnanců společnosti s tímto editorem.

Před návrhem systému v aplikaci Microsoft Excel jsem si stanovila následující požadavky, které byly brány v potaz v souladu s potřebami a požadavky pracovníků společnosti:

- jednoduchost,
- přehlednost,
- praktičnost,
- transparentnost,
- vizualizace – jasné barevné odlišení.

Systém hodnocení a výběru dodavatelů v aplikaci Microsoft Excel se skládá ze šesti *listů*. První dva z nich („Seznam dodavatelů“, „Kategorizace dodavatelů“) mají spíše informační charakter. Splňují funkci **přehlednosti** o dodavatelích. Třetí *list* s názvem „Vyhodnocení dodavatele“ splňuje podmínku **jednoduchosti, praktičnosti, transparentnosti**. Za těchto pozitivních podmínek je zde dodavatel vyhodnocen. Tento *list* je možné použít už jako samotný výstup z hodnocení a je možné ho i fyzicky evidovat a archivovat. Následuje *list* „Způsobilost dodavatele – celek“, kde odpovědný pracovník zpracovává pomocí kontingenčních tabulek výkonnost dodavatelů v jednotlivých obdobích. Pravdou je, že práce s kontingenčními tabulkami nepatří k nejjednodušším. S tímto faktem jsem počítala a **vyhotovila jakýsi pracovní postup**, který je zakotven v „Manuálu pro hodnocení a

výběr dodavatelů“ (viz příloha P VII). Tento pracovní postup je možné vydat samozřejmě samostatně.

Existencí nového systému hodnocení a výběru dodavatelů v aplikaci Microsoft Excel jsem „vedla do chodu“ zcela **novou možnost, jak rychle, přehledně a kvalitně vyhodnotit** a následně vybrat nejvýhodnějšího dodavatele pro společnost Jopeco s.r.o. Postup a výsledek hodnocení lze velmi **jednoduše archivovat** jak v digitální, tak i ve fyzické podobě.

13.3 Zhodnocení návrhu „Manuálu pro hodnocení a výběr dodavatelů“

„Manuál pro hodnocení a výběr dodavatelů“ je nezanedbatelnou a snad i určitým způsobem zastřešující součástí nového systému hodnocení a výběru dodavatelů. Zakotvila jsem tam **všechny prvky postupu procesu hodnocení a výběru dodavatelů**, které na sebe plynule navazují. Manuál tak poskytuje **přehledný pracovní postup** pro pracovníky, kteří budou za hodnocení a výběr dodavatelů odpovědni. Management společnosti ocenil právě to, že v manuálu je jasně definována odpovědnost konkrétních pracovníků, což doposud chybělo.

Je třeba říci, že existence „Manuálu pro hodnocení a výběr dodavatelů“ výrazně **zvyšuje možnost neustálého zlepšování procesu** až do té nejvyšší a nejlepší úrovně, kterou je **standardizace práce**. A i to bylo mým cílem, který se mi myslím podařil.

Jednotlivé procesy a jejich posloupnost **byla konzultována se zaměstnanci** společnosti Jopeco s.r.o., kteří s těmito činnostmi přišli do styku buď ve společnosti Jopeco s.r.o. nebo v jiných firmách a podnicích, kde dříve pracovali. To znamená, že údaje v „Manuálu pro hodnocení a výběr dodavatelů“ jsou **podloženy nejen teoretickými fakty, ale hlavně praktickými zkušenostmi**.

Zpracováním „Manuálu pro hodnocení a výběr dodavatelů“ **jsem dosáhla určité ucelenosti, zachytila posloupnost činností a stanovila odpovědnost za jednotlivé aktivity**.

13.4 Management společnosti a systém hodnocení a výběru dodavatelů

V předešlých kapitolách jsem záměrně nejprve zhodnotila jednotlivé praktické návrhy a výstupy mého projektu, abych je pak mohla předložit managementu společnosti Jopeco s.r.o. a na základě toho zhodnotila v této kapitole jejich nynější postoj k navrhovanému systému hodnocení a výběru dodavatelů.

Jak jsem psala v kapitole 12.1, **management má zájem o změnu** systému hodnocení a výběru dodavatelů, ale není zcela ztotožněn s klady a důležitostmi plnohodnotného systému hodnocení a výběru dodavatelů. Tento stav přetrvával i po předložení teoretických podkladů a důkazů o přínosech systému.

V průběhu mé práce na jednotlivých nových či pozměněných prvcích (viz kapitoly 12.1, 12.2, 12.3, 12.4) systému hodnocení a výběru dodavatelů se jejich postoj ale změnil. To jaké přednosti nabízí nový systém hodnocení a výběru dodavatelů, o tom se zmiňuji v předešlých kapitolách.

Po předložení všech mých návrhů a výstupů (viz přílohy P V-P VII) **došlo k velmi pozitivní reakci**. Kladem pro mě bylo i to, že jsem své návrhy neobhajovala sama, ale že mými zastánci byli i pracovníci, kteří se spolu se mnou na nových návrzích podíleli. V kapitole 12.1 jsem se zmínila o tom, že **je důležité vtáhnout zaměstnance a management do „hry“**, aby postupně se mnou odhalovali pozitiva a i možná negativa navrhovaných procesů a to se mi opravdu povedlo.

Velkým přínosem nového systému hodnocení a výběru dodavatelů **je jeho ucelenost, provázanost** a hlavně **přizpůsobení se cílům** a požadavkům společnosti Jopeco s.r.o., tedy *uspokojovat očekávání zákazníka kvalitní službou*. A tento cíl lze mnohem lépe uskutečnit s opravdu kvalitním a výhodným dodavatelem.

14 NÁVRHY NA OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST JOPECO S.R.O. NÁCHOD

V souvislosti s návrhem a zavedením nového systému hodnocení a výběru dodavatelů navrhuji společnosti Jopeco s.r.o. Náchod následující opatření a doporučení:

- pravidelně hodnotit stávající dodavatele,
- zlepšovat a aktualizovat systém hodnocení a výběru dodavatelů,
- průběžně provádět průzkum nákupního trhu,
- průběžně provádět průzkum spokojenosti a požadavků zákazníků,
- posilovat vtahy v dodavatelsko-odběratelském řetězci,
- zaměstnat nového pracovníka odpovědného pouze za nákupní činnosti,
- motivovat pracovníky.

1) Pravidelně hodnotit stávající dodavatele

V pravidelném hodnocení stávajících dodavatelů je potřeba vidět velké přínosy, ať už se jedná o snížení finančních nákladů na nákup či ušetření práce. Neboť pokud se nějaká činnost provádí průběžně, je vynaloženo menší úsilí, než když se práce nahromadí. Doporučuji hodnotit dodavatele minimálně 2krát do roka před hlavními sezónami, aby se zkontrolovala připravenost dodavatelů na požadavky zákazníků. Pravidelné hodnocení může však dodavatele „ukolébat“. Bylo by proto vhodné hodnotit dodavatele také nahodile v průběhu roku.

2) Zlepšovat a aktualizovat systém hodnocení a výběru dodavatelů

V průběhu fungování nového systému hodnocení a výběru dodavatelů se možná přijde na zlepšení jeho některých funkcí. Je nutné tato zlepšení zaznamenat a pokoušet se o stálé zdokonalování systému.

Během užívání nového systému hodnocení a výběru dodavatelů pravděpodobně dojde ke změně některých požadavků na dodavatele jak ze strany společnosti Jopeco s.r.o., tak i ze strany zákazníka této společnosti. Proto je nutné systém aktualizovat dle současných požadavků. Doporučuji minimálně jednou ročně provést analýzu systému a zvážit tak, zda navržená kritéria a jejich váhové ohodnocení odpovídají požadavkům.

3) Průběžně provádět průzkum nákupního trhu

Není možné se spokojit se stávajícím stavem a úrovní stálých dodavatelů a je potřeba stále hledat toho nejvýhodnějšího. Za tímto účelem doporučuji opakovat minimálně jednou do roka průzkum nákupního trhu a objevovat a seznamovat se tak s novými dodavateli. Průzkum nákupního trhu je možno realizovat následujícími způsoby:

- rozhovory s prodejci (telefonické, osobní při návštěvě podniků, veletrhů, výstav atd.)
- katalogy,
- prospekty,
- odborné časopisy atd.,
- Internet.

Zde se ale také naskytá otázka zpětné vazby, která je velmi důležitá. Doporučuji proto nejen informace z průzkumu nákupního trhu získávat, ale hlavně je také efektivně zpracovávat a využívat.

4) Průběžně provádět průzkum spokojenosti a požadavků zákazníků

Doporučuji průběžně provádět průzkum spokojenosti a požadavků zákazníků společnosti Jopeco s.r.o. za zcela logickým účelem, podchytit jejich přání a požadavky. Na základě těchto informací je pak možné aktualizovat systém hodnocení a výběru dodavatelů a také zachytit signál, že zákazník žádá něco, co společnost Jopeco s.r.o. nemá momentálně „na skladě“. Společnost je pak „nucena“ hledat nového dodavatele. Díky průběžným průzkumům v průběhu roku se tak společnost Jopeco s.r.o. může lépe připravit na možné výpadky dodavatelů.

5) Posilovat vztahy v dodavatelsko-odběratelském řetězci

Toto doporučení v podstatě zastřešuje dvě předcházející doporučení. Dnes není možné sledovat buď jen zákazníka, nebo jen dodavatele. Oba tyto subjekty musí být zapojeni do podnikového plánování a sdílet s podnikem společné cíle. Tato propojenost je zárukou nejen dobrých obchodních vztahů, ale i růstu zisku všech členů tohoto řetězce.

6) Zaměstnat nového pracovníka odpovědného pouze za nákupní činnosti

V kapitole 11 se zmiňuji o přínosu nového pracovníka, který by měl na starosti pouze záležitosti spojené s nákupem. Je totiž pravděpodobné, že práce spojená s hodnocením a výběrem dodavatelů bude přidělena oddělení obchodu, které se však nebude z důvodu časové náročnosti této činnosti moci plně věnovat, pak by i snaha o zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů mohla být zbytečná. Je zde samozřejmě nutné zvážit ekonomické hledisko zaměstnání nového pracovníka. Bohužel nemohu nyní určit úroveň ušlého zisku z volby neefektivního dodavatele a porovnat to s výší nákladů na zaměstnání nového zaměstnance. Teoreticky si ale dovoluji tvrdit, že náklady na nového zaměstnance budou menší než náklady spojené s obchodováním se špatným dodavatelem.

7) Motivovat pracovníky

Jak už jsem uvedla v kapitole 12.1.1 společnosti Jopeco s.r.o. chybí podnikový motivační systém. Během své práce na tématu jsem se ve společnosti Jopeco s.r.o. setkala s mnohými nápady pracovníků, které jsem také začlenila do svých návrhů. Mám ale pocit, že zaměstnanci, kteří mají inovační myšlenky, se jakoby bojí říci svůj názor a ostatní se k zamyšlení nad zlepšováním staví velmi pasivně. Doporučuji proto změnit obecně komunikaci se zaměstnanci, přistupovat k jejich nápadům vstřícně a vytvořit jim tak „motivační“ zázemí. Jejich nápady, myšlenky je potřeba odměnit buď finančně, benefity či ústní pochvalou.

Konkrétně pracovníci oddělení obchodu respektive nákupu by mohli být procentuálně odměněni z částky, kterou „ušetří“ tím, že provedou např. opravdu důkladný průzkum nákupního trhu a naleznou tak mnohem výhodnějšího dodavatele.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem vycházela ze zadání, zabývala jsem se tvorbou projektu systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě Jopeco s.r.o.

Hlavním cílem mé práce bylo vytvořit ucelený systém hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Jopeco s.r.o.

V úvodní části jsem definovala projekt diplomové práce, kde jsem si spolu s managementem společnosti Jopeco s.r.o. stanovila cíle, kritéria úspěchu a omezení projektu. Součástí definování projektu bylo i ujasnění si časového plánu a rozvrhu prací.

Základem pro tvorbu systému hodnocení a výběru dodavatelů byla samozřejmě literární rešerše daného tématu, kde jsem charakterizovala základní pojmy, fáze a metody hodnocení a výběru dodavatelů.

Dalším základním prvkem byla analytická část, kde jsem si nejprve stanovila hypotézy a postup analýzy současného stavu. V této části jsem zachytila současný stav systému a hlavně vydefinovala příčiny a chyby, které bránily vzniku, funkčnímu rozvoji a určité standardizaci systému.

Na základě těchto tří částí mé práce, tedy definování projektu, části teoretické a části praktické, jsem v projektové části vytvořila nový systém hodnocení a výběru dodavatelů. Na začátku tvorby systému jsem si vytyčila čtyři kroky respektive prioritní návrhy, které se staly **milníky tvorby systému hodnocení a výběru dodavatelů**:

- vztah managementu společnosti Jopeco s.r.o. k systému hodnocení a výběru dodavatelů,
- formulář pro hodnocení dodavatelů,
- systém hodnocení a výběru dodavatelů v aplikaci MS Excel,
- „Manuál pro hodnocení a výběr dodavatelů“.

Díky těmto čtyřem krokům se podařilo sestavit ucelený systém, který přispěje k efektivnějšímu hodnocení a výběru dodavatele ve společnosti Jopeco s.r.o. Jeho zapojení do stávajících podnikových procesů je nenákladné jak z hlediska finančního, tak i z hlediska časového.

V závěru praktické části jsem zhodnotila navrhovaný systém a uvedla několik doporučení, která doprovází zavedení systému do podniku.

Práce na daném tématu byla pro mě přínosná. Seznámila jsem se s mnohými teoretickými východisky a hlavně praktickými zkušenostmi, které se týkají spolupráce s dodavateli. Doufám, že navrhovaný systém hodnocení a výběru dodavatelů se ve společnosti Jopeco s.r.o. osvědčí a uplatní.

V závěru bych chtěla konstatovat, že téma diplomové práce je velmi obsáhlé. Omezený stránkový rozsah práce proto nestačí pro komplexní řešení daného problému.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BOBÁK, R. *Základy Logistiky*. Zlín: VUT v Brně, FAME Zlín, 1999, 172 s., ISBN 80-214-1428-6
- [2] BROŽ, M. *Microsoft Excel 2002*. Praha: Computer Press, 2001, 267 s., ISBN 80-7226-517-2
- [2] EHRMANN, H. *Logistik: Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft*. Ludwigshafen: Fridrich Kiehl Verlag, 1997, 550 s., ISBN 3-470-47591-1
- [3] GAMMON, J. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994, 171 s., ISBN 80-901454-3-4
- [4] GROS, I. *Logistika*. Praha: VŠCHT Praha, 1996, 228 s., ISBN 80-7080-262 -6
- [5] HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J. *Řízení zásob*. Praha: Miroslav Háša – Profess, 2002, 236 s., ISBN 80-85235-55-2
- [6] JUROVÁ, M. *Řízení výroby*. Brno: VUT, 1994, 122 s., ISBN 80-214-0583- x
- [7] LAMBERT, M., STOCK, R., ELLRAM, M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000, 589 s., ISBN 80-7226-221-1
- [8] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, 170 s., ISBN 80-251-0174-6
- [9] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění*. Praha: Ekopress, 2002, 216 s., ISBN 80-86119-51-3
- [9] SCHULTE, Ch., *Logistika*. Praha: Victoria Publisching, a.s., 1994, 310 s., ISBN 80-85605-87-2
- [10] TOMEK, G., TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, spol s r.o., 1996, ISBN 80-85943-73-5
- [11] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999, s. 276, ISBN 80-85943-73-5
- [12] VAINDL, V., *Veřejné zakázky (hodnocení nabídek pomocí více kritérií)*. Příloha týdeníku Ekonom, 1996, č.15, 12 s., ISSN 1210-0714

Interní materiály

[13] *Příručka jakosti*. 2005, 23 s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ♣ spolupráce
- odpovědnost
- informace
- ↔ informace

BOŽP bezpečnost a ochrana zaměstnanců při práci

ETR ekonomicko-technický ředitel

IS informační systém

JP jiný pracovník

N nákupce

OVŘ obchodně-výrobní ředitel

PO požární ochrana

TMCS Tire Management Kontrol System

VO vedoucí obchodu

VSK vstupní kontrola

VV vedoucí obchodu

VYK výstupní kontrola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Rozvrh prací	14
Obr. 2. Všeobecný model nákupního chování organizací	17
Obr. 3. Schéma informačních toků mezi funkcí nákupu a dalšími funkčními oblastmi podniku	18
Obr. 4. Celková spokojenost zákazníků závisí na úrovni výkonu dodavatele.....	19
Obr. 5. Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů	21
Obr. 6. Párové srovnávání kritérií.....	30
Obr. 7. Organizační struktura	43

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Rozdílné problémy různých nákupních situací	25
Tab. 2. Hodnocení dodavatelů – firma GENERAL ELECTRIC.....	32
Tab. 3. Scoring model pro hodnocení dodavatelů	35
Tab. 4. Matice odpovědnosti	38
Tab. 5. Přiřazení vah a stanovení výsledné váhy	64
Tab. 6. Matice odpovědnosti	69
Tab. 7. Kategorizace dodavatelů	71
Tab. 8. Způsobilost dodavatelů.....	78

SEZNAM PŘÍLOH

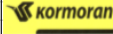
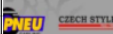
Stávající dokumenty

- | | |
|-------|---|
| P I | Původní seznam dodavatelů v aplikaci MS Excel |
| P II | Objednávka |
| P III | Kupní smlouva |
| P IV | Původní formulář pro hodnocení dodavatelů |

Navrhované dokumenty

- | | |
|--------|--|
| P V | Nový formulář pro hodnocení dodavatelů |
| P VI/A | Nový seznam dodavatelů v aplikaci MS Excel |
| P VI/B | Kategorizace dodavatelů v aplikaci MS Excel |
| P VI/C | Vyhodnocení dodavatelů v aplikaci MS Excel |
| P VI/D | Způsobilost dodavatelů - celek v aplikaci MS Excel |
| P VI/E | Graf – dodavatelé v aplikaci MS Excel |
| P VI/F | Graf – dodavatel v aplikaci MS Excel |
| P VII | „Manuál pro hodnocení a výběr dodavatelů“ |

PŘÍLOHA P I: PŮVODNÍ SEZNAM DODAVATELŮ V APLIKACI MS EXCEL

	A	B	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T
1	Jopeco		491 401 943	fax: 491 401 946			Srotiment	Sleva											
2			415 714 307	fax: 415 712 863															
3			491 523 652	fax: 491 523 653															
4	Barum		491 428 430	p. Žďárský	p. Beneš		Barum												
5			491 582 039		p. Lembej		Continental												
6			495 406 014	495 409 023	pí. Kacálková	mob. 602 547 922	TP												
7			485 150 200	fax: 485 150 174															
8	Matador		234 633 167	fax: 241407014	p. Fišerová	mob. 737 909 109													
9			235 620 590																
10	Dunlop		234 092 777	fax: 241 482 241	zl. Autratová		Dunlop												
11							Debica												
12	Bridgestone		221 856 019	fax: 221 856 022	pí. Zelenková		Bridgestone												
13			-21		p. Poborská	602 214 916	Firestone												
14	Michelin		251 101 155	fax: 251 101 156	Call Centrum		Michelin												
15			251 101 156		Petra Balšánková		Kléber												
16					p. Čákr	602 369 888	BF Goodrich												
17					p. Urban	602 656 726													
18			235 520 590																
19	Čára Sport		235 317 322	fax: 235 301 181	nákladní	235 317 326	Michelin												
20			235 325 664		osobní	235 317 322													
21				p. Novotný															
22	Protektory Praha		284 822 562		p. Stánek	603 378 677	TP		oprava spl.										
23			266 311 827																
24	Carling		281 921 056		p. Drochal	777 727 570	Kama												
25			577 102 188																
26																			
27																			
28																			
29	ALCAR		281 094 100	fax: 281 094 200		zákaznické číslo: N3 323 05 65													
30	Obnova		466 264 155	fax: 466 260 14	Kolář	603 882 148	TP												
31			466 263 848				Mitas												
32	Repařský instit.		326 388 215		ing. Hamáček	606 650 506	Stomil												
33							Taurus												
34							Mitas												
35																			
36	Nekvinda		461 530 888		ing. Krajčí		Stomil												
37			495 447 851		Erben	777 730 421	Barum												

◀ ▶ ↻ ↺ List1 / List2 / List3 /

Jopeco
N Á C H O D

IČO 25252135 DIČ 243-25252135

Dodavatel:

Požadovaný datum dodání:

[illegible]

Jsmo plátcí DPH registrovaní u FÚ Náchod pod č.j.1383/96/R

Žádáme o vystavení daňového dokladu

Datum:

Objednal:

Razítko a podpis:

Žádáme Vás o zpětné potvrzení naší objednávky!!!

PŘÍLOHA P III: KUPNÍ SMLOUVA

KUPNÍ SMLOUVA

č.

JOPECO spol. s r.o., Třešňová 20, 547 03 Náchod

vedeno v obchodním rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové oddíl C, vložka 10160

zastoupená: p. Petrem Vlkem, jednatelem společnosti

IČO 25252135 DIČ platné do 30.4.2004: 243-25252135, DIČ platné od 1.5.2004:

Bank. spoj. ČS pob. Náchod, č.ú. 1180478339/0800

/ dále jen prodávající /

a

název

adresa

zastoupená :

vedeno v obchodním rejstříku u.....v..... oddíl... , vložka.....

vedeno v obecním živnostenském rejstříku u městského úřadu v

IČO DIČ platné do 30.4.2004: , DIČ platné od 1.5.2004:

Bank.spoj.: č.ú.

/ dále jen kupující /

I. - Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je dodávka zboží a služeb od prodávajícího kupujícímu v množství kvalitě a sortimentu uvedeném v objednávkách a povinnost kupujícího za zboží zaplatit kupní cenu.

II. - Cena zboží

1. Cena zboží bude fakturována podle ceníků prodávajícího platných v době realizace plnění. Kupující se zavazuje zaplatit cenu zboží dle podmínek specifikovaných v odstavci VI. této kupní smlouvy.

III. - Povinnosti prodávajícího

1. Proávající se zavazuje poskytovat průběžně kupujícímu firemní znaky, prodejní pomůcky, obchodní a technickou literaturu.
2. Proávající se zavazuje dodat kupujícímu při podpisu této smlouvy písemně zpracovaný Reklamační řád, který je přílohou č. 1 podle něhož se postupuje při vyřizování uplatněných nároků při vadách zboží.
3. Ke vzniku konkrétní kupní smlouvy na dodávku zboží dochází vzájemným odsouhlasením objednávky.
4. Proávající převezme bezplatně od kupujícího neupotřebitelné pneumatiky k ekologické likvidaci v souladu se zněním Zákona o odpadech číslo 185/2001 Sbírky.

IV. - Povinnosti kupujícího

1. Kupující je povinen zaplatit za zboží kupní cenu a převzít dodané zboží v souladu se smlouvou. Ke splnění smlouvy prodávajícím a přechodu nebezpečí škody ke zboží dojde jeho převzetím kupujícím. K přechodu vlastnictví na kupujícího dojde teprve úplným splacením kupní ceny.
2. Řešení jednotlivých případů reklamací bude kupující provádět v souladu s Reklamačním řádem prodávajícího. Pro potřeby prodávajícího bude kupující v souvislosti s vyřizováním reklamací vyplňovat a kupujícímu předávat Protokol o reklamaci. Tiskopisy Protokolů o reklamaci poskytne kupujícímu prodávající. Reklamované zboží bude kupující uplatňovat spolu s Protokolem o reklamaci u toho prodejního místa prodávajícího, kde reklamované zboží nakoupil.
3. Kupující je povinen při podpisu smlouvy a dále při následných změnách předložit kopii výpisu z obchodního rejstříku ne starší než 90 dnů. Fyzické osoby nezapsané v obchodním rejstříku předloží kopii platného živnostenského listu.

V. - Dodací podmínky

1. Dodání zboží se uskutečňuje převzetím zboží kupujícím nebo předáním prvním dopravci k přepravě pro kupujícího nebo předáním kupujícím pověřené osobě. S dodáním zboží dochází současně k přechodu nebezpečí škody na zboží na kupujícího.
2. Prodávající zpracuje a dodá kupujícímu dodávky ojetých pneumatik na studený protektor ve lhůtě do 14 dnů od převzetí zakázky a dodávky na teplý protektor do 30 dnů vyjma rozměrů a dezénů uvedených v ceníku kurzívou. Nové pneumatiky budou dodány nejdéle do 10 dnů od objednání.
3. Dodací lhůty stanovené v kupní smlouvě jsou pouze informativní a jejich nedodržení není považováno za podstatné porušení smluvní povinnosti ve smyslu § 345 ani za porušení povinnosti ve smyslu § 373 obch. zákoníku.
4. V případě pochybností o předmětu plnění dle této kupní smlouvy a jeho ceně platí právní domněnka, že na kupní smlouvu bylo řádně dodáno zboží uvedené ve faktuře podepsané kupujícím a dále, že cena uvedená na takovéto faktuře je cenou v souladu s cenovými podmínkami této kupní smlouvy. Za řádný podpis kupujícího na faktuře dle předchozí věty se považuje podpis i osoby oprávněné k převzetí zboží dle § 15 a 16 obchodního zákoníku.

VI. - Platební podmínky

1. Kupní cena při zahájení obchodní spolupráce se uhraduje zásadně v hotovosti. Úhrada kupní ceny se sjednává v hotovosti při převzetí zboží nebo může prodávající souhlasit s bezhotovostní platbou na základě fakturace a to ve lhůtě splatnosti dnů od zdanitelného plnění.
2. V případě prodlení kupujícího s placením faktur za jednotlivé dodávky se sjednává:
 - a) Smluvní pokuta ve výši 0,05% z nezaplacené kupní ceny za každý den prodlení
 - b) Zastavení dalších dodávek zboží až do doby splnění všech závazků kupujícího
 - c) Až do odvolání prodávajícím přechod ve vztahu ke kupujícímu na platby v hotovosti

VII. - Doba trvání smlouvy

1. Tato smlouva nabývá platnosti dnem podpisu obou smluvních stran a je uzavřena na dobu neurčitou.
2. Smlouvu lze ukončit:
 - a) Dohodou
 - b) Výpovědí s tříměsíční výpovědní lhůtou
 - c) Okamžitým zrušením při závažném porušení smlouvy ze strany kupujícího:
 - neplacení faktur
 - zjištění záměrného zkreslení podkladů pro určení rabatové skupiny

3. Odstoupení od smlouvy neopravňuje ani jednu ze stran nevyrovnat vzájemně závazky a pohledávky.

VIII. – Ostatní ujednání

1. Předpokládaný měsíční obrát kupujícího bude činit Kč včetně DPH.
2. Fakturační limit bude činit Kč včetně DPH.

IX - Závěrečná ujednání

3. Veškeré změny této smlouvy mohou být provedeny pouze formou písemných číslovaných dodatků.
4. Tato smlouva nahrazuje v plném rozsahu původní Kupní smlouvu , uzavřenou mezi smluvními stranami dne
5. Tato smlouva je závazná i pro případné právní nástupce smluvních stran.
6. V ostatních záležitostech, touto smlouvou neupravených, se vztah mezi smluvními stranami řídí ustanoveními obchodního zákoníku v platném znění.
7. Smlouva byla sepsána ve dvou stejnopisech a každá ze stran obdržela po jednom vyhotovení vyhotovení.
8. Smluvní strany výslovně prohlašují, že obsah smlouvy přečetly, tato souhlasí s jejich vůlí a pro žádnou ze stran nejde o smlouvu podepisovanou v tísní či za nápadně nevýhodných podmínek a na důkaz toho ji podepisují.

V dne.....

podpis a razítko prodávajícího

podpis a razítko kupujícího

předkládá:

jméno:

podpis:

PŘÍLOHA Č. 1 KE KUPNÍ SMLOUVĚ

č.

REKLAMAČNÍ ŘÁD

pro opravy a protektorování pláštěů osobních, nákladních, TRZ provedených teplou nebo studenou vulkanizací a pro prodej zboží jiných výrobců

platné od 1.1.2004

Čl. 1. Právo na reklamaci a odpovědnost organizace za vady

- Vyskytne-li se u pláště po jeho opravě nebo protektorování (dále jen oprava) vada, má zákazník právo plášť reklamovat a tím uplatnit u firmy *JOPECO spol. s r.o.* nárok z její odpovědnosti vadné provedení opravy.
- *JOPECO spol. s r.o.* odpovídá za vady, které má provedená oprava pláště při převzetí zákazníkem a také za vady, které se vyskytnou po převzetí pláště v záruční době.
- U provedené opravy pláště odpovídá *JOPECO spol. s r.o.* také za vady, jejichž příčinou jsou zákaznickovy nevhodné pokyny a požadavky k provedení oprav pláště, nebo celková vadnost pláště, jestliže organizace zákazníka na nevhodnost pokynů neupozornila.

Čl. 2. Uplatnění reklamace

- Zákazník uplatňuje reklamaci tam, kde smlouvu k provedení opravy pláště uzavřel.
- Reklamaci lze uplatnit v záruční době. Toto doloží zákazník předložením dokladu o zaplacení opravy.
- Při uplatnění reklamace je nutné, aby zákazník plášť organizaci předal k posouzení reklamované vady, popřípadě příčiny jejího vzniku, včetně 2x vyplněného Protokolu o reklamaci, pokladní stvrzenky nebo faktury a dodacího listu na reklamovaný plášť.

Čl. 3. Lhůty pro vyřízení reklamace

- Reklamace týkající se množstevních vad musí být uplatněny ihned při převzetí zboží.
- Zákazník nebo soukromník musí mít reklamaci vyřízenou do 30 kalendářních dnů ode dne uplatnění reklamace. Lhůta začíná dnem, který následuje po dni, kdy vadný plášť zákazník předal firmě *JOPECO spol. s r.o.*
- Posoudí-li organizace reklamaci jako neoprávněnou, musí vyrozumět zákazníka do 30 dnů ode dne, kdy organizaci plášť předal, o příčinách a důvodech neuznání reklamace.

Čl. 4. Pláště pro reklamační řízení musí splňovat tyto podmínky

- a) musí být montovány na nepoškozených ráfcích předepsané velikosti
- b) musí být huštěny a zatěžovány podle stanovených předpisů
- c) u pneumatiky musí být dodržovány maximální přípustné rychlosti, dle označení na pneumatice
- d) předčasné opotřebení běžné plochy nesmí být zaviněno závadou vozidla

Čl. 5. Výrobce protektorů neposkytuje záruku na pláště jestliže:

- a) uživatel bude montovat a používat jinak, než je pro daný rozměr stanoveno v předaném návodu k použití.
- b) plášť byl mechanicky poškozen (závada vozidla, havárie, nesprávné seřízení náprav, narušení chemickými látkami, protáčení kol, nesprávně seřízené brzdy a pod.)
- c) plášť byl dodatečně opravován
- d) plášť bude mít poškození kostry způsobené skrytou vadou, kterou nelze najít ani při nejdůkladnější prohlídce před a v průběhu protektorování
- e) u obnovených plášťů v provedení Tubeless ručí *JOPECO spol. s r.o.* za neprůchodnost tlakového vzduchu s výjimkou opravy patek.

Čl. 6. Záruční doby

- *JOPECO spol. s r.o.* poskytuje záruku u výrobků z její protektorovací linky takto:

U studených protektorů *BANDAG*, *CONTITREAD* vyrobených na kostře zákazníka poskytuje *JOPECO* záruku za soudržnost běhounu s kostrou a provedené opravy 24 měsíců od data prodeje uvedeného na prodejním dokladu nebo do opotřebení dezénu na zákonem stanovenou nejmenší hloubku dezénových drážek pokud k němu dojde do skončení záruční doby

U studených protektorů *BANDAG*, *CONTITREAD* vyrobených na kostře *JOPECO* poskytuje *JOPECO* záruku za soudržnost běhounu s kostrou, provedené opravy a bezvadnost kostry 24 měsíců od data prodeje uvedeného na prodejním dokladu nebo do opotřebení dezénu na zákonem stanovenou nejmenší hloubku dezénových drážek pokud k němu dojde do skončení záruční doby

- Při splnění podmínek v čl. 4. ručí organizace za protektorovaný plášť za tepla po dobu 6 měsíců od data od data prodeje uvedeného na prodejním dokladu.
- Na ostatní druhy oprav plášťů 12 měsíců od data prodeje uvedeného na prodejním dokladu nebo do opotřebení dezénu na zákonem stanovenou nejmenší hloubku dezénových drážek pokud k němu dojde do skončení záruční doby
- Po dobu záruky poskytujeme:
 - a) plnou finanční náhradu ve výši plné ceny v případě, že se jedná o vadu neodstranitelnou a protektoru nebylo použito
 - b) finanční náhradu ve výši úměrné zůstatkové hodnotě užité hloubky dezénu, jde-li o vadu neodstranitelnou a protektor byl použit
 - c) odstraněním vady, způsobené protektrováním, jde-li o vadu odstranitelnou, po předchozím uznání reklamace.

Čl. 7. Pro ostatní zboží platí záruční a reklamační podmínky vydané jednotlivými výrobci zboží

Čl. 8. Občansko-právní vztahy.

- Pro právní vztah vůči kupujícím, kteří nejsou podnikateli nebo s přihlédnutím ke všem okolnostem se dodávka zboží dle této kupní smlouvy netýká podnikatelské činnosti kupujícího, platí pro odpovědnost za vady příslušná ustanovení občanského zákoníku, zejména ust. § 616 a násl. Při tomto prodeji činí záruční doba 24 měsíců. Jinak platí ostatní podmínky tohoto reklamačního řádu.

V dne

podpis a razítko prodávajícího

podpis a razítko kupujícího

PŘÍLOHA P IV: PŮVODNÍ FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ

		Hodnocení dodavatelů					Vydal: Petr Vlk Datum: 18.6.2000 Podpis:		
Předmět hodnocení:									
Dodavatel			Kritéria hodnocení					Hodnocení (skupina)	Hodnotil, Podpis, datum
			1	2	3	4	Součet		
Hodnocené období	2000	Jméno:							
		Adresa:							
		Kontaktní osoba:							
		Tel.:							
	2001	Jméno:							
		Adresa:							
		Kontaktní osoba:							
		Tel.:							
2002	Jméno:								
	Adresa:								
	Kontaktní osoba:								
	Tel.:								
2003	Jméno:								
	Adresa:								
	Kontaktní osoba:								
	Tel.:								

Kritéria hodnocení:

1) jakost dodávaných vstupů počty a závažnost reklamací

systém jakosti u dodavatele

- certifikát SJ plný počet bodů
- budování SJ snížení o 2 body
- bez SJ snížení o 4 body

2) plnění smluvních požadavků termíny dodávek

	možnost ověření materiálových atestů
	identifikace dodávek, doklady o výstupní kontrole
3) ekonomická výhodnost	cena, platební podmínky, dopravní vzdálenost, způsob dopravy
4) osobní zkušenosti	pružnost dodavatelů, jejich vstřícnost
	úroveň poskytování podkladů (certifikáty, katalogy, bezpečnostní listy apod.)

Každé kritérium je hodnoceno 0 – 10 body:

Skupina „A“	31 – 40 bodů	způsobilost vyhovující
Skupina „B“	21 – 30 bodů	způsobilost uspokojivá (s výhradami)
Skupina „C“	11 – 20 bodů	způsobilost neuspokojivá (neplnění požadavků)
Skupina „D“	pod 10 bodů	nezpůsobilý dodavatel

Noví dodavatelé jsou zařazeni do hodnocení po pěti realizovaných dodávkách.

**PŘÍLOHA P V: NOVÝ FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ
DODAVATELŮ**

 Jopeco N A C H O D	Hodnocení dodavatelů
Název hodnocené dodavatelské společnosti:	
Dodávané komodity:	Tel.:
	Fax:
	E-mail:
Účastníci hodnocení za Jopeco s.r.o.:	
Účastníci hodnocení za dodavatele:	
Datum hodnocení (den, měsíc, rok):	

Postup vyplňování formuláře:

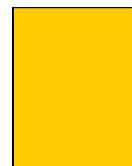
Hodnotitel dle odpovědi a), b), c) postupně zapisuje body (10, 5, 1 bod) do oranžových buněk.

Body

A. Plnění smluvních požadavků

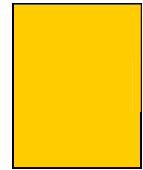
1. Plnění dodacích smluvních termínů

- | | | |
|-----------------|----|--|
| a) bezchybné | 10 | |
| b) dobré | 5 | |
| c) nespolehlivé | 1 | |



2. Sdílení informací

- | | |
|-----------------|----|
| a) výborné | 10 |
| b) dobré | 5 |
| c) nevyhovující | 1 |



3. Možnost ověření kvality zboží přímo u
dodavatele

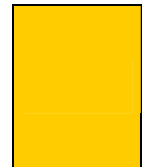
- | | |
|--------|----|
| a) ano | 10 |
| b) ne | 1 |



B. Doprava

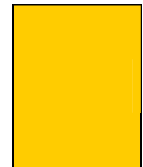
1. Dopravní vzdálenost

- | | |
|--------------|----|
| a) region | 10 |
| b) jiný kraj | 5 |
| c) zahraničí | 1 |



2. Způsob dopravy

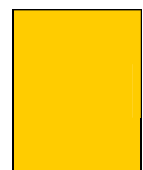
- | | |
|------------------|----|
| a) nákladní auto | 10 |
| b) vlak | 5 |
| c) osobní auto | 1 |



C. Příjem

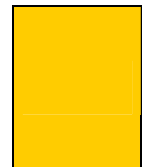
1. Označování dodávaných výrobků

- | | |
|-----------------|----|
| a) výborné | 10 |
| b) dobré | 5 |
| c) nevyhovující | 1 |

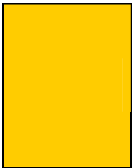


2. Kvalita balení, expedice

- | | |
|-----------------|----|
| a) výborné | 10 |
| b) dobré | 5 |
| c) nevyhovující | 1 |

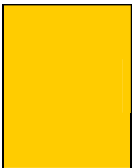


3. Průvodní dokumentace k plnění

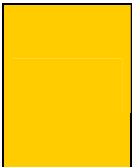
- | | | |
|-----------------|----|---|
| a) výborná | 10 |  |
| b) dobrá | 5 | |
| c) nevyhovující | 1 | |

D. Jakost

1. Systém jakosti

- | | | |
|------------------|----|---|
| a) certifikát SJ | 10 |  |
| b) budování SJ | 5 | |
| c) bez SJ | 1 | |

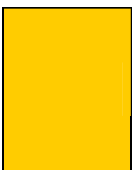
2. Atesty

- | | | |
|-----------------------|----|--|
| a) ano | 10 |  |
| b) příprava na atesty | 5 | |
| c) ne | 1 | |

3. Normy

- | | | |
|--------------|----|---|
| a) splňuje | 10 |  |
| b) nesplňuje | 1 | |

4. Počet shodného zboží z posledních 2 dodávek

- | | | |
|------------------|----|---|
| a) více jak 90 % | 10 |  |
| b) více jak 60 % | 5 | |
| c) více jak 40 % | 1 | |

E. Cena

1. Cenová úroveň

- | | | |
|-----------|----|---|
| a) nízká | 10 |  |
| b) vysoká | 1 | |

2. Přizpůsobení ceny, slevy

- | | | |
|--------|----|---|
| a) ano | 10 |  |
| b) ne | 0 | |

F. Reklamace

1. Čas potřebný na vyřízení reklamace

- | | |
|--------------------|----|
| a) do 14 dnů | 10 |
| b) do 30 dnů | 5 |
| c) více jak 30 dnů | 0 |

2. Ochota a spolupráce při reklamaci

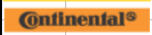
- | | |
|-----------------|----|
| a) výborná | 10 |
| b) dobrá | 5 |
| c) nevyhovující | 0 |

3. Počet reklamovaného zboží z posledních 2 dodávek

- | | |
|----------------|----|
| a) do 25 % | 10 |
| b) do 40 % | 5 |
| c) 40 % a více | 0 |

Poznámka:

PŘÍLOHA P VI/A: NOVÝ SEZNAM DODAVATELŮ V APLIKACI MS EXCEL

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1																
2	Seznam dodavatelů společnosti Jopeco s.r.o.															
3																
4	Jopeco			Náchod	491 401 943	491 401 946										
5				Žatec	415 714 307	415 712 863										
6				Broumov	491 523 652	491 523 653										
7																
8	Název dodavatele	Logo		Sídlo firmy	Telefon	Fax		Kontaktní osoba	Poznámka							
9																
10	Barum Continental			Náchod	491 428 490			p. Beneš, p. Žďárský								
11				Jetřichov	491 582 039			p. Lembej								
12				Hradec Králové	495 409 023			př. Kacálková								
13				Liberec	485 150 200	485 150 174										
14																
15	Matador			Praha	234 633 167	241 407 014		p. Fišerová								
16																
17																
18	Dunlop			Praha	234 092 777	241 482 240		sl. Autratová								
19																
20																
21	Bridgestone			Praha	221 856 019	221 856 022		př. Zelenková								
22								p. Pohorská								
23																
24	Michelin			Praha	251 101 155	251 101 150		př. Balšánková								
25								p. Čákr								
26								p. Urban								
27																
28	Chára Sport			Praha	235 347 322	235 301 188		p. Novotný								

PRÍLOHA P VI/B: KATEGORIZACE DODAVATELŮ V APLIKACI MS EXCEL

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1														
2	Kategorizace dodavatelů společnosti Jopeco s.r.o.													
3														
4	Kategorie	Označení	Charakteristika											
5	S	Stálý dodavatel	Dodávky jsou trvale shodné se smluvními parametry, vykazuje přijatelné cenové relace a je spolehlivý v											
6			kontrakčních podmínkách											
7	N	Nový dodavatel	Dle informací z hodnocení je schopen dodavatel vyhovět našim požadavkům.											
8			Může s ním být navázán obchodní styk.											
9	X	Nevyhovující dodavatel	Dle informací z hodnocení není dodavatel schopen vyhovět našim požadavkům. Nemůže s ním být navázán											
10														
11														
12														
13														
14														
15														
16														
17	Stálí dodavatelé			Noví dodavatelé			Nevyhovující dodavatelé							
18	Barum Continental													
19	Matador													
20	Dunlop													
21	Bridgestone													
22	Michelin													
23	Chára Sport													
24	Protektory Praha													
25	Carling													
26	ALCAR													
27	Obnova													
28	Repařský inst.													
29	Nekvinda													
30	Proxima													
31	Kočka - Disky													
32	IBZ													
33	CD Motor													
34	Pneu Procházka													

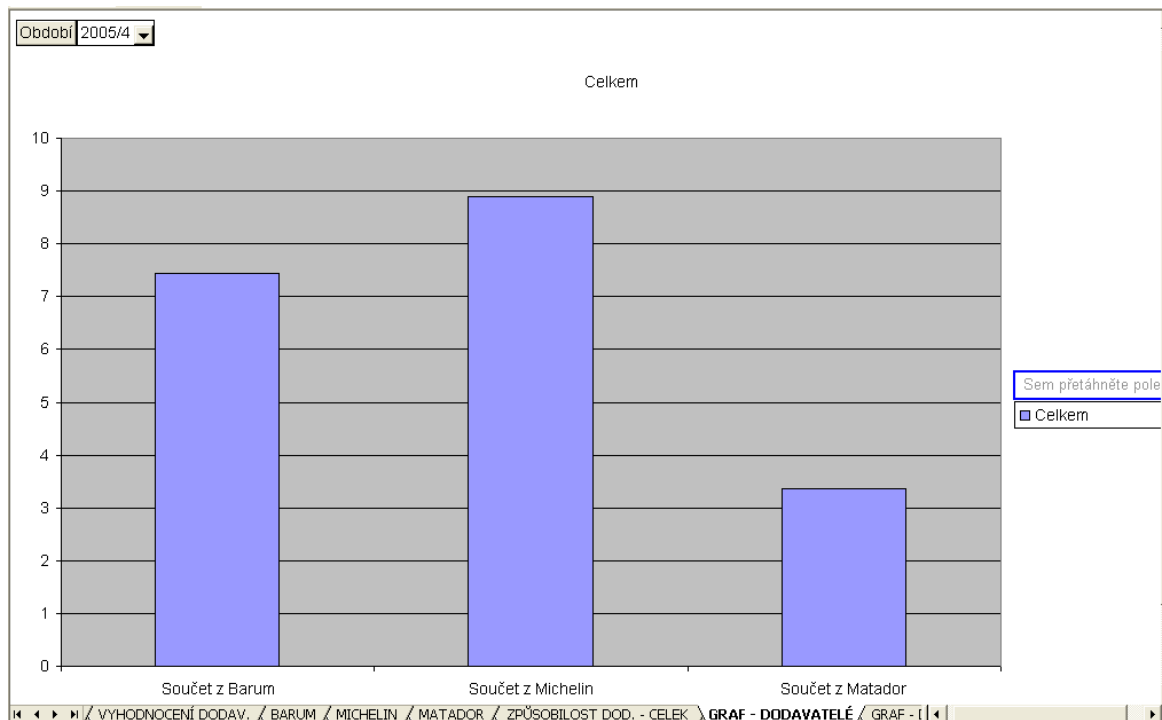
PŘÍLOHA P VI/C: VYHODNOCENÍ DODAVATELŮ V APLIKACI MS EXCEL

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2	Vyhodnocení dodavatele společnosti Jopeco s.r.o.																	
3																		
4	Název hodnocené dodavat. společnosti XYZ																	
5	Celkový počet dodávek:																	
6	Datum hodnocení (den, měsíc, rok):																	
7	Podpis odpovědného pracovníka:																	
8																		
9	A. Plnění smluvních požadavků							VÁHA	BODY	VÝSLEDEK								
10	1. Plnění dodacích smluvních termínů							0,12										
11	a) bezchybné								10									
12	b) dobré								5	0	0							
13	c) nespolehlivé								1									
14	2. Sdílení informací							0,09										
15	a) výborné								10									
16	b) dobré								5	0	0							
17	c) nevyhovující								1									
18	3. Možnost ověření kvality zboží přímo u dodavatele							0,09										
19	a) ano								10	0	0							
20	b) ne								1									
21	B. Doprava																	
22	1. Dopravní vzdálenost							0,06										
23	a) region								10									
24	b) jiný kraj								5	0	0							
25	c) zahraničí								1									
26	2. Způsob dopravy							0,04										
27	a) nákladní auto								10									
28	b) vlak								5	0	0							
29	c) osobní auto								1									
30	C. Příjem																	
31	1. Označování dodávaných výrobků							0,04										
32	a) výborné								10									
33	b) dobré								5	0	0							
34	c) nevyhovující								1									
35	2. Kvalita balení, expedice							0,02										
36	a) výborné								10									
37	b) dobré								5	0	0							
38	c) nevyhovující								1									
39	3. Průvodní dokumentace k plnění							0,04										
40	a) výborná								10									
41	b) dobrá								5	0	0							
42	c) nevyhovující								1									
43	D. Jakost																	
44	1. Systém jakosti							0,06										
45	a) certifikát SJ								10									
46	b) budování SJ								5	0	0							
47	c) bez SJ								1									
48	2. Atesty							0,03										
49	a) ano								10									
50	b) příprava na atesty								5	0	0							
51	c) ne								1									
52	3. Normy							0,03										
53	a) splňuje								10									
54	b) nesplňuje								1	0	0							
55	4. Počet shodného zboží z posledních 2 dodávek							0,08										
56	a) více jak 90 %								10									
57	b) více jak 60 %								5	0	0							
58	c) více jak 40 %								1									
59	E. Cena																	
60	1. Cenová úroveň							0,04										
61	a) nízká								10									
62	b) vysoká								1	0	0							

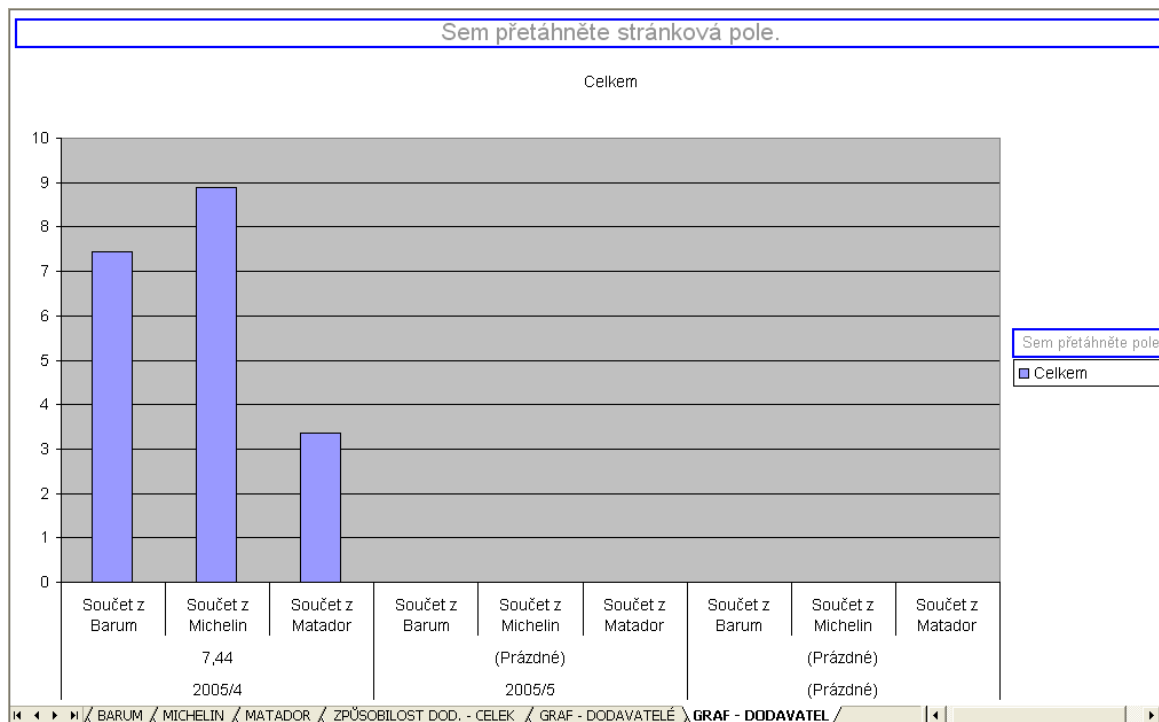
[illegible]

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
1												
2	Způsobilost hodnocených dodavatelů společnosti Jopeco s.r.o.											
3												
4	Body	Kategorie	Způsobilost									
5	8-10	A	VYHOVUJÍCÍ									
6	5-7	B	USPOKOJIVÁ									
7	1-4	C	NEUSPOKOJIVÁ									
8												
9												
10												
11	Období	2005/4 ▼										
12												
13	Data ▼	Celkem										
14	Součet z Barum	7,44	B	USPOKOJIVÁ								
15	Součet z Michelin	8,89	A	VYHOVUJÍCÍ								
16	Součet z Matador	3,37	C	NEUSPOKOJIVÁ								
17												
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												
32												
33												
34												
35												
36												
37												
38												
39												
40												
41												
42												
43												
44												
45												
46												
47												
48	POMOCNÁ TABULKA											
49												
50	Období	Barum	Michelin	Matador								
51	2005/5											
52	2005/4	7,44	8,89	3,37								
53												
54												
55												
56												
57												
58												
59												
60												
61												
62												
63												
64												
65												
66												
67												
68												

PŘÍLOHA P VI/E: GRAF – DODAVATELÉ V APLIKACI MS EXCEL



PŘÍLOHA P VI/F: GRAF – DODAVATEL V APLIKACI MS EXCEL



PŘÍLOHA P VII: „MANUÁL PRO HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ“

	Manuál pro hodnocení a výběr dodavatelů
Datum vydání (den, měsíc, rok):	
Datum poslední revize (den, měsíc, rok):	

1. Název

Manuál pro hodnocení a výběr dodavatelů

2. Účel

Tento manuál má zajistit jasné definování jednotlivých činností a jejich návaznost při hodnocení a výběru dodavatelů.

3. Působnost

Tento manuál je platným dokumentem pro všechny pracovníky společnosti Jopeco s.r.o., kteří zajišťují nákup surovin, výrobků a služeb.

4. Pravomoci, odpovědnost

Viz Tab. 1

5. Popis postupu

Vyplývá z následujících kapitol

6. Zdroje

Podrobnější informace o dodavateli se získávají po specifikaci vlastností a množství výrobku, suroviny či služby. Způsobnost dodavatele je posuzována z hlediska technického, ekonomického a z hlediska spolehlivosti. Tyto informace o dodavateli jsou získávány zejména na základě nákupního průzkumu trhu, jenž se může skládat z:

- dotazníkové akce,
- z referencí jiných odběratelů,

- posouzení dodavatele přímo v reálu,
- veletrhy, výstavy,
- katalogy, prospekty,
- odborné časopisy.

Tab. 1 Matice odpovědnosti

Činnost	OVŘ	ETR	VO	VV	N	JP
1. Specifikace vlast. a množství výrobku	♣			□		♣
2. Nákupní průzkum trhu	♣		♣		□	•
3. Soustředění a analýza nabídek	♣		♣		□	
4. Vyhodnocení nabídek	•	•			□	
5. Výběr dodavatele	□	♣	♣		•	
6. Provedení auditu	□				•	♣
7. Hodnocení dodavatelů na základě auditu	□					♣
8. Hodnocení dodavatele na základě dodávek			□		•	♣
9. Zpracování dat v aplikaci Excel	♣		□		♣	
10. Prezentace výsledků dodavateli	□		•		•	♣

Symby: □ - odpovědnost, ♣ - spolupráce, • - informace

Zkratky: OVŘ – obchodně-výrobní ředitel, ETR – ekonomicko-technický ředitel, VO – vedoucí obchodu, VV – vedoucí výroby, N – nákupce, JP – jiný pracovník

7. Získání podkladů pro hodnocení

- pro možnou volbu respektive hodnocení nového dodavatele se podklady získají na základě poptávkového řízení provedeného u potenciálních

dodavatelů, pokud je poptávkové řízení úspěšné dodavatel je zařazen mezi nové dodavatele (viz Tab. 2).

- získání podkladů pro hodnocení stávajících dodavatelů probíhá na bázi evidence o dodávkách za minulé období za pomoci formuláře pro „Hodnocení dodavatelů“ (viz příloha), dále začlenění dodavatelů do skupin A,B,C (viz Tab. 3).
- získání podkladů vnější prověrkou dodavatele, na žádost vedoucího obchodu či nákupců ji provádí představitel pro jakost (viz Tab. 1), dále začlenění do tabulky „Kategorizace dodavatelů“ respektive „Způsobilost dodavatelů“.

8. Určení dodavatele

- hlavní dodavatelé: dodávají základní suroviny a výrobky pro hlavní výrobu či prodej,
- vedlejší dodavatelé: dodávají vedlejší suroviny a výrobky pro výrobu, provoz a údržbu.

9. Kategorizace dodavatelů

Na základě poptávkového řízení je provedeno zařazení nových dodavatelů do kategorie N respektive do kategorie X. (viz Tab. 2)

Tab. 2 Kategorizace dodavatelů, (vlastní zdroj)

Kategorie	Označení	Charakteristika
S	Stálý dodavatel	Dodávky jsou trvale shodné se smluvními parametry, vykazuje přijatelné cenové relace a je spolehlivý v kontraktačních podmínkách.
N	Nový dodavatel	Dle informací z hodnocení je schopen vyhovět našim požadavkům. Může s ním být navázán obchodní styk.
X	Nevyhovující dodavatel	Dle informací z hodnocení není schopen vyhovět našim požadavkům. Nemůže s ním být navázán obchodní styk.

10. Volba dodavatele

Při volbě dodavatele je potenciální dodavatel vybírán z tabulky „Kategorizace dodavatelů“. U dodavatelů kategorie X nelze uvažovat o dodávce.

11. Výběrové řízení

Hodnotící komise: Komise se schází při výběru nového dodavatele, komisi svolává vedoucí obchodu.

Složení hodnotící komise: Ekonomicko-technický ředitel, obchodně-výrobní ředitel – představitel pro jakost, vedoucí obchodu, nákupce.

Ve specifických případech nákupního procesu je možná účast dalších pracovníků.

12. Průběžné hodnocení dodavatelů

Máme zájem na tom, aby kvalita dodavatelů, které jsme si vybrali ke spolupráci byla dlouhodobě zachována. Je proto důležité stávající dodavatele stále průběžně hodnotit. K hodnocení je nutné použít dotazník „Hodnocení dodavatelů“ (viz příloha).

Hodnocení dodavatelů se provádí 2krát do roka nejlépe před zahájením sezóny tzn. na jaře a na podzim, kdy je potřeba přezkoumat připravenost dodavatelů. Na základě těchto faktů je hodnocení dodavatelů potřeba uskutečnit v měsících leden, únor a září, říjen. Dále je doporučeno hodnotit dodavatele nahodile i v dalších obdobích roku. Noví dodavatelé jsou do průběžného hodnocení dodavatelů zařazeni po dvou dodávkách.

13. Používání formuláře „Hodnocení dodavatelů“

Formulář „Hodnocení dodavatelů“ je složen ze šesti oddílů (plnění smluvních požadavků, doprava, příjem, jakost, cena, reklamace). Každý oddíl se skládá z několika částí. Hodnotitel zaškrťává odpovědi u jednotlivých částí a zároveň tak přiřazuje body. Vyplněný formulář je následně předán odpovědnému pracovníkovi (viz Tab. 1) a ten získané údaje dále zpracuje v aplikaci Microsoft Excel.

A. Plnění smluvních požadavků

1. Plnění dodacích smluvních termínů

váha: 0,12

- | | |
|-----------------|---|
| a) bezchybné | dodací termíny plněny zcela dle kupní smlouvy |
| b) dobré | dodací termíny nejsou plněny zcela dle kupní smlouvy |
| c) nespolehlivé | dodací termíny nejsou plněny dle kupní smlouvy (dodavatel nevyhovuje) |

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Sdílení informací

váha: 0,09

- | | |
|-----------------|--|
| a) výborné | dodavatel poskytuje informace v plné míře |
| b) dobré | dodavatele neposkytuje informace v plné míře |
| c) nevyhovující | dodavatel neposkytuje žádné informace (dodavatel nevyhovuje) |

body: a) 10, b) 5, c) 1

3. Možnost ověření kvality zboží přímo u dodavatele

váha: 0,09

- | | |
|--------|-------------------------|
| a) ano | dodavatel to umožňuje |
| b) ne | dodavatel to neumožňuje |

body: a) 10, b) 1

B. Doprava

1. Dopravní vzdálenost

váha: 0,06

- | | |
|--------------|--|
| a) region | dodavatel je z Královéhradeckého kraje |
| b) jiný kraj | dodavatel je z jiného |
| c) zahraničí | dodavatel je ze zahraničí |

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Způsob dopravy

váha: 0,04

- | | |
|------------------|---------------------------------|
| a) nákladní auto | odpověď nepotřebuje specifikaci |
| b) vlak | odpověď nepotřebuje specifikaci |
| c) osobní auto | odpověď nepotřebuje specifikaci |

body: a) 10, b) 5, c) 1

C. Příjem

1. Označování dodávaných výrobků

váha: 0,04

- | | |
|-----------------|---|
| a) Výborné | značení je jednoznačné a umožňuje bezchybnou identifikaci materiálu při příjmu, skladování a i výdeji |
| b) dobré | značení umožňuje základní identifikaci materiálu při příjmu, skladování a i výdeji |
| c) nevyhovující | značení je nejednoznačné nebo zcela chybí (dodavatel nevyhovuje) |

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Kvalita balení, expedice

váha: 0,02

- a) výborné zboží je řádně zabaleno proti poškození při přepravě, příjmu a skladování
- b) dobré zboží je zabaleno proti poškození při přepravě
- c) nevyhovující zboží není zabaleno

body: a) 10, b) 5, c) 1

3. Průvodní dokumentace k plnění

váha: 0,04

- a) výborná součástí dodávky je kompletní dokumentace pro převzetí dodávky a pro budoucí potřeby odběratele
- b) dobrá součástí dodávky je kompletní dokumentace pro převzetí dodávky
- c) nevyhovující součástí dodávky není kompletní dokumentace (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 5, c) 1

D. Jakost

1. Systém jakosti

váha: 0,06

- a) certifikát SJ odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) budování SJ odpověď nepotřebuje specifikaci
- c) bez SJ odpověď nepotřebuje specifikaci (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Atesty

váha: 0,03

- a) ano odpověď nepotřebuje specifikaci
- b) příprava na atesty odpověď nepotřebuje specifikaci
- c) ne odpověď nepotřebuje specifikaci (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 5, c) 1

3. Normy

váha: 0,03

- a) splňuje odpověď nepotřebuje specifikaci

- b) nesplňuje odpověď nepotřebuje specifikaci (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 1

4. Počet shodného zboží z posledních 2 dodávek váha: 0,08

- a) více jak 90 % odpověď nepotřebuje specifikaci
b) více jak 60 % odpověď nepotřebuje specifikaci
c) více jak 40 % odpověď nepotřebuje specifikaci (dodavatel nevyhovuje)

body: a) 10, b) 5, c) 1

E. Cena

1. Cenová úroveň váha: 0,04

- a) vysoká úroveň ceny je nad průměrem cen srovnatelných výrobků, výrobky jsou podmiňovány vysokou kvalitou
b) normální jedná se v průměru o stejnou cenu jako ostatních kvalitativně shodných výrobků
c) nízká úroveň ceny je pod průměrem srovnatelných výrobků a není ničím podmiňována

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Přizpůsobení ceny, slevy váha: 0,06

- a) ano odpověď nepotřebuje specifikaci
b) ne odpověď nepotřebuje specifikaci

body: a) 10, b) 1

F. Reklamace

1. Čas potřebný na vyřízení reklamace váha: 0,06

- a) do 14 dnů odpověď nepotřebuje specifikaci
b) do 30 dnů odpověď nepotřebuje specifikaci
c) více jak 30 dnů odpověď nepotřebuje specifikaci

body: a) 10, b) 5, c) 1

2. Ochota a spolupráce při reklamaci váha: 0,06

- a) výborná dodavatel je vstřícný a maximálně spolupracuje
b) dobrá dodavatel se snaží spolupracovat, ke spolupráci musí být

„nucen“

- c) nevyhovujíc dodavatel nemá zájem spolupracovat

body: a) 10, b) 5, c) 1

3. Počet reklamovaného zboží z posledních 2 dodávek váha: 0,08

- a) do 25 % odpověď nepotřebuje specifikaci
b) do 40 % odpověď nepotřebuje specifikaci
c) 40 % a více odpověď nepotřebuje specifikaci

body: a) 10, b) 5, c) 1

14. Zpracování dat v aplikaci Microsoft Excel

Po obdržení vyplněného dotazníku „Hodnocení dodavatelů“ ve fyzické podobě začne odpovědný pracovník (viz Tab. 1) zpracovávat data v připraveném systému hodnocení v aplikaci Microsoft Excel.

Hodnocení nového dodavatele:

- 1) Nejprve poklepeme pravým tlačítkem myši na záložku *listu* „Vyhodnocení dodavatele“ a vybereme příkaz „Přesunout nebo zkopírovat...“. Vznikne nový *list* s názvem „Vyhodnocení dodavatele (2)“.
- 2) Tento *list* přejmenujeme dle názvu hodnoceného dodavatele (např. Michelin) a to tak, že na *list* „Vyhodnocení dodavatele (2)“ poklepeme pravým tlačítkem a vybereme příkaz „Přejmenovat“. Vznikne tedy tak nový *list* „Michelin“.
- 3) V tomto *listu* „Michelin“ dále vyplníme do tabulky v úvodu základní údaje (název dodavatele, jméno hodnotitele, datum hodnocení atd.). Název dodavatele se nám pak automaticky přepíše do tabulky ve spodní části *listu* „Michelin“.
- 4) Dále vepíšeme datum hodnocení dodavatele do buňky I8 a do oranžových buněk body v souladu s formulářem „Hodnocení dodavatelů“.
- 5) V modré buňce ve spodní části *listu* se následně automaticky vyplní celkové bodové ohodnocení dodavatele. Zároveň se do dolní tabulky opět automaticky vepíší body do modré buňky, kategorie A, B, C do bílé buňky a způsobilost dodavatele do poslední buňky.

- 6) Přejdeme na *list* „Způsobilost dodavatelů – celek“, konkrétně na Pomocnou tabulku. Do sloupce napíšeme název nového dodavatele, označíme buňku na průniku sloupce s názvem dodavatele a řádku s daným obdobím (pokud tam dané období není vyznačeno, vložíme nové buňky s požadovaným obdobím – vysvětleno dále).
- 7) Do vybrané buňky vložíme „=“, vrátíme se na *list* „Michelin“, označíme modrou buňku s výsledným počtem bodů a stiskneme tlačítko Enter.
- 8) Následně operujeme s levou kontingenční tabulkou. Myší najedeme na tlačítko Data, stiskneme pravé tlačítko myši a vybereme příkaz „Průvodce“.
- 9) V dialogovém okně „Průvodce kontingenční tabulkou a grafem“ stiskneme tlačítko „Zpět“, označíme celou Pomocnou tabulku (je lépe označit celou Pomocnou tabulku plus pár řádků navíc směrem dolů).
- 10) V dialogovém okně „Průvodce kontingenční tabulkou a grafem“ stiskneme tlačítko „Další“ a poté tlačítko „Rozvržení“.
- 11) Kliknutím na oblast s názvem Michelin a přetáhnutím do oblasti DATA v dialogovém okně „Průvodce kontingenční tabulkou a grafem – rozvržení“ přidáme tohoto dodavatele.
- 12) 2krát poklepeme na nápis Michelin a vybereme možnost *součet*, dále tento krok potvrdíme stiskem tlačítka „OK“ v dialogovém okně „Pole KT“.
- 13) Dále potvrdíme stiskem tlačítka „OK“ a tlačítka „Dokončit“ v dialogovém okně „Průvodce kontingenční tabulkou a grafem“.
- 14) Dále pracujeme s pravou kontingenční tabulkou. Pro práci s ní můžeme od bodu 7) použít stejný postup jako pro práci s levou kontingenční tabulkou, jen s tím rozdílem, že v bodu 7) najedeme myší nejprve na tlačítko „Období“.

Hodnocení stávajícího dodavatele v novém období:

- 1) Poklepeme na záložku *listu* stávajícího dodavatele, kterého potřebuje ohodnotit.
- 2) Stiskneme klávesovou zkratku Ctrl+m. Díky tomuto kroku respektive makru se na daném *listu* objeví prázdné oranžové a bílé buňky, do kterých budeme přepisovat body z formuláře „Hodnocení dodavatelů“. Než ovšem začneme vepisovat body, tak musíme napsat nad první oranžovou buňku datum hodnocení.

- 3) Po vyplnění data, přepisujeme body z formuláře „Hodnocení dodavatelů“.
- 4) Po vyplnění vyhodnocovacího *listu* dodavatele přejdeme do *listu* „Způsobilost dodavatele – celek“, konkrétně na Pomocnou tabulku.
- 5) Označíme první řádek pod buňkou Období.
- 6) Klikneme pravým tlačítkem a vybereme příkaz „Vložit buňky“. Do nově vzniklých buněk napíšeme požadované období, které vždy musí souhlasit s obdobím, které je napsáno ve vyhodnocovacím *listu* dodavatele nad první oranžovou buňkou.
- 7) Označíme buňku, která se nachází na průniku sloupce s názvem dodavatele a řádku daného období.
- 8) Do této buňky vložíme „=“ a přejdeme na vyhodnocovací *list* daného dodavatele.
- 9) Na tomto *listu* označíme modrou buňku a stiskneme tlačítko Enter.
- 10) Dále pracujeme s levou kontingenční tabulkou. Myší najedeme na tlačítko s názvem Data, poklepeme na něj pravým tlačítkem a vybereme příkaz „Aktualizovat“.
- 11) To samé zopakujeme u pravé kontingenční tabulky jen s tím rozdílem, že myší najede na tlačítko s názvem „Období“.

Výše popsané úkony provádí odpovědný pracovník dle Matice odpovědnosti (viz Tab. 1).

Po zpracování dat vytiskne odpovědný pracovník *list* „Vyhodnocení dodavatele“ respektive nově založený *list* pojmenovaný po hodnoceném dodavateli a spolu s formulářem „Hodnocení dodavatelů“ jej archivuje.

Odpovědný pracovník operuje také s *listy* „Způsobilost dodavatelů – celek“, „Graf - dodavatelé“ a „Graf – dodavatel“, které slouží jako informativní přehled o výkonu všech hodnocených dodavatelů.

15. Způsobilost dodavatelů

Na základě bodového ohodnocení odpovědí ve formuláři „Hodnocení dodavatelů“ přiřadí odpovědný pracovník (viz Tab. 1) váhy k jednotlivým odpovědím a to za pomoci aplikace Microsoft Excel. Dodavatel je tak ohodnocen body, na jejichž základě je zařazen do tabulky „Způsobilost dodavatelů“, která má vyšší váhu než tabulka „Kategorizace dodavatelů“.

Tab. 3 Způsobilost dodavatelů

Kategorie	Body	Označení	Charakteristika
A	8-10	Způsobilost vyhovující	Tito dodavatelé dodržují stanovené požadavky týkající se jakosti, ceny a dalších kritérií hodnocení v podstatě v plné míře. Je možná další spolupráce žádoucí.
B	5-7	Způsobilost uspokojivá	Tito dodavatelé dodržují stanovené požadavky týkající se jakosti, ceny a dalších kritérií s určitými odchylkami. Je možná další spolupráce.
C	1-4	Způsobilost neuspokojivá	Tito dodavatelé nedodržují stanovené požadavky. Není možná další spolupráce.

16. Související dokumentace

- Seznam dodavatelů,
- Protokoly o vstupních kontrolách,
- Reklamační řád.

17. Přílohy

- Formulář „Hodnocení dodavatelů“