

Výběr a hodnocení dodavatelů

Lenka Hanousková

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka HANOUSKOVÁ**
Osobní číslo: **L09931**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Výběr a hodnocení dodavatelů**

Zásady pro vypracování:

1. Shromáždění informačních zdrojů k řešenému tématu a vybrání příslušné teorie k výběru a hodnocení dodavatelů
2. Popis výběru a hodnocení dodavatelů a metody výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě
3. Analýza postupu výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě a nalezení problémů v této činnosti
4. Formulování návrhů a doporučení na zlepšení výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press. 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

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

[3] CHRISTOPHER, M. Logistika v marketingu. Praha: Management Press. 2000. 160 s. ISBN 80-726-1007-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

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

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na systém výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě. Práce je rozdělena na dvě části.

Úvodní část bakalářské práce je věnována teoretickým východiskům problematiky oblasti nákupu. Hlavním bodem teoretické části je výběr a hodnocení dodavatelů, které obsahuje nejen rozdělení dodavatelů, proces výběru, hodnocení dodavatelů a kritéria, která se v tomto procesu stanovují, ale jsou tu také uvedené metody, kterými se mohou dodavatelé hodnotit.

V praktické části jsou pak teoretické poznatky porovnávány s praktickou realizací ve vybrané firmě. Je zde popsán proces nákupu, systém výběru a hodnocení dodavatelů a metodika hodnocení dodavatelů ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. Na základě provedené analýzy byly zjištěny nedostatky a navržena opatření k jejich řešení.

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

ABSTRACT

The thesis is focused on system selection and evaluation of suppliers in the company. The work is divided into two parts.

The introductory part of the thesis is devoted to the theoretical background of the issue of the purchase. The main point of the theoretical part is the selection and evaluation of suppliers, which includes not only the division of suppliers, selection process, supplier evaluation and criteria to be determined in this process, but there are also the methods by which they can suppliers be evaluated.

In the practical part, there is compared theoretical knowledge in practical implementation of selected company. The process of purchase, system selection and evaluation of suppliers and methodology from suppliers in company TOOL Werkzeugbau, Ltd. are described. Based on the analysis deficiencies were found and proposed measures to address them.

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

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Miroslavu Musilovi, Ph.D. za odborné vedení při vypracování bakalářské práce. Poděkování patří také firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. za poskytnutí podkladů pro bakalářskou práci a jejich vřelou spolupráci.

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 14. 3. 2013

Hauoušková
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NÁKUP VE FIRMĚ.....	12
1.1 MODEL NÁKUPNÍHO PROCESU.....	13
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ ROZHODNUTÍ.....	14
1.3 FÁZE NÁKUPU	16
2 DODAVATELÉ.....	19
2.1 ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ	19
2.2 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	20
2.3 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	23
2.4 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	25
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	28
3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY TOOL WERKZEUGBAU, S. R. O.....	29
3.1 MODEL NÁKUPNÍHO PROCESU VE FIRMĚ TOOL WERKZEUGBAU, S. R. O.....	29
3.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ ROZHODNUTÍ.....	30
3.3 FÁZE NÁKUPU	32
4 HLAVNÍ DODAVATELÉ FIRMY TOOL WERKZEUGBAU, S. R. O.....	35
4.1 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ TOOL WERKZEUGBAU, S. R. O.	37
4.2 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ POUŽÍVANÉ FIRMOU	37
4.3 HODNOTÍCÍ KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ	38
5 ANALÝZA METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ A NALEZENÍ PROBLEMATICKÝCH MÍST.....	40
5.1 HODNOCENÍ DODAVATELŮ POMOCÍ FORMULÁŘE DÍLČÍHO HODNOCENÍ DODAVATELE	40
5.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ POMOCÍ FORMULÁŘE HODNOCENÍ DODAVATELE.....	43
5.3 NALEZENÍ PROBLEMATICKÝCH MÍST	45
6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ TOOL WERKZEUGBAU, S. R. O.....	46
6.1 NÁVRHY NA ODSTRANĚNÍ PROBLEMATICKÝCH MÍST.....	46
6.1.1 Hodnocení dodavatelů provedené firmou TOOL Werkzeugbau, s. r. o.	46
6.1.2 Zpřesnění stávajícího dílčího hodnocení.....	48
6.1.3 Navržení modifikovaného způsobu hodnocení dodavatelů s pomocí vah....	53
7 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ NÁVRHŮ PRO FIRMU.....	57
ZÁVĚR	58

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	59
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK	62
SEZNAM PŘÍLOH	63

ÚVOD

Při pohledu na dnešní situaci našeho trhu je více než jisté, že mezi sebou každoročně soutěží větší a větší množství odběratelů, kteří hledají toho svého spolehlivého partnera pro oboustrannou kvalitní, úspěšnou a dlouhodobou spolupráci. Aby mohly firmy v konkurenčním boji uspět, musí se nejen neustále zdokonalovat či modernizovat, ale také i rozhodovat. Není tomu jinak ani v oblasti nákupu, který je pro firmu tak důležitý. Do oblasti nákupu patří i tak důležitý výběr a hodnocení dodavatelů. V této oblasti je třeba důkladně volit toho nejvhodnějšího dodavatele, který nám napomůže k co možná nejefektivnějšímu a nejkvalitnějšímu nákupnímu procesu. Výběr a hodnocení dodavatele se provádí pomocí různých metod, kritérií i vah hodnocení a je jen na jednotlivém podniku, kterým způsobem bude své dodavatele vybírat a hodnotit.

Celý proces výběru a hodnocení dodavatelů by měl být pro podnik důležitou podnikovou činností v oblasti nákupu. Výběr způsobilého dodavatele je velmi podstatným krokem pro firmu, její čas, finance i pracovní morálku. S použitím vybrané hodnotící metody jsou vybráni způsobilí dodavatelé a naopak nezpůsobilí dodavatelé.

Úvodní část teorie je věnována oblasti řízení nákupu, která se podrobně zabývá modelem nákupního marketingu, volbou nákupní strategie, faktory ovlivňující nákup, fázemi nákupu a organizací. Hlavní bod teoretické části je zaměřen na výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě, především na jejich rozdělení, výběr, kritéria, metody a hodnocení. V praktické části jsou pak teoretické poznatky převedeny do praxe. Je zde popsána historie firmy, proces firemního nákupu, ale převážně se práce zaměřuje na dodavatele, tedy na systém výběru a jejich hodnocení, zejména pak jakých technik firma využívá. V konečné fázi praktické části je navrženo řešení, jak daný systém výběru a hodnocení dodavatelů lze vylepšit.

Na základě údajů poskytnutých firmou TOOL Werkzeugbau, s. r. o. je provedena analýza výběru a hodnocení dodavatelů, nalezena problematická místa v tomto procesu, proveden návrh možných zlepšení a v neposlední řadě zhodnoceny přínosy těchto návrhů pro firmu.

Cílem práce je navrhnout taková opatření, která povedou k odstranění zjištěných problémů v oblasti výběru a hodnocení dodavatelů. K dosažení toho cíle bude zpracován přehled o způsobech a metodách výběru a hodnocení dodavatelů, popisu a analýzy této problematiky uplatněné ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. a zjištění nedostatků v metodě výběru a hodnocení dodavatelů.

K řešení tématu bakalářské práce budou řešeny zejména metody: ABC metoda, bodové hodnocení, aritmetický průměr a hodnocení podle vah.

I. TEORETICKÁ ČÁST

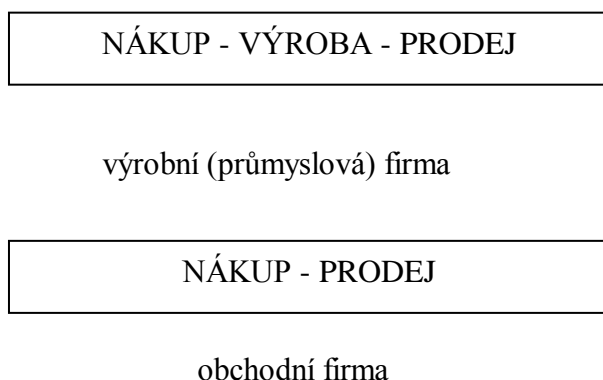
1 NÁKUP VE FIRMĚ

Nákup je jednou z nejdůležitějších firemních aktivit a představuje funkční činnost firmy a to bez ohledu na to, zda jde o firmu výrobní, obchodní nebo ve službách. Jako nákup chápeme všechny procesy, které vedou k získání hmotných i nehmotných vstupů do firmy. V širším slova smyslu lze nákup firmy charakterizovat jako soubor činností firmy souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti firmy a spojených s jejich obstaráním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob a jejich případnou úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů. Základní funkcí nákupu je zabezpečování materiálových zdrojů (suroviny, materiál, výrobky) a služeb, které vstupují do procesů ve firmě v požadovaném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Nákup má tedy za úkol zabezpečit bezproblémový chod výrobních i nevýrobních procesů firmy. [11,9]

Nositelem funkce nákupu je útvar nákupu. Úspěšné fungování tohoto útvaru závisí na správném a přesném vymezení jemu svěřených úkolů, na vymezení a způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách řízení procesu nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku i jednotlivých pracovníků. Podle konkrétních podmínek jednotlivých nákupů rozlišujeme nákupní situace na tři typy, kterými jsou:

- opakovaný nákup = nákup, který se uskutečňuje během dalšího období prakticky bez změny,
- modifikovaný nákup = nákup, ke kterému dochází při určitých změnách výrobku, dodacích podmínek, případně dodavatelů a při kterém je nezbytné provést částečný výzkum nabídky na trhu,
- nový nákup = nákupní situace, v rámci které je nutné řešit nové nákupní úkoly. [11]

Z hlediska systémového (nebo logistického) pohledu lze firmu rozložit do subsystémů uvedených v následujícím obr. 1.[6]



Obrázek 1 Základní subsystémy průmyslové a obchodní firmy [6]

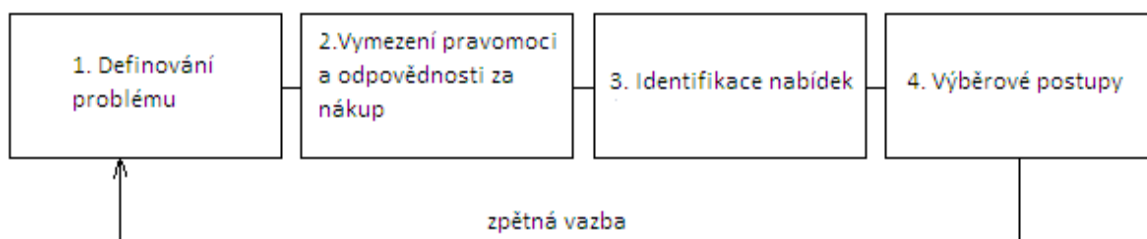
1.1 Model nákupního procesu

Při nákupu potřebného zboží a služeb prochází nakupující organizace nákupním procesem. Nákup je proces získávání, kdy malé firmy se rozhodují obvykle na základě očekávané poptávky zákazníků a velké firmy vycházejí z firemních plánů výroby a prodeje. [11]

Na nákupní proces firmy lze podle Jana Tomka nahlížet dvojím způsobem, a to v:

- užším pojetí,
- širším pojetí.

Nákupní proces v užším pojetí představuje pouze proces rozhodování o nákupu z pohledu odběratele. Toto pojetí můžeme označit za značně zúžené, neboť nákupní proces musí být kromě samostatného rozhodování o nákupu nutně doprovázen vzájemně aktivně působícími a logistickými vazbami, popřípadě dalšími aktivitami. Firemní nákupní proces v užším pojetí lze vyjádřit pomocí následujícího modelu na obr. 2. [11]



Obrázek 2 Model nákupního procesu v užším pojetí [11]

Nákupní proces v širším pojetí (proces opatrování) nerozšířen o fáze logistické povahy (takové, které umožňují realizaci hmotných toků na vstupu do firmy). Proto, aby mohly být realizovány úkoly nákupu a bylo tak dosahováno strategických cílů nákupu, musí v nich probíhat hmotné a s nimi spojené informační procesy. [11]



Obrázek 3 Model nákupního procesu v širším pojetí [11]

1.2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Existuje celá řada faktorů, které ovlivňují nákupní rozhodnutí, na kterých závisí případné získání výhod firmy v hospodářské soutěži.

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

- kvalita,
- množství,
- cena,
- čas,
- podmínky dodání,
- dodavatel. [11]

Kvalita

Pro nakupujícího je při nákupu nejdůležitější, aby nakoupil kvalitní suroviny za nejnižší cenu. Je ovšem všeobecně známé rčení: co je levné, nemusí být kvalitní. Proto je důležité se o výrobku co nejlépe informovat, aby splňoval námi požadovanou kvalitu.

Množství

Dalším důležitým faktorem je nákup odpovídajícího množství zboží. Pokud nakupuje podnikatel v malém množství, znamená to, že musí zboží objednávat častěji, což pro něj znamená i zvýšení jednotkových nákladů. Naopak pokud podnikatel nakoupí ve větším množství, může mu to přinášet výhody ve formě množstevních slev, ale musí si dát pozor při delším skladování na to, aby zboží nepodlehlo zkažení či zastarání. Podnikatel by proto měl navrhnout systém na nákup a řízení zásob.

Cena

Při nákupu se každý snaží hledat co nejnižší cenu na trhu, ta ovšem nemusí odpovídat požadované kvalitě. V dnešní době se snaží každá firma ušetřit co nejvíce prostředků (ať už finančních či materiálových), proto je tak obrovská poptávka po nejlevnějších výrobcích či materiálu, což nemusí být vždy nejšťastnější volba.

Čas

Mezi jedny z důležitých rozhodnutí patří také rozhodnutí kdy nakoupit daný materiál nebo službu. Materiál musí být k dispozici právě ve chvíli, kdy je potřebný ve výrobním procesu, protože výrobek by měl být dokončen v naplánovaném čase, aby ho výrobce mohl dodat v dohodnutém termínu a neztrácel tak na kvalitě u odběratelů.

Podmínky dodání

Každá dodávka musí být uskutečněna za určitých dodacích i platebních podmínek, které jsou nedílnou součástí kupní smlouvy a musí být jasně a přesně formulovány.

Dodavatel

Výběr správného dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem k dobrému nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybráni tak, aby zcela vyhovovali požadavkům firmy. Výběr vhodného dodavatele je pro firmu obrovským krokem, který se odvíjí téměř ve všech činnostech firmy. Firma pro svůj finančně růstový i konkurenční rozvoj potřebuje spolehlivé dodavatele, kteří budou dodávat kvalitní zboží, v dohodnutém čase i ve správném množství a stanou se tak pro firmu dlouhodobými partnery.

1.3 Fáze nákupu

Fáze nákupu je jednou z nejdůležitějších fází celé firmy a odvíjí se od ní ostatní fáze firmy, jako je skladování, výroba atd. Fází nákupu můžeme definovat hned několik, protože každá firma není stejná, stejně tak má každá firma jiné nároky, možnosti a požadavky. Společnost Robinson and Associates identifikovala obecná stádia procesu nákupního rozhodování společností do osmi základních stádií a nazvala je jako nákupní fáze (viz. Tab. 2).

Tento model se nazývá konstrukce nákupní sítě a ukazuje nám nákupní fáze obsažené v případě nové nákupní situace ve firmě. V situacích modifikovaného opakovaného nákupu nebo přímého opakovaného nákupu má nakupující obvykle oblíbeného dodavatele, nebo seznam dodavatelů, řazených podle priorit. Model osmi nákupních stádií popisuje hlavní kroky nákupního procesu společnosti. [3,4]

Tabulka 1 Konstrukce nákupní sítě: hlavní stádia (nákupní fáze) [3,4]

Nákupní fáze	Nákupní třídy		
	Nový nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	Ano	Možná	ne
2. Obecný popis potřeby	Ano	Možná	Ne
3. Specifikace výrobku	Ano	Ano	Ano
4. Hledání dodavatele	Ano	Možná	Ne
5. Vyžádání nabídek	Ano	Možná	Ne
6. Výběr dodavatele	Ano	Možná	Ne
7. Specifikace objednávacích postupů	Ano	Možná	Ne
8. Hodnocení výkonu	Ano	ano	Ano

Rozpoznání problému

Nákupní proces začíná ve chvíli, kdy někdo ve firmě rozpozná problém nebo potřebu, která může být vyřešena právě nákupem zboží nebo služeb. Rozpoznání problému může být spuštěno interním nebo externím podnětem.

Obecný popis potřeby a specifikace výrobku

V této fázi určí kupující obecné charakteristiky a požadované množství nakupované položky na základě již zmíněných interních nebo externích podnětů. U standardních předmětů (výrobků, služeb) je to jednoduché, ale u složitějších předmětů (výrobků, služeb) bude nakupující muset spolupracovat i s dalšími osobami firmy, jako jsou inženýři, konstruktéři, mistři a jiní uživatelé, na definici charakteristických vlastností (trvanlivost, spolehlivost, množství, cena atd.).

Hledání dodavatele

Nyní kupující zahájí hledání nejvhodnějších dodavatelů pro firmu a to například pomocí firemních adresářů, vytvořených krátkých seznamů kvalifikovaných dodavatelů, kontaktů s ostatními firmami, veletrhů či obchodních inzercí. Je také možné zveřejňovat informace o výrobcích, cenách a jiných informacích na webových stránkách. V dnešní době stále více firem hledá dodavatele na internetu, přičemž přechod k těmto nákupům má dalekosáhlé důsledky pro dodavatele a v následujících několika letech změní způsoby nakupování. Hledání nejvhodnějších dodavatelů pro firmu a její nákup je ve své podstatě nelehká a vcelku zdoluhavá fáze. Čím novější, složitější a nákladnější bude nákup, tím i více času kupující stráví hledáním onoho nejlépe prosperujícího dodavatele, který by co nejpřesněji splňoval požadavky firmy. Na druhou stranu úkolem dodavatele je dostat své jméno do významných adresářů a získat tak na trhu dobrou pověst. Z tohoto důvodu by prodejci měli sledovat, které firmy právě hledají jaké dodavatele a zajistit tak, aby právě je při výběru neopomenuli.

Vyžádání nabídek

Nyní je čas na vyžádání nabídek. Kupující vyzve vybrané dodavatele, aby předložili své nabídky. Při jednodušších operacích dodavatelé zašlou jen katalog či prodejce, ale při složitějších a nákladnějších operacích vyžaduje kupující formální prezentaci či zaslání podrobné písemné nabídky s veškerým popisem a finanční kalkulací.

Výběr dodavatele

Po důkladném přezkoumání nabídek si členové nákupního centra vyberou vhodné dodavatele. Během tohoto výběru nákupní centrum často vypracuje seznam požadovaných atributů dodavatele a určí jejich relativní význam. Jako nejdůležitější faktory ovlivňující vztah mezi dodavatelem a zákazníkem můžeme uvést následující atributy: kvalita výrobků a služeb, etické chování firmy, včasnost dodávek, kvalita dodávaného zboží či materiálu, komunikace, konkurenční ceny, pružnost dodavatele, spolehlivý servis apod. Výběr a důležitost různých atributů se odlišuje podle typu nákupní situace. Nákupní centra se mohou před konečným výběrem dodavatele pokusit o vyjednání lepších cen a podmínek. Nákupní centra také musí jako součást výběrového procesu rozhodnout, kolik dodavatelů budou využívat. V posledních několika letech firmy ve stále zvýšené míře snižují své počty dodavatelů. Firmy chtějí, aby zvolení dodavatelé přijali zodpovědnost za větší část celého systému, neustále zlepšovali svou kvalitu a výkon a aby také zároveň snižovali každoročně o určité procento cenu dodávek.

Specifikace objednávacích postupů

Po vybrání dodavatelů jedná kupující o konečné objednávce, včetně seznamu technických specifikací, potřebného množství, očekávaného termínu dodávky, podmínkách vrácení, záruk atd.

Hodnocení výkonu

V této fázi vyhodnocuje nákupčí vybrané dodavatele. Běžně se k tomuto vyhodnocování používají tři metody. Nákupčí může kontaktovat konečné uživatele a požádat je o jejich hodnocení, může ohodnotit dodavatele podle několika kritérií použitím metody vážného skóre nebo může sečíst náklady způsobené nedostatečnými výkony a získat tak upravené pořizovací náklady zahrnující i cenu. Takové hodnocení ukáže kupujícímu, zdali má pokračovat ve vztahu s dodavatelem, pozměnit ho nebo ukončit.

2 DODAVATELÉ

Dodavatelé jsou pro každou organizaci jedním z nejdůležitějších nosných pilířů, proto je také tak důležité přikládat velkou váhu, co se týče jejich výběru, hodnocení a řízení vztahů. Dodavatele můžeme definovat dle zákona o veřejných zakázkách každá právnická nebo fyzická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží nebo provádí stavební práce.

Vztahy dodavatelů s odběratelem představují spolupráci mezi nimi. Tato spolupráce je zabezpečena na základě smlouvy upravené podle Obchodního zákoníku. Na tento vztah má vliv mnoho externích i interních faktorů. Mezi nejzákladnější faktor patří pozice firmy na daném trhu. Úkolem těchto vztahů je vytvoření optimálních podmínek pro spolupráci mezi dvěma firmami a to nejen z věcného a ekonomického hlediska, ale i pro efektivní zabezpečování potřeby firmy. Oboustranně prospěšné vztahy mezi dodavatelem a odběratelem jsou základem další spolupráce. Dodavatel nesmí být pro firmu nepřítelem, právě naopak by měl být pro odběratelskou firmu nosným pilířem jejího podnikání, proto je důležité tyto vztahy pěstovat, chránit, obnovovat, budovat vzájemnou důvěru a udržovat. [7]

Vztahy mezi dodavateli a odběrateli se člení do čtyř základních fází: [6]

- předpřípravná fáze – souvisí s hodnocením nového dodavatele. V této fázi se obě firmy vzájemně poznávají a navazují mezi sebou kontakt, avšak k obchodnímu vztahu zatím nedochází,
- přípravná fáze – součástí této fáze je zaslání vzorků na uskutečnění objednávky,
- fáze rozvoje – vzájemná spolupráce mezi firmami se projevuje ve smlouvách o dodávkách. Dochází k opakovanému nákupu a tak se úroveň poznání obou firem zvyšuje,
- fáze dlouhodobých vztahů – v této fázi se obchodní vztahy stabilizují. Je důležité analyzovat situaci a zaměřit se především na případnou závislost na dodavatele.

2.1 Rozdělení dodavatelů

Při každém nákupním rozhodování je velmi užitečné, aby si každá firma rozdělila dodavatele, na dvě skupiny, kterými jsou:

- dodavatelé malí, pro které jsou i drobné zakázky důležité. Jsou to například místní dodavatelé, kteří dbají na svou pověst, a proto také s nimi bývá velmi dobrá a rychlá spolupráce,
- dodavatelé větší, kteří jsou schopni dodat i poměrně širší sortiment výrobků, za to někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího či požadují v určitých parametrech ústupky. [11]

Dodavatele můžeme ovšem rozdělit i do dvou skupin podle přístupu k inovacím výrobků, kterými jsou:

- konzervativní typ, který dodává stejný sortiment po dlouhá léta, tudíž příliš neusiluje o změny a vylepšení, ale snaží se být stále spolehlivý,
- inovační typ, který prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby jakož i ostatních parametrů. Problémem však často bývá stabilita, spolehlivost a určité počáteční problémy. [11]

2.2 Výběr a hodnocení dodavatelů

Jestliže ve firmě vznikne potřeba koupě určitého produktu, musí firma nalézt vhodné dodavatele, kteří jsou schopni vzniklou potřebu co nejlépe uspokojit a naopak dodavatele, kteří se snaží získat stálého odběratele pro své výrobky za výhodnou cenu a v kvalitě odpovídající jejich požadavkům. Výběr dodavatelů patří mezi zvláště důležitá rozhodnutí týkající se nákupu každé firmy. Jedná se o složitou rozhodovací úlohu, která vyžaduje získání velkého množství informací potřebných k provedení kvalifikovaného rozhodnutí a při které je nutno zohlednit řadu různých kritérií a faktorů jak vnějších, tak i vnitropodnikových. Konečné rozhodnutí o volbě dodavatele má následně velký vliv na výsledky hospodaření dané firmy.

Dodavatel a jím dodávaný materiál se projevuje v kvalitě finální produkce, nákladech, zásobách, kvalitě zákaznických služeb a v konečném důsledku ovlivňuje právě výši zisku každé organizace. I po provedení výběru vhodného dodavatele je však nutné nadále hledat a prověřovat možnosti dodávek od jiných dodavatelů, kteří nabízejí lepší podmínky než stávající dodavatel. Dále také nesmíme opomenout nutné permanentní sledování a hodnocení výkonu stávajícího dodavatele.

Výběr optimálního dodavatele se obvykle skládá z pěti fází, kterými jsou: [5]

- přípravná fáze – ve které je vždy potřeba se rozhodnout, zda bude firma vyrábět, nakupovat nebo vyrábět v kooperaci. V této fázi nákupní oddělení spolupracuje se zákazníky, případně s dodavatelem,
- identifikace potencionálních dodavatelů – fáze, ve které se zajišťují informace o dodavateli, údaje o výrobku, ceně, dodacích a platebních podmínkách a o logistických podmínkách (doprava, balení, manipulace aj.). Základními zdroji informací pro hledání vhodných dodavatelů jsou zejména evidence o výkonech dodavatelů, osobní kontakty, internet, odborné komory či časopisy, katalogy, poradenské firmy, výstavy, veletrhy, zprávy z obchodních jednání a obchodních cest, inzeráty a reklama,
- prozkoumání a výběr dodavatele – v této fázi dochází k oslovení vybraných dodavatelů a vyžádání nabídek. Rozhodování o optimálním dodavateli není možné založit pouze na jednom kritériu. Mezi základní kritéria můžeme zařadit spolehlivost dodávky, kvalitu, způsob platby, cena, rychlost dodávky, přístup zaměstnanců, možnost slev, záruky, servis, balení a odhad životaschopnosti dodavatele,
- navázání vztahu – fáze, ve které dochází po výběru dodavatele k následnému vyhotovení objednávky,
- ohodnocení vztahu – v této fázi jde o zajištění okamžité zpětné vazby. Hodnocení dodavatelů je nejdůležitějším nástrojem strategického řízení dodavatelského panelu. Hodnocení přináší komplexní informaci o našich dodavatelích a jejich prioritách. Hodnocení dodavatelů je také přímo požadováno systémem řízení jakosti a při interních auditech.

Ve firmě se na rozhodování o dodavatelích nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. Jedná se o zaměstnance firmy, kteří plní jednu ze šesti rolí v rozhodovacím a výběrovém procesu: [8]

- uživatelé – jedná se o pracovníky, kteří budou přímo používat nakoupené výrobky a služby. Někdy právě tito uživatelé dávají podnět ke koupi a podílejí se na specifikaci požadovaných vlastností a parametrů nakupovaných výrobků,
- ovlivňovatelé – jedná se o lidi, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí. Často pomáhají určit vlastnosti výrobku a poskytují informace pro způsob posouzení možnosti nákupu,

- rozhodovatelé – jedná se o ty, kteří rozhodují o specifikaci výrobku, o dodavateli a o podmínkách vlastního nákupu. V závažných případech rozhoduje přímo vrcholový management firmy,
- schvalovatelé – jedná se o pověřené pracovníky, většinou manažeri, kteří posuzují a schvalují rozhodnutí rozhodovatelů. Tyto pověřené pracovníky jsou stanoveni firmní normou,
- nákupci – jedná se o osoby s formální pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a konkrétně dohodnout podmínky nákupu. Tito pracovníci se podílejí na definování požadavků na vlastnosti a další parametry nakupovaných výrobků podle platných právních a technických norem a zvyklostí.

Členové tohoto nákupního týmu posoudí návrhy, postupně posoudí stanovená kritéria a při vyšším rozsahu možností zúží množinu potenciálních dodavatelů na dodavatele přicházející v úvahu, dále pak na místně dostupné dodavatele a pak na dodavatele pro podrobnější posouzení s využitím zvolené rozhodovací metody. Nákupčí se zpravidla orientuje na výběr takového dodavatele, který svou filozofií odpovídá filozofii firmy.

Hodnocení dodavatelů je nejdůležitějším nástrojem strategického řízení dodavatelského panelu. Přináší nám komplexní informaci o našich dodavatelích a je také přímo požadováno systémy řízení jakosti a při interních auditech.

Hodnocení dodavatelů můžeme rozdělit do základních jednotlivých celků: [9]

- čistě nákupní – posuzují se pouze finanční a cenové aspekty. Zabývá se především cenovou výkonností. Na základě těchto informací by se měla firma přesvědčit o tom, na kolik je daný dodavatel schopný zajistit stabilitu nejen dodávek, ale i systému řízení firmy,
- strategicko-nákupní – týká se především zodpovědnosti za smluvní vztah s daným dodavatelem, případně za výběrová řízení, ze kterých dodavatel vzešel,
- nákupně-logistický – zde firmu nejvíce zajímá schopnost dodavatele dodávat v dohodnutém termínu dohodnuté množství. Největší důraz klade firma na výkonnost a spolehlivost dodavatele,
- technologický – firma hodnotí spolehlivost dodávek a jakost dodávaného množství.

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

- objektivní hodnocení – probíhá na základě plnění dodávek a zabývá se dodržováním dodacích termínů, dodržováním kvality a ceny,
- subjektivní hodnocení – hodnocení se provádí interními zaměstnanci na základě vyplněných dotazníků zaměřených a aktuální potřeby firmy.

2.3 Metody výběru a hodnocení dodavatelů

Na základě stanovených informací při výběru dodavatelů si firma definuje požadavky na své dodavatele, které si vybírá ze své databáze. U těchto vybraných dodavatelů poté firma provede jimi zavedenou metodu výběru dodavatelů. Každá firma má svou metodu výběru dodavatelů. Jako příklad můžeme uvést pár z těch nejzákladnějších.

Při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé z uvedených metod:

- expertního odhadu - týmu nebo jednotlivce,
- scoring-modelu - probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií,
- porovnání nabídek - z hlediska cenové úrovně dodavatele,
- kombinované metody – v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod. [6]

Kromě uplatnění uvedených víceméně objektivních metod je možné se v nákupní praxi firmy setkat s dalšími přístupy k výběru dodavatele:

- nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji,
- nákupčí se řídí subjektivními zájmy,
- nákupčí razí subjektivní přístup (volí první variantu),
- výběr probíhá formou výběrového řízení. [6]

K nejdůležitějším činnostem v nákupním procesu patří výběr potenciaálních dodavatelů. Aby mohl být tento proces výběru a hodnocení komplexní, musí brát firma do úvahy množství již výše zmiňovaných faktorů a musí vycházet ze všeobecných informací dané firmy.

Při hodnocení výběru dodavatelů se postupuje na základě tří metod a jejich kombinací: [7]

- metoda předběžného hodnocení dodavatelů – takové hodnocení probíhá na základě posuzování prvních vzorků dodávky, posuzování vyzrálosti systému managementu, analýza referencí od jiných dodavatelů aj.,
- metoda hodnocení potenciaální způsobilosti dodavatelů – zde se klade důraz především na dlouhodobou budoucí spolupráci na základě možnosti využití auditu,
- metoda hodnocení podle dalších kritérií – v praxi se využívá celá řada různých hodnotících kritérií, které napomáhají výběru vhodného dodavatele. Jsou jimi například: kvalita, bezchybnost dodávek, výrobní program dodavatele a jeho vývoj, možnosti výrobních kapacit, metody řízení kvality aj.

Mezi základní metody hodnocení dodavatelů, které budou využity i v praktické části bakalářské práce, řadíme: [1]

- ABC metoda – metoda ABC se používá v takových případech, kde se pracuje s velkým souborem dodavatelů a kde je potřebné identifikovat skupiny, které svým počtem představuje sice triviální menšinu, ale pro výsledek podnikání (tržby, zisk, náklady) má dominantní význam, a na druhé straně identifikovat dominantní většinu dodavatelů, která má z hlediska výsledku nepodstatný význam. Cílem této metody je identifikovat takové skupiny dodavatelů, které jsou podstatné pro celkový výsledek podnikání, což znamená vědět, kteří dodavatelé přinášejí nejvíce přínosů či peněz nebo kteří jsou naopak pro firmu nejméně výnosné,
- bodové hodnocení – taková to metoda umožňuje souhrnně hodnotit dodavatele souborem kritérií vyjádřených v různých bodovacích hodnotách. Takové-to hodnocení poskytuje podklad pro kvalitnější výběr potenciaálních dodavatelů. Při použití této metody je úkolem hodnocení přiřadit každému stanovenému kritériu určitý počet bodů z předem definované hodnotící bodové stupnice v souladu s názorem na důležitost jednotlivých kritérií. Předností bodového hodnocení je převod hodnot kvantitativních i kvalitativních kritérií na sčitatelnou veličinu. Cílem této metody je stano-

vení pořadí dodavatelů podle součtu dosažených bodů, které je hodnotícím kritériem. Počet bodů říká, kolik procent z maximálního počtu bodů dodavatel získal a stanovit tak pořadí nejlépe a nejhůře hodnocených dodavatelů,

- aritmetický průměr – metoda aritmetického průměru vyjadřuje typickou hodnotu popisující soubor mnoha hodnot. Tato metoda spočívá v součtu všech hodnot u jednotlivých kritérií, které jsou následně vyděleny jejich počtem. Cílem této metody je provedení přesnějšího vyhodnocování dodavatelů,
- váhové hodnocení podle pořadí – u metody váhového hodnocení aplikujeme k metodě prostého hodnocení ke každému kritériu předem stanovenou váhu. V dalším kroku postupujeme stejným způsobem tak, že provedeme bodové hodnocení od čísla 1 po číslo 3, které následně vynásobíme váhami jednotlivých kritérií. Získané součiny u dodavatelů sečteme a pro další spolupráci vybereme dodavatele s nejnižším bodovým odhodnocením.

2.4 Hodnotící kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Při rozhodování výběru dodavatele je nutno zvažovat, podle jakých kritérií vybírat. Kromě základních kritérií (jakost, cena) je nutno také volit taková kritéria, která budou vhodná pro konkrétní podmínky ve firmě.

Pro firmu je velmi důležité, aby se výběr vhodných kritérií pečlivě zvažil, proto je dobré dát přednost nákupu z více zdrojů, čímž se eliminuje závislost pouze na jednom zdroji a společně s tím přichází i možnost srovnávání mezi jednotlivými dodavateli. Nejvhodnější kritéria pro firmu jsou taková kritéria, která ovlivňují obchodní a ekonomické výsledky firmy (náklady, jakost, zásoby).

Při rozhodování o dodavateli lze tedy postupovat podle kritérií, která mají pro firmu zásadní význam. Mezi základní kritéria výběru dodavatele, podle kterých by se měla firma řídit, patří zejména: [6]

- finanční situace dodavatele – záruka dlouhodobější spolupráce,
- spolehlivost dodávky – požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase,
- kvalita – ve smyslu dodržení kvalitativních norem,

- způsob platby – možnost úvěrů a půjček,
- cena – neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií,
- rychlost dodávky – rychlé vyřízení obvykle firmy preferují, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele, a tudíž i jeho nespolehlivost,
- přístup zaměstnanců – jejich ochota k výkonu a komunikaci,
- možnosti slev – z hlediska množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu či zaplacení,
- záruky a servis – v případě, že by byly v budoucnu nutné,
- balení – z hlediska manipulace a značení zboží,
- odhad životaschopnosti dodavatele – pro případ dalšího plnění smluv,
- další kritéria – další kritéria určená jednotlivou firmou.

Hodnocení dodavatelů patří společně s výběrem dodavatelů k nejdůležitějším činnostem v oblasti nákupu. Obdobně jako již u výše zmiňovaném výběru dodavatelů se i u hodnocení dodavatelů využívá v praxi celá řada různých hodnotících kritérií pro vyhodnocení vhodného dodavatele, jako jsou: [7]

- kvalita a bezchybnost dodávek,
- solventnost a perspektiva dodavatele,
- výrobní program dodavatele a jeho vývoj,
- možnosti výrobních kapacit,
- spolehlivost dodavatele a schopnost rozšířit kapacity,
- metody kvality,
- neshody v dodávkách,
- platební a dodací podmínky,
- dodavatelský servis,
- rychlost dodávky,
- pružnost reakce dodavatele,
- podíl dodavatele na trhu, jeho finanční situace a image,

- schopnost akceptování moderních trendů,
- přístupy k ochraně přírodních zdrojů,
- důvěryhodnost dodavatele,
- úplné náklady nákupu aj.

Při volbě dodavatelů podle věcných kritérií je vhodné zjistit, jakou váhu mají tyto kritéria pro odběratele a podle těchto informací se rozhodnout.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ FIRMY TOOL WERKZEUGBAU, S. R. O.

Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. je výrobní firmou zaměřenou na výrobu postupových a krokovacích, razících a lisovacích nástrojů. Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. má sídlo i konstrukční a výrobní prostory v Olomouci.



Obrázek 4 Logo firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o. [12]

Firma vznikla v roce 1993 původně jako konstrukční kancelář pro vývoj a konstrukci tažných a lisovacích nástrojů a postupně přešla i na výrobu těchto nástrojů. Byla založena rakouskými podnikateli Josefem Reitterem a Hermannem Ederem.

Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. je jedním z nejúspěšnějších výrobců speciálních nástrojů pro lisování závitových tubičkových dílů. V současné době zde pracuje 56 zaměstnanců, čímž se firma řadí mezi střední podniky. Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. působí na trhu poměrně krátkou dobu, přesto se svými službami a výrobky dokázala prosadit, a to i s ohledem na tvrdou konkurenci v zahraničí a u renomovaných zákazníků. V roce 2002 získala firma certifikát ISO 9001:2000, jehož držení každoročně úspěšně obhájuje.

Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. je svým zaměřením vyhledávaným dodavatelem tažných a lisovacích, postupových a krokovacích nástrojů pro tváření plechových dílů za studena, a to především pro automobilový průmysl. Je jedním z nejúspěšnějších výrobců speciálních nástrojů pro lisování závitových tubičkových dílů v Evropě. Zabývá se kompletní výrobou nástrojů od vypracování prvních návrhů, konstrukcí, až po finální podoby požadovaného nástroje. [12]

3.1 Model nákupního procesu ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o.

U většiny firem patří nákup mezi jednu z hlavních činností podnikání. Není tomu jinak ani ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o.

Nákup jako celek zajišťuje ve firmě oddělení nákupu. Tomuto oddělení napomáhají další firemní útvary, které vytvářejí potřebné podklady, stanoviška či požadavky pro nákup. Pro lepší představu si můžeme uvést příklad: pokud firma přijme zakázku na výrobu nástroje pro danou firmu, musí nejdříve analyzovat seznam potřebného materiálu a všeho, co je nutné k výrobě zadaného nástroje.

Dalším krokem je zpracování projektu. Podle zadané zakázky musí být zpracován konstrukční projekt, jak bude daný nástroj vypadat. Návrh nástroje, který je konzultovaný s vedoucím výroby, mistry, vedoucím firmy i se zákazníkem putuje do konstrukční kanceláře, ve které tým konstruktérů sestaví počítačový návrh nástroje. Po vytvoření 3D či 2D výkresu nástroje podstupuje tento návrh kontrolou hlavního konstruktéra a dále se pak posílá na kontrolu, podpis a schválení vedoucím výroby.

Po dokončení tohoto projektu přichází fáze, kdy firma musí vybrat nejvhodnějšího dodavatele, od kterého by bylo možné nakoupit potřebný materiál, v co největší kvalitě a za co nejlepší cenu. V tomto kroku musí firma provést průzkum trhu a následně se přechází na fázi výběru a hodnocení dodavatele. U firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o. provádí tento průzkum tři osoby a to podle toho, do které oblasti bude dodavatel zapadat. Pokud bude firma potřebovat vybrat dodavatele, který se postará o dodávku materiálu na sklad či pro výrobu, tak tento průzkum provádí skladník. Zdali se jedná o dopravu, obstarává tento krok asistentka. Jestliže půjde o složitější dodávky či jinou oblast dodavatele, provádí tento průzkum vedoucí výroby a nákupu. Návrhy průzkumu trhu a potencionálních dodavatelů se poté předkládají vedoucímu výroby a nákupu ke schválení. Schválené nabídky podstupují dalším krokům výběru a hodnocení (viz. bod 3.2).

3.2 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Výběr a hodnocení dodavatele je pro firmu velmi důležitým, ale i velmi náročným krokem. Můžeme také říci, že tento proces je i časově jedním z náročnějších. Firma musí posoudit jednotlivé nabídky různých potencionálních dodavatelů, ze kterých firma vybere dodavatele, kteří splňují veškeré požadavky firmy. Tento výběr probíhá tím způsobem, že si firma zvolí nejdříve svá kritéria, podle kterých bude hodnotit své potencionální dodavatele.

U těchto jednotlivých kritérií si stanoví své požadavky, které by měli tito dodavatelé naplňovat. Jako hlavní kritéria pro výběr dodavatele můžeme zařadit kvalitu, cenu a podmínky

dodávky. Tímto krokem zabývá vedoucí výroby a nákupu, společně s pomocí majitele firmy. Vedoucí výroby a nákupu podle potřeb, požadavků, možností a cílů firmy stanoví taková kritéria, podle kterých se firma bude řídit v dalších krocích.

Po fázi výběru dodavatelů následuje fáze hodnocení dodavatelů. Takové to hodnocení rozhoduje o splnění či nesplnění požadavků, které si firma stanovila. Pokud dodavatel bude splňovat určená kritéria, stane se pro firmu způsobilým dodavatelem a můžeme hovořit o dlouhodobé odběratelsko-dodavatelské spolupráci. Pokud ovšem dodavatel tyto kritéria splňovat nebude, bude firmou označen za nezpůsobilého dodavatele a firma nebude počítat s jakoukoliv další spolupráci. Je jasné, že firma nemůže být závislá pouze na jednom dodavateli, proto je potřebné, aby si firma vybrala alespoň další dva způsobilé dodavatele, na které se může v případě potřeby obrátit. V této fázi se tento výběr a hodnocení dodavatelů provádí podle interních formulářů. O správné ohodnocení formuláře potencionálních dodavatelů se postará skladník, asistentka a vedoucí výroby a nákupu. Výpočet a celkové ohodnocení potencionálního dodavatele dle tabulky má na starosti administrativní pracovnice, která tento seznam potencionálně způsobilých i nezpůsobilých dodavatelů předá vedoucímu výroby a nákupu.

Když je proces výběru a hodnocení dodavatele ukončen a firma má již seznam svých způsobilých dodavatelů, je tento seznam předán do schvalovacího procesu, který je prováděn vedením firmy. Ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. se tímto schvalovacím procesem zabývá vedoucí výroby a nákupu, společně s konzultací majitele firmy.

Pokud celý tento proces bude úspěšný a dodavatelé budou schválení, je uložen seznam schválených dodavatelů do databáze firmy. Každý schválený dodavatel se firmě zavazuje dodávat materiál ve sjednaném množství, kvalitě a čase. Pokud dodavatel dlouhodobě poruší tyto smluvené podmínky, vyřazuje ho firma z evidence schválených dodavatelů a celý proces výběru a hodnocení dodavatelů se podrobuje novému kolu, ve kterém bude vybrán nový způsobilý dodavatel. O uložení seznamu schválených dodavatelů a archivaci se stará administrativní pracovnice.

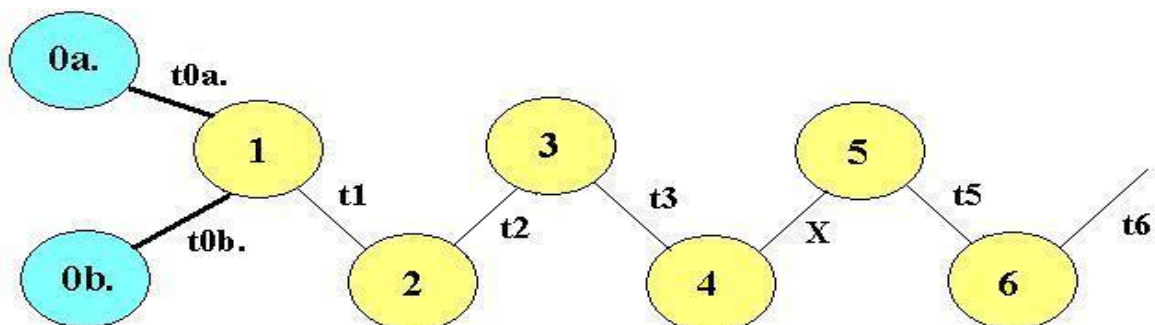
Po ukončení celého tohoto procesu přichází fáze, ve které se schváleným dodavatelům zasílají objednávky. Objednávky může firma posílat formou elektronickou, faxem, popřípadě poštou. Je důležité zkontrolovat, jestli každá objednávka obsahuje všechny smluvené náležitosti. I tento krok ve firmě dělí již výše zmiňované tři osoby, kterými jsou: skladník, asis-

tentka a vedoucí výroby a nákupu. Co se týká objednávky materiálu na sklad či pro výrobu, sestavuje tuto objednávku skladník. Jestliže půjde o přepravu, zajišťuje tuto objednávku asistentka. Také sám vedoucí výroby a nákupu zajišťuje vytvoření určitých druhů objednávek. Tyto objednávky poté musí projít schválením od vedoucího výroby a nákupu. Schválené objednávky jsou odeslány příslušnou osobou ke způsobilému dodavateli.

Posledním krokem celého procesu je celkové zhodnocení nákupu. V této fázi firma posuzuje, zda všechny úkoly byly během celého nákupního procesu správně, a zdali proběhly bez sebemenších problémů. Ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. se provádí každotýdenní výrobní porady, na kterých se schází jednotliví příslušníci výrobního a nákupního oddělení, jako jsou: mistři montáže a výroby, vedoucí výroby a nákupu, skladník, majitel firmy, vedoucí oddělení konstrukce a projektový manažer. Na těchto poradách se hodnotí celotýdenní provedené úkony ve firmě. Zhodnocuje se, zda nákup materiálu či výrobku proběhl dle smluvní dohody o kvalitě, ceně, množství a čase, zda výroba a montáž probíhá dle stanoveného termínového plánu, zdali konstrukce výkresů a projektových návrhů pokračuje bez problémů a v dohodnutých termínech, reklamace, opravy, úpravy a v neposlední řadě se řeší nové zakázky a k tomu potřebný materiál a další nákup.

3.3 Fáze nákupu

Pro bližší upřesnění celého procesu nákupu ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. byl sestaven graf, který zobrazuje proces hodnocení dodavatelů od jeho počátku až po jeho konec a zároveň je do tohoto grafu uvedena časová kalkulace hodnocení dodavatelů.



Obrázek 5 Proces výběru a hodnocení dodavatelů s časovou kalkulací [vlastní výpočty]

- **0a.** - Tento bod značí potřebu firmy k určení nových či nahrazení stávajících dodavatelů. Taková to potřeba se může odvíjet od mnoha faktorů, kterými například jsou nevyhovující dodavatel, nové postavení ve firmě, zavedení výroby nového výrobku, apod. Bod 0a. zobrazuje zjištění potřeby firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o. , které vede k odstartování nového procesu výběru a hodnocení dodavatelů.

t0a. – pokud firma dojde k rozhodnutí, že je potřeba hledat nové dodavatele, svolá se výrobní porada, na které se proberou veškeré okolnosti, potřeby a návrhy, které povedou k odstartování nového procesu. Celý tento krok zabere firmě alespoň jeden týden.

- **0b.** – bod 0b. značí příchozí nabídku od dodavatele do firmy. Občas se může stát, že sám dodavatel si vyhledá pomocí internetu či jiných zdrojů svého odběratele, a to pomocí zaslání své nabídky. I takový to krok může odstartovat zcela nové kolo výběru a hodnocení dodavatelů.

t0b. – jestliže přijde do firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o. nabídka od nového dodavatele a firma se rozhodne k novému kolu výběru a hodnocení dodavatelů, je tento krok poněkud delší. Firma nejdříve musí zhodnotit nabídku dodavatele s nabídkami již způsobilých dodavatelů, schválit zapracování nového dodavatele do seznamu potencionálních dodavatelů a následně vše znovu zkontrolovat na výrobní poradě. Celý tento krok zabere firmě minimálně dva týdny.

- **Krok 1** – se zabývá rozhodnutím firmy. V této fázi je již firma plně rozhodnuta, že je třeba zahájit nové kolo výběru a hodnocení dodavatelů.

t1 – u tohoto kroku již firma ví, že bude provedeno nové výběrové kolo, jen je třeba zjistit, zdali půjde o nahrazení stávajícího dodavatele či hledání zcela nového dodavatele. Pro úplné vytyčení hranic a možností, potřebuje na tento krok firma aspoň jeden týden.

- **Krok 2** – je zaměřen na zjištění a porovnávání nabídek od ostatních dodavatelů.

t2 – krok 2 se orientuje na zjištění nabídek ostatních dodavatelů. Ve firmě je proveden celkový průzkum stávajících či potencionálních dodavatelů, kteří jsou následně porovnáváni. Ti dodavatelé, kteří nejlépe odpovídají stanoveným kritériím firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o. se dostanou na firemní seznam potencionálně způsobi-

lých dodavatelů, kteří postupují dalším krokům. Tento krok zabere firmě alespoň dva týdny.

- **Krok 3** – krok 3 určuje hodnocení seznamu potencionálních dodavatelů na základě kritérií stanovených firmou.

t3 – v tomto kroku se provádí hodnocení seznamu potencionálních dodavatelů. Každý z těchto dodavatelů se podrobí pečlivému zhodnocení, které povede k výběru způsobilých dodavatelů a tím i k navázání odběratelsko-dodavatelských vztahů. Dodavatelé, kteří z tohoto seznamu budou vyhovovat firmě nejvíce, postoupí do dalšího kola a budou uvedeni v seznamu ke schválení. Celý krok 3 zabere firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. minimálně dva týdny.

- **Krok 4** – krok 4 je věnován schválení potencionálních dodavatelů vedením firmy.

t4 – krok 4 je pro firmu poněkud zdlouhavý. Seznam schválených dodavatelů putuje přes jednotlivá dílčí oddělení a pracovníky, kteří provedou prohlášení na výrobní radě. Tento seznam následně putuje k vedoucímu výroby a nákupu, který ho pečlivě projde, zkontroluje a následně se svým souhlasem provede konzultaci s majitelem firmy. Pokud i majitel firmy tento seznam potencionálně způsobilých dodavatelů odsouhlasí, stávají se dodavatelé pro firmu plně způsobilými. Tento krok, pro jeho náročnost a zdlouhavost, nemá časovou kalkulaci.

- **Krok 5** – v tomto kroku je již seznam způsobilých dodavatelů zcela schválen a může tedy dojít k odeslání objednávek.

t5 – zde dochází k odeslání nabídek z firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o. ke způsobilým dodavatelům. Vyhotovení a odeslání objednávek zabere firmě alespoň jeden týden.

- **Krok 6** – tento krok je pro firmu zcela finálním. Krok 6 zobrazuje zhodnocení celého procesu výběru a hodnocení dodavatelů i celého nákupu.

t6 – v tomto kroku dochází k celkovému zhodnocení celého procesu výběru a hodnocení dodavatelů a nákupu. Je svolána výrobní rada, která se zaměří na jednotlivé kroky, které následně důkladně prodiskutují. Tento konečný krok zabere firmě jeden týden po dodání materiálu.

4 HLAVNÍ DODAVATELÉ FIRMY TOOL WERKZEUGBAU, S. R. O.

Mezi klíčové skupiny a dodávky materiálu pro firmu TOOL Werkzeugbau, s. r. o. lze zařadit pět hlavních skupin, které pro firmu představují hlavní suroviny či služby pro výrobu nebo další zpracování. Jedná se o skupiny:

- a) služby v oblasti výroby,
- b) podpora výroby,
- c) hutní materiál,
- d) normálie,
- e) ostatní.

Z výše uvedených skupin je nejdůležitější oblast hutního materiálu a z této skupiny jsou uvedeny nejdůležitější dodavatele. Jedná se o tři významné společnosti, které tyto dodávky hutního materiálu poskytují:

- JKZ BUČOVICE, a. s. – tato společnost patří mezi největší servisní centra specializující se na dodávky nástrojových a speciálních ocelí. Kromě dodávek vysoce kvalitních ocelí nadělených dle přání zákazníka na míru nabízí také 3-osé a 5-osé obrábění, hluboké vrtání, broušení a tvarové pálení plechů. [13]



Obrázek 6 Logo firmy JKZ BUČOVICE, a. s. [13]

- FIRMNESS, s. r. o. – společnost FIRMNESS, s. r. o. byla založena jako firma poskytující plný servis v dodávkách dělených, nebo třískově obráběných ocelových bloků ušlechtilých, ale i konstrukčních ocelí. Tato firma nabízí dodání strojně dělených, třískově obráběných nebo i broušených ocelových bloků, jejichž použití můžeme charakterizovat jako oceli pro výrobu forem pro vstřikování plastů, forem

pro tlakové lití neželezných kovů a ocelí, ocelí určených pro výrobu střížných a postupových nástrojů a přípravků, ale taky ocelí pro výrobu vyhazovačů a vodících sloupků. [14]



Obrázek 7 Logo firmy FIRMNESS, s. r. o. [14]

- COGNOR – firma byla založena v roce 1992 jako prodejní kancelář mezinárodního koncernu voestalpine Stahlhandel GmbH a během prvních deseti let se postupně z jednoho pronajatého skladu přestěhovala do dvou vlastních. Firma dodává hutní materiál, plechy válcované za tepla i studena, nosníky, čtyřhranné trubky a tyčové materiály. Hlavním zaměřením této firmy není pouze dodávka hutních materiálů, ale také zapojení těchto dodávek přímo do technologického řetězce zákazníků. Zaměření je spíše na firmu Mechel Service Stahlhandel Czech Republic, s. r. o., která je součástí významné mezinárodní skupiny COGNOR Stahlhandel. [15]



Obrázek 8 Logo firmy MECHHEL (součást firmy COGNOR) [15]

Všechny tři výše uvedené firmy se staly pro firmu TOOL Werkzeugbau, s. r. o. jedním z hlavních dodavatelů v oblasti hutního materiálu. Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. je s dodávkami těchto společností již několik let velmi spokojená a zařazuje je mezi své schopné a způsobilé dodavatele, kteří každoročně dosáhnou toho nejlepšího hodnocení.

4.1 Výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě TOOL Werkzeugbau,s.r.o.

Celý proces výběru a hodnocení dodavatelů je jedním z nejdůležitějších kroků pro většinu firem. Způsob, kterým jednotlivé firmy vybírají a hodnotí své dodavatele, je stanoven a přizpůsoben velikosti firmy, cílům firmy, požadavkům firmy a výrobnímu programu, kterým se zabývají. Následující kapitoly uvádí příklad, jak takový výběr a hodnocení dodavatelů probíhá v praxi ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o.

4.2 Metody výběru a hodnocení dodavatelů používané firmou

Celý proces výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě prochází dvěma fázemi. Jde o:

- Předběžné hodnocení dodavatelů – pokud si firma vybírá nové dodavatele, se kterými nemá ještě žádné zkušenosti, nejprve posuzuje reference o potenciálním dodavateli. Firma posuzuje své dodavatele nejčastěji prostřednictvím internetu, kde zjišťuje základní informace. Firmy, které projdou první fází výběru dodavatelů, postupují do dalšího kola.
- Hodnocení podle dalších kritérií – aby dodavatel zajišťoval firmě určitý pocit bezpečí a dlouhodobé spolupráce, hodnotí firmy nejčastěji taková kritéria, kterými jsou: rychlost dodání, cena, platební podmínky, kvalita a reklamace. Pokud potenciální dodavatel projde i touto fází, postupuje do dalšího kola.

Klíčem k firemnímu úspěchu je správný výběr dodavatelů. Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. si na základě shromážděných podkladů plánovaných zakázek a potřeb firmy definuje své požadavky na dodávky a dodavatele. Potenciální dodavatele, kteří prošli prvními dvěma koly, má firma uloženy ve své databázi. Snahou firmy je vytvoření dlouhodobých odběratelsko-dodavatelských vztahů, proto si také na výběru a hodnocení velmi zakládá. Z této databáze dodavatelů si firma vybere pro ni potenciálně nejlepší dodavatele, kterým pošle poptávku. Poté si firma určí kritéria, pomocí kterých bude hodnotit dodavatele se zaměřením na termín dodání, cenu a lhůtu splatnosti. Odezvou na jejich poptávku je nabídka. Na základě stanovených kritérií dále firma hodnotí, která nabídka je pro ně nejvýhodnější. Nejvýhodnější nabídka = nejvýhodnější dodavatel. Tímto způsobem si firma vybere konečného dodavatele. Po vybrání potenciálně způsobilého dodavatele mu firma zašle objednávku. Dodavatel vystaví kupní smlouvu, kterou firma TOOL Werkzeugbau,

s. r. o. potvrdí. Následuje dodání materiálu společně s dodacím listem. Na základě dodávky vystaví firma fakturu, kterou zaplatí ve stanovené lhůtě uvedené v kupní smlouvě.

4.3 Hodnotící kritéria výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě

Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. si uvědomuje, že nákup má ve firmě strategický význam, protože determinuje faktory, kterými jsou: rychlost, flexibilita, cena apod. a tím i ovlivňuje konkurenční schopnost firmy. Právě proto při výběru a hodnocení dodavatelů z databáze potencionálních dodavatelů se firma zaměřuje především na tyto hodnotící kritéria:

- rychlost dodání – firma obvykle preferuje rychlejší uskutečnění dodávky, ale na druhou stranu si firma dává pozor na to, že bleskové dodací lhůty mohou být signálem problému dodavatele s odbytem, a teda i s jeho nespolehlivostí. Platí určitá zásada, že u firem, které dodávají ze skladových zásob je termín dodání kratší, ale za relativně nižší cenu. Tato zásada platí i naopak. Pokud firma nakupuje materiál přímo z výroby, je cena výhodnější, ale termín dodání se prodlužuje. Nelze se tedy při výběru dodavatelů dívat jen na co možná nejrychlejší termín dodání. Je třeba sledovat spoustu dalších faktorů s tím související. Rychlost neznamená kvalita,
- cena materiálu- cena je kritérium, které patří ke klíčovým faktorům výběru a hodnocení dodavatelů a proto by neměla být hodnocená izolovaně od ostatních hodnocených kritérií. Stanovená výše ceny má vliv na možnosti firmy nejen z hlediska vytváření zisku, ale nepřímou ovlivňuje i její možnosti v oblasti inovací a investování. Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. patří v současné době mezi nejmodernější firmy ve svém oboru,
- kvalita – firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. se snaží poskytovat svým zákazníkům vždy tu nejvyšší kvalitu, proto patří tento faktor k určujícím skutečnostem při výběru a hodnocení dodavatelů. Firma očekává od svých dodavatelů stejnou kvalitu, jakou sama poskytuje svým zákazníkům. Posuzuje se kvalita ve smyslu dodržování kvalitativních norem,
- schopnost dodavatele dodávat přímo na sklad – firma přihlíží také k této možnosti, protože to pro ni nepřestavuje žádné zvýšené náklady související obstaráváním kon-

krétního materiálu. Avšak při výběru potencionálně způsobilého dodavatele musí firma hodnotit celkové náklady, které souvisí s obstaráním kvality,

- reklamace – firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. toto kritérium nebere na lehkou váhu. Patří pro ni jako klíčový rozhodující faktor pro budoucí obchody. Firma vede u každého svého konečného dodavatele záznamy o případných reklamacích a stížnostech. Údaje o reklamacích zatím firma nevyhodnocuje. V případě, že dojde od dodavatele chyba v dodávaném množství, firma zažádá o dodatečné dodání dílů. Pokud ovšem je chyba ze strany kvality zboží ve větším rozsahu, či opakovaně, ztrácí firma o tohoto dodavatele svůj zájem a je zahájeno nové kolo výběru a hodnocení dodavatelů,
- platební podmínky – firmu zajímá, jestli se bude jednat o platbu v hotovosti, nebo na fakturu. V případě platby na fakturu se klade důraz na údaje, jako jsou doba splatnosti a v neposlední řadě je důležitá cena za materiál i cena za vedlejší náklady související s jejím obstaráním, jako je například doprava. Pro firmu jsou zajímavé případné možnosti úvěru a půjček nebo slev z množství, rychlosti nákupu apod.,
- pověst dodavatele – v neposlední řadě firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. také hodnotí kritérium, jako je pověst dodavatele. Každá firma si zakládá na své dobré pověsti a jmeně, není tomu tak i u vybíraných dodavatelských firem. Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. se snaží zjistit si veškeré informace o potencionálním dodavateli a mít tak v ruce kompletní informace o budoucím obchodním spojenci.

5 ANALÝZA METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ A NALEZENÍ PROBLEMATICKÝCH MÍST

I přes to, že firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. má 5 hodnotících oblastí (služby v oblasti výroby, podpora výroby, hutní materiál, normálie, ostatní služby), provádí hodnocení dodavatele u každé oblasti zvlášť, ale způsob hodnocení je pořád stejný.

Pokaždé, když firma chce zahájit proces výběru či hodnocení dodavatelů, musí tento proces projít dvěma fázemi, kterými jsou:

- hodnocení dodavatelů pomocí formuláře Dílčího hodnocení dodavatele,
- hodnocení dodavatelů pomocí formuláře Hodnocení dodavatele.

5.1 Hodnocení dodavatelů pomocí formuláře Dílčího hodnocení dodavatele



S každým nákupem či službou je příslušný dodavatel, u kterého se nákup provede, hodnocen dle postupu: „Dílčí hodnocení dodavatele“ (viz. Obr. 9).

Dílčí hodnocení dodavatele obsahuje kromě základní identifikace firmy a hodnotících oblastí také hodnotící kritéria. Všechna stanovená kritéria v tomto hodnocení jsou známkovány číslem od 1 do 3, přičemž známka 3 odpovídá nejvyššímu hodnocení, známka 1 nejnižšímu hodnocení. Všechna kritéria jsou na konci formuláře seskupena do tří oblastí, a to do oblasti kvality, oblasti termínů a oblasti administrativy. O správné vypracování tohoto hodnocení se ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. stará více pracovníků. Hodnocení dle kritérií 1 až 6, 8, 10 a 12 provádí skladník. Kritéria 9, 11 a 13 provádí asistentka, hodnocení dle kritéria 7 provádí vedoucí výroby a nákupu. Zajištění podkladů k ohodnocení a samotné ohodnocení dodavatelů zabere skladníkovi zhruba pět hodin, asistence tři hodiny a vedoucímu výroby a nákupu jednu hodinu. Jedná se především o zjištění a vyhodnocení, zdali sjednané podmínky odpovídají skutečnosti. Nevýhodou tohoto hodnocení je subjektivní pohled hodnotícího pracovníka.

Po řádném ohodnocení jednotlivých kritérií se všechna hodnocení předávají administrativní pracovníci. Administrativní pracovnice jednou za rok udělá součet všech dílčích hodnocení dodavatelů do položky: „Oblast kvalita, oblast termínů, oblast administrativního běhu

a celkový součet známek“. Tato činnost zabere administrativní pracovníci u každého formuláře půl hodiny. Celkové vypracování formuláře trvá jednu hodinu.

Formulář „Dílčí hodnocení dodavatele“ je součástí pouze dodávek s výhradou. U dodavatelů, u kterých v průběhu kalendářního roku nebyla shledána výhrada, budou automaticky hodnoceni jako: způsobilí dodavatelé. U těchto dodavatelů není nutno dělat dílčí hodnocení jednotlivých dodávek.

 qualityaustria SYSTEMZERTIFIZIERT ISO 9001:2008 NR.03029/0		 TOOL Werkzeugbau s.r.o.	
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy: KOVINTRADE PRAHA ₁ S.V.O.		Skupina: Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:	Známka		
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	(3)
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	(3)
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	(3)
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	(3)
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	(3)
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	2	(3)
8.) plnění dodávek v daném množství	1	(2)	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	(3)
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	(3)
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	2	(3)
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	27		
Celkový součet známek:	38		

Obrázek 9 Formulář „Dílčí hodnocení dodavatele“ [vlastní výpočty]

5.2 Hodnocení dodavatelů pomocí formuláře Hodnocení dodavatele

Druhá fáze výběru a hodnocení dodavatelů, kde bude dodavatel hodnocen dle postupu: „Hodnocení dodavatele“ (viz. Obr. 10), následuje až po sečtení veškerých dílčích hodnocení dodávek u jednotlivých dodavatelů.



Jelikož všechna hotová dílčí hodnocení dodavatele se v této části budou počítat jako celek, nelze stanovit počet hodin, které jsou k vytvoření takového celku potřeba. Každý dodavatel totiž dodá za stejné hodnotící období jiný počet dodávek. Některý dodavatel má například za toto období pouze 3 dodávky a jiný naopak 197 dodávek.

Formulář „Hodnocení dodavatele“ kromě názvu firmy a dodavatelské oblasti také obsahuje počet hodnotících dodávek za hodnotící období. Následují tři oblasti hodnocení včetně definic kategorií pro jednotlivé oblasti. Formulář také obsahuje celkový průměr za hodnocené období včetně definice kategorií, dle kterých se rozhoduje o způsobilosti dodavatele.

Do jednotlivých oblastí se zapíše celkové mezisoučty daných oblastí z první části, tudíž z „Dílčího hodnocení dodavatele“. Tyto celkové mezisoučty u jednotlivých oblastí musí administrativní pracovníce sečíst a následně je podělit celkovým počtem hodnotících dodávek za hodnocené období. Podle výsledného čísla v každé z oblastí administrativní pracovníce určí, do jaké výsledné kategorie se daná oblast řadí.

Při výpočtu celkového průměru za hodnocené období tato pracovníce postupuje obdobně. Vezme konečné výsledky (podle kterých hodnotí jednotlivé oblasti), které sečte, následně opět podělí celkovým počtem dodávek za hodnocené období a dle definice kategorií pro celkové hodnocení určí kategorii, jakou je daný dodavatel klasifikován. Tento celkový proces trvá administrativní pracovníci jednu hodinu.

Správně provedené hodnocení dodavatele se dále předkládá na schválení vedoucímu výroby a nákupu, který nechá zhotovit seznam schválených dodavatelů. Tento seznam se nahraje do systému firmy a pečlivě se zarchivuje do archivu. Způsobilým dodavatelům je následně zaslána kopie jejich hodnocení.

				
Hodnocení dodavatele				
Název firmy:	KOVINTRADE PRAHA s.r.o.		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	Hutní materiál		Počet dodávek za hodnocené období:	3
Hodnocené období:				
Kritéria hodnocení:			Průměrný hodnotící koeficient:	Výsledná kategorie:
1) Oblast kvality: Definice kategorií pro oblast kvality A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)			5 + 5 + 5 (15) / 3 5	B ₁
2) Oblast termínů: Definice kategorií pro oblast termínů A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)			6 + 5 + 5 (16) 5,3	B ₂
3) Oblast administrativního běhu: Definice kategorií pro oblast administrativního běhu A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)			27 + 27 + 27 (81) 27	A ₃
Celkový průměr za hodnocené období:			34,3	A
Datum:	MQ - jméno:	Hanousková	PVŘK - jméno	Navrátil
14.1.2013	Podpis:	Hanousková	Podpis:	
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A" jako způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	

Obrázek 10 Formulář „Hodnocení dodavatele“ [vlastní výpočty]

5.3 Nalezení problematických míst

Aby bylo možné nalézt problematická místa, která se skrývala u výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě TOOL Werkzeugau, s. r. o., musely být provedeny obě fáze hodnocení dodavatelů (viz. bod 5.1, 5.2). Z takto zhotovených hodnocení už je snadné určit, která problematická místa jsou přítěží v procesu výběru a hodnocení dodavatelů.

Lze tedy podotknout, že těmito problematickými místy ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. jsou:

- podíl subjektivního názoru hodnotitele a odpovědnost za správný výpočet – podíl subjektivního názoru je velkým problematickým místem. Hodnocení dodavatelů může být nesprávně ohodnoceno z důvodu subjektivního názoru hodnotitele. Každý názor hodnotitele na dodavatele může být u dvou různých lidí rozlišný a to i například v případě zástupu na dovolenou nebo při změně pracovníka na pozici, pak je také jiný u stejného člověka v případě, když nastoupí do nového zaměstnání. Takový to pracovník může nejdříve zaujímat optimistický nebo pesimistický postoj, kdy na dodavatele může nahlížet opačným pohledem než posléze. Při subjektivních názorech jednotlivých pracovníků může dojít k hodnocení dodavatelů, které neodpovídá skutečnosti. Návrhem řešení je použití vymezených kategorií,
- složitá orientace pro laika – u dílčího hodnocení je problematickým místem složitost. Když se laik poprvé podívá na toto hodnocení, zabere mu spoustu času pochopení tohoto formuláře. Tento problém může nastávat z důvodu složitější orientace a nevyjádření škál, které určují, horší a lepší známku. Návrhem řešení u tohoto problematického místa je použití kategorií, která budou v dotazníku definována. Tímto návrhem by se měla odstranit složitost orientace v dílčím hodnocení dodavatele,
- časová náročnost – problematickým místem je také rozhodně časová náročnost tohoto hodnocení. Veškeré výpočty dílčího hodnocení a hodnocení dodavatele jsou zpracovávány přes téměř všechna oddělení ve firmě, a právě z toho důvodu vyplývá velká časová náročnost na všechny pracovníky, kteří dílčí hodnocení a hodnocení dodavatele počítají, doplňují a kontrolují. Návrhem řešení k odstranění časové náročnosti je stanovení vah u jednotlivých oblastí, díky kterým nebude již potřeba dalšího času pro vyplnění formuláře hodnocení dodavatele.

6 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ TOOL WERKZEUGBAU, S. R. O.

V předchozí kapitole byl proveden klasický výběr a hodnocení dodavatelů, který je ve firmě TOOL Werkzeugbau, s. r. o. zaběhlý již několik let. U tohoto postupu byla nalezena tři základní problematická místa, kterými jsou:

- podíl subjektivního názoru hodnotitele a odpovědnost za správný výpočet,
- složitá orientace pro laika,
- časová náročnost.

6.1 Návrhy na odstranění problematických míst

Pro odstranění těchto problematických míst budou navržena dvě možná řešení, která by měla napomoci k jejich nápravě. Jde o:

- zpřesnění stávajícího dílčího hodnocení,
- navržení modifikovaného způsobu dodavatelů s pomocí vah.

Pro lepší představu uplatňování navržených řešení v praxi, byl proveden výběr deseti nejdůležitějších dodavatelů hutního materiálu firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o., u kterých budou tyto návrhy aplikovány a rozepsány ve třech fázích.

6.1.1 Hodnocení dodavatelů provedené firmou TOOL Werkzeugbau, s. r. o.

V první fázi bylo použito již vyhotovené hodnocení těchto deseti dodavatelů hutního materiálu (viz. Příloha P1-P10).

V níže uvedené tabulce jsou zapsány souhrnné výsledky výběru a hodnocení dodavatelů prováděné firmou TOOL Werkzeugbau, s. r. o. (viz. Tab. 2).

Tabulka 2 Přehled výsledků dílčího hodnocení dodavatelů prováděné firmou
[vlastní výpočty]

Kritérium hodnocení	Známka (3 - nejlepší, 2 – lepší, 1 – špatné)				
	JKZ Bučovice	Firmness s.r.o.	Cognor (Mechel)	Ferona a.s.	Feropol s.r.o.
1 včasnost reakce na poptávku	2	3	3	3	3
2 srozumitelnost nabídky	3	3	2	3	3
3 vyhotovení nabídky s požadavky	3	3	3	3	3
4 termín dodání	3	2	3	3	3
5 úplnost nabízené služby	3	3	3	2	1
6 transport poštovné v režii dodavatele	3	3	3	3	3
7 plnění dodávek v požadované kvalitě	3	2	2	3	3
8 plnění dodávek v daném množství	2	2	3	3	3
9 vstřícnost při řešení reklamací	2	3	1	3	2
10 ochota a pomoc při problémech	3	3	3	2	3
11 fakturace v souladu s požadavky	3	3	3	3	3
12 dodací listy v souladu s požadavky	3	3	3	3	3
13 dodržení ceny na faktuře	3	3	2	3	3
Oblast kvalita	5	4	5	6	6
Oblast termínů	5	5	6	6	6
Oblast administrativy	26	27	23	25	24
CELKEM	36	36	34	37	36

Kritérium hodnocení	Známka (3 - nejlepší, 2 – lepší, 1 – špatné)				
	Forcut, s.r.o.	Fe Produkt, a.s.	Alu König Frankstahl s.r.o.	Ditrex, s.r.o.	Kovintra- de, s.r.o.
1 včasnost reakce na poptávku	2	2	3	2	3
2 srozumitelnost nabídky	3	3	2	1	3
3 vyhotovení nabídky s požadavky	3	3	3	3	1
4 termín dodání	3	3	3	3	3
5 úplnost nabízené služby	2	1	3	3	3
6 transport poštovné v režii dodavatele	3	3	2	3	3
7 plnění dodávek v požadované kvalitě	3	3	3	2	2
8 plnění dodávek v daném množství	3	3	2	3	3
9 vstřícnost při řešení reklamací	3	2	3	3	3
10 ochota a pomoc při problémech	3	3	3	3	1
11 fakturace v souladu s požadavky	3	3	3	3	3
12 dodací listy v souladu s požadavky	3	3	3	3	3
13 dodržení ceny na faktuře	2	2	2	2	3
Oblast kvalita	6	6	5	5	5
Oblast termínů	5	5	6	5	6
Oblast administrativy	24	23	24	24	23
CELKEM	35	34	35	34	34

V případě, že by firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. nehodnotila své dodavatele podle výše uvedených hodnotících kritérií a hodnotila by dodavatele pouze na základě zkušeností hodnotících pracovníků, pořadí upřednostňovaných dodavatelů by vypadalo následovně:

Tabulka 3 Subjektivní hodnocení upřednostňovaných dodavatelů [vlastní výpočty]

Pořadí upřednostňovaných dodavatelů	Hodnocení dodavatelé
1.	JKZ BUČOVICE
2.	Kovintrade, s. r. o.
3.	Firmness, s. r. o.
4.	Cognor (Mechel)
5.	Ferona, a. s.
6.	Feropol, s. r. o.
7.	Forcut, s. r. o.
8.	Fe Produkt, a. s.
9.	Ditrex, s. r. o.
10.	Alu König Frankstahl, s. r. o.

6.1.2 Zpřesnění stávajícího dílčího hodnocení

V druhé fázi bylo provedeno vylepšení dosavadního formuláře používaného firmou. Aby bylo možné odstranit problematická místa z hlediska podílu subjektivního názoru hodnotitele, odpovědnosti za správný výpočet či lepší orientaci pro laika, bylo navrženo zpřesnění formuláře dílčího hodnocení dodavatelů pomocí definovaných kategorií.

U tohoto hodnocení se zavedly k jednotlivým kritériím hodnotící kategorie s jasným popisem, který udává hranice mezi jednotlivými známkami u daných kritérií (viz. Obr. 11).

Díky tomuto zpřesnění dílčího hodnocení dodavatelů je možné zcela eliminovat podíl subjektivního názoru na hodnocení a složitou orientaci. Tímto řešením je zaručen přesnější výsledek hodnocení dodavatelů (viz. Příloha P11-P20).

 	
Dílčí hodnocení dodavatele	
Název firmy:	
Dodávané položky:	
Údaje o hodnocení dodavatele	
Kritérium hodnocení:	Známka
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů	1 2 3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné	1 2 3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu	1 2 3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost	1 2 3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.	1 2 3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita	1 2 3
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka	1 2 3
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost	1 2 3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota	1 2 3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny	1 2 3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	
Celkový součet známek:	

Obrázek 11 Zpřesnění stávajícího dílčího hodnocení dodavatelů [vlastní výpočty]

S využitím vybraných deseti dodavatelů hutního materiálu a použitím nového zpřesňujícího formuláře dílčího hodnocení byl proveden nový výběr a hodnocení dodavatelů. Způsob a výpočet formulářů hodnotící dodavatele bude zcela stejný, jako u výběru a hodnocení dodavatelů, které jsou prováděny firmou TOOL Werkzeugbau, s. r. o. Souhrnný výsledek nového hodnocení vybraných dodavatelů je uveden níže (viz. Tab. 4).

Tabulka 4 Přehled výsledků zpřesněného dílčího hodnocení dodavatelů [vlastní výpočty]

Kritérium hodnocení	Známka (3 - nejlepší, 2 – lepší, 1 – špatné)				
	JKZ Bučovice	Firmness, s.r.o.	Cognor (Mechel)	Ferona, a.s.	Feropol, s.r.o.
1 včasnost reakce na poptávku	2	2	3	2	3
2 srozumitelnost nabídky	3	3	2	3	3
3 vyhotovení nabídky s požadavky	3	3	3	3	3
4 termín dodání	3	3	3	3	3
5 úplnost nabízené služby	3	3	3	3	2
6 transport,poštovné v režii dodavatele	3	3	3	3	3
7 plnění dodávek v požadované kvalitě	3	3	3	2	3
8 plnění dodávek v daném množství	3	2	3	3	3
9 vstřícnost při řešení reklamací	3	3	2	3	3
10 ochota a pomoc při problémech	3	3	3	3	3
11 fakturace v souladu s požadavky	3	3	3	3	3
12 dodací listy v souladu s požadavky	3	3	3	3	3
13 dodržení ceny na faktuře	3	3	3	3	2
Oblast kvalita	6	5	6	5	6
Oblast termínů	5	5	6	5	6
Oblast administrativy	27	27	25	27	25
CELKEM	38	37	37	37	37

Kritérium hodnocení	Známka (3 - nejlepší, 2 – lepší, 1 – špatné)				
	Forcut, s.r.o.	Fe Produkt, a.s.	Alu König Frankstahl s.r.o.	Ditrex, s.r.o.	Kovintra- de, s.r.o.
1 včasnost reakce na poptávku	3	3	3	2	2
2 srozumitelnost nabídky	3	2	3	2	3
3 vyhotovení nabídky s požadavky	3	3	3	3	3
4 termín dodání	3	3	3	2	3
5 úplnost nabízené služby	3	2	3	3	3
6 transport,poštovné v režii dodavatele	3	3	2	3	3
7 plnění dodávek v požadované kvalitě	3	3	3	3	3
8 plnění dodávek v daném množství	3	3	3	3	2
9 vstřícnost při řešení reklamací	1	3	3	3	2
10 ochota a pomoc při problémech	3	3	3	3	3
11 fakturace v souladu s požadavky	3	3	3	3	3
12 dodací listy v souladu s požadavky	3	3	3	3	3
13 dodržení ceny na faktuře	3	2	1	2	3
Oblast kvalita	6	6	6	6	5
Oblast termínů	6	6	6	4	5
Oblast administrativy	25	24	24	25	26
CELKEM	37	36	36	35	36

Z výše uvedené tabulky je zcela viditelné, že zpřesněné dílčí hodnocení má velký vliv na samotný výběr potencionálních dodavatelů. Hodnocení dodavatelů, které využívala firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. bylo ovlivňováno subjektivními názory jednotlivých hodnotitelů. Jak můžeme porovnat, upřesněním známkových kritérií je celková statistika hodnocených dodavatelů zcela odlišná (viz. Tab. 2,4).

6.1.3 Navržení modifikovaného způsobu hodnocení dodavatelů s pomocí vah

Poslední fáze bude věnována návrhu nového modifikovaného způsobu hodnocení dodavatelů a to metodou pomocí vah. Tato metoda může mít obrovský vliv na celkový výběr a hodnocení dodavatelů. Tímto řešením se dosáhne úplného odstranění všech zjištěných problematických míst a ušetří firmě hodně času, který může věnovat dalším činnostem.

Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. klade největší důraz na oblast kvality, dále na oblast termínů a jako nejméně významná je oblast administrativy. Tyto oblasti má firma ohodnoceny v poměru 60:30:10, čímž jsou stanoveny váhy, které jsou použity v této metodě.

Nejdříve bylo stanoveno vymezení kritérií hodnocení, která určují váhu hodnotících oblastí. Byly určeny maxima a minima hodnot podle posuzovaných hodnocení dodavatelů a bylo určeno pořadí výsledných údajů (viz. Tab. 5, 6). Jak je již jasné z předchozího hodnocení, tak i pro metodu hodnocení pomocí vah platí, že jako nejlepší dodavatel bude brán ten, který dosáhne nejvyšší známky.

Tabulka 5 Stanovení vah a maximálních hodnot v dílčím hodnocení [vlastní výpočty]

Oblasti	Váha kritérií	Maximální součet známek v dané oblasti	Maximální výsledek v dané oblasti
Oblast kvality	60%	6	3,6
Oblast termínů	30%	6	1,8
Oblast administrativy	10%	27	2,7
Σ	100%	39	8,1

Tabulka 6 Stanovení kvality dodavatelů [vlastní výpočty]

Pořadí	3 - nejlepší dodavatel	2 - lepší dodavatel	1 - horší dodavatel
Hranice výsledných součtů	8,1 – 7,5	7,5 - 7	7 - ...

Navrhovaná metoda váhového hodnocení byla pro lepší představu provedena s hodnotami obou předchozích metod - hodnocení dodavatelů firmou a zpřesněné dílčí hodnocení dodavatelů (viz. Tab. 7,8).

Tabulka 7 Navrhovaná metoda váhového hodnocení – hodnoty z hodnocení dodavatelů prováděné firmou [vlastní výpočty]

		Dodavatelé hutního materiálu firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o.				
Kritérium	Váha kritéria	JKZ Bučovice	Firmness s.r.o.	Cognor (Mechel)	Ferona a.s.	Feropol s.r.o.
Oblast kvality	60%	3,0	2,4	3,0	3,6	3,6
Oblast terminů	30%	1,5	1,5	1,8	1,8	1,8
Oblast administrativy	10%	2,6	2,7	2,3	2,5	2,4
Σ	100%	7,1	6,6	7,1	7,9	7,8
Pořadí		2.	3.	2.	1.	1.

		Dodavatelé hutního materiálu firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o.				
Kritérium	Váha kritéria	Forcut s.r.o.	Fe Produkt, a.s.	Alu König Frankstahl s.r.o.	Ditrex s.r.o.	Kovintrade s.r.o.
Oblast kvality	60%	3,6	3,6	3,0	3,0	3,0
Oblast terminů	30%	1,5	1,5	1,8	1,5	1,8
Oblast administrativy	10%	2,4	2,3	2,4	2,4	2,3
Σ	100%	7,5	7,4	7,2	6,9	7,1
Pořadí		1.	2.	2.	3.	2.

U výše uvedené tabulky (Tab. 7) byla provedena realizace výpočtu nově navržené metody hodnocení dodavatelů pomocí vah. Pro tyto výpočty sloužily údaje z předchozího hodnocení dodavatelů, které bylo provedeno firmou TOOL Werkzeugbau, s. r. o. V tabulce je lépe srozumitelné, kteří dodavatelé jsou pro firmu těmi nejlepšími či naopak, kteří jsou pro firmu slabšími.

Pro srovnání výsledných výpočtů a zhodnocení nově zpřesněných a navržených metod bude použita další tabulka (viz. Tab. 8)

Tabulka 8 Navrhovaná metoda váhového hodnocení – hodnoty z upřesněného dílčího hodnocení [vlastní výpočty]

		Dodavatelé hutního materiálu firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o.				
Kritérium	Váha kritéria	JKZ Bučovice	Firmiss. s.r.o.	Cognor (Mechel)	Ferona a.s.	Feropol s.r.o.
Oblast kvality	60%	3,6	3,0	3,6	3,0	3,6
Oblast termínů	30%	1,5	1,5	1,8	1,5	1,8
Oblast administrativy	10%	2,7	2,7	2,5	2,7	2,5
Σ	100%	7,8	7,2	7,9	7,2	7,9
Pořadí		1.	2.	1.	2.	1.

		Dodavatelé hutního materiálu firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o.				
Kritérium	Váha kritéria	Forcut. s.r.o.	Fe Produkt. a.s.	Alu König Frankstahl. s.r.o.	Ditrex. s.r.o.	Kovintrade. s.r.o.
Oblast kvality	60%	3,6	3,6	3,6	3,6	3,0
Oblast termínů	30%	1,8	1,8	1,8	1,2	1,5
Oblast administrativy	10%	2,5	2,4	2,4	2,5	2,6
Σ	100%	7,9	7,8	7,8	7,3	7,1
Pořadí		1.	1.	1.	2.	2.

Z uvedené tabulky je zcela jasné, že s pomocí upřesněného dílčího hodnocení společně s použitím navrhované metody váhového hodnocení, docílí firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. přesnějších a kvalitnějších výsledků, které povedou k naprostému odstranění všech uvedených problematických míst a zároveň firmě zaručí spolupráci jen s těmi nejvhodnějšími dodavateli.

7 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ NÁVRHŮ PRO FIRMU

Z údajů plynoucích z aplikovaných metod je zcela evidentní, že jejich použití má nepochybně svůj význam. Pomocí zpřesněného dílčího hodnocení s využitím metody váhového hodnocení může firma docílit nejen objektivního názoru hodnotitele, ale také se přenese odpovědnost za správný výpočet na navrhovanou metodu, čímž se eliminuje jak složitost, tak časová náročnost celého procesu výběru a hodnocení dodavatelů.

Hodnocení dodavatelů by mělo probíhat minimálně jednou ročně a to s použitím nejpracovanější metody, která klade především důraz na oblast kvality. Firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. lpí na kvalitě dodávek, což je v jejím oboru podnikání pochopitelné.

Zlepšením pro firmu je tedy zavedení zpřesněného formuláře dílčího hodnocení dodavatelů, který bude požíván následně s navrhovanou metodou hodnocení dodavatelů podle přiřazených vah.

Odstraněním výše uvedených problematických míst s použitím navrhovaných metod docílí firma TOOL Werkzeugbau, s. r. o. také výběru toho nejvhodnějšího dodavatele. V návaznosti s tímto výběrem se také odstraní problémy s dodáváním zboží a zrychlí se celý proces výběru a hodnocení dodavatelů. Tím se zajistí nepřerušování výroby a výrobek odejde v požadované kvalitě a termínu.

V případě odstranění problematických míst dojde k redukci časové náročnosti o dvacet až třicet minut na každém hodnocení. Tím firma nejen zkvalitní hodnocení dodavatelů, ale samotným procesem hodnocení ušetří čas, který může věnovat dalším činnostem. Takovéto zkvalitnění je zároveň i ekonomickým přínosem pro firmu TOOL Werkzeugbau, s. r. o.

ZÁVĚR

Cílem práce bylo navrzení takového opatření, která povedu k odstranění zjištěných problémů v oblasti výběru a hodnocení dodavatelů. Tento cíl byl splněn.

Prvním krokem bylo zjištění současného stavu a poté byly provedeny metody ABC analýza, bodové hodnocení a metoda aritmetického průměru. Pro tyto metody bylo zvoleno deset hlavních dodavatelů hutního materiálu.

Ve druhém kroku byly navrženy kategorie k jednotlivým kritériím ve formuláři dílčího hodnocení dodavatele. Tímto zpřesněným dílčím hodnocením bylo ohodnoceno všech deset dodavatelů.

Třetí krok se zabývá návrhem nového výběru a hodnocení dodavatelů, který spočívá v metodě hodnocení podle vah. I pro tento krok bylo zvoleno předchozích deset dodavatelů, kteří prošli novým hodnocením.

Následně byly obě navrhované metody zkombinovány a aplikovány na vybraných deset dodavatelů hutního materiálu.

Výsledkem obou navrhovaných metod bylo zjištění, že kromě odstranění výše uvedených problematických míst došlo k urychlení celého procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Také se z kvalitnil i urychlil výrobní proces, a to právě pomocí výběru nejvhodnějšího dodavatele. Tímto zlepšením se následně odstraní případné problémy s dodávkami zboží, čímž se zajistí plynulost výroby a výrobek odejde v požadované kvalitě a termínu.

Problematiku hodnocení by bylo možné rozšířit na další dodavatele z oblasti hutního materiálu i z ostatních oblastí. Je jen na uvážení firmy, které metody a kritéria si zvolí pro hodnocení svých dodavatelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČUJAN, Z., Z. MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] CHRISTOPHER, Martin. *Logistika v marketingu*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1007-4.
- [3] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [4] KOTLER, P., K. L. KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [5] LAMBERT, Douglas M. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. 2 vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.
- [6] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [8] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-2479-069-6.
- [9] ŠLAPOTA, B., K. GRABARCZYK a J. LETÁK. *Nákup?.* Havířov: Question Marks, Head Hunter's Handbook, 2005. ISBN 80-239-5365-6.
- [10] TOMEK, G., V. VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [11] TOMEK, J., J. HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Ostatní zdroje

- [12] Interní materiály firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o.
- [13] Interní materiály dodavatele JKZ Bučovice, a. s.
- [14] Interní materiály dodavatele FIRMNESS, s. r. o.
- [15] Interní materiály dodavatele MECHNEL (součást firmy COGNOR)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. A podobně.

Atd. A tak dále.

Obr. Obrázek.

Tab. Tabulka.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základní subsystémy průmyslové a obchodní firmy [6]	13
Obrázek 2 Model nákupního procesu v užším pojetí [11]	13
Obrázek 3 Model nákupního procesu v širším pojetí [11]	14
Obrázek 4 Logo firmy TOOL Werkzeugbau, s. r. o. [12]	29
Obrázek 5 Proces výběru a hodnocení dodavatelů s časovou kalkulací [vlastní výpočty]	32
Obrázek 6 Logo firmy JKZ BUČOVICE, a. s. [13]	35
Obrázek 7 Logo firmy FIRMNESS, s. r. o. [14]	36
Obrázek 8 Logo firmy MECHNEL (součást firmy COGNOR) [15]	36
Obrázek 9 Formulář „Dílčí hodnocení dodavatele“ [vlastní výpočty]	42
Obrázek 10 Formulář „Hodnocení dodavatele“ [vlastní výpočty]	44
Obrázek 11 Zpřesnění stávajícího dílčího hodnocení dodavatelů [vlastní výpočty]	50



SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Konstrukce nákupní sítě: hlavní stádia (nákupní fáze) [3,4]	16
Tabulka 2 Přehled výsledků dílčího hodnocení dodavatelů prováděné firmou [vlastní výpočty]	47
Tabulka 3 Subjektivní hodnocení upřednostňovaných dodavatelů [vlastní výpočty]	48
Tabulka 4 Přehled výsledků zpřesněného dílčího hodnocení dodavatelů [vlastní výpočty]	52
Tabulka 5 Stanovení vah a maximálních hodnot v dílčím hodnocení [vlastní výpočty]	54
Tabulka 6 Stanovení kvality dodavatelů [vlastní výpočty]	54
Tabulka 7 Navrhovaná metoda váhového hodnocení – hodnoty z hodnocení dodavatelů prováděné firmou [vlastní výpočty]	55
Tabulka 8 Navrhovaná metoda váhového hodnocení – hodnoty z upřesněného dílčího hodnocení [vlastní výpočty]	56

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: Hodnocení dodavatele JKZ Bučovice firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	64
PŘÍLOHA P 2: Hodnocení dodavatele Firmness, s.r.o firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	66
PŘÍLOHA P 3: Hodnocení dodavatele Cognor (Mechel) firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	68
PŘÍLOHA P 4: Hodnocení dodavatele Feron, a.s. firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	70
PŘÍLOHA P 5: Hodnocení dodavatele Feropol, s.r.o. firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	72
PŘÍLOHA P 6: Hodnocení dodavatele Forcut, s.r.o. firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	74
PŘÍLOHA P 7: Hodnocení dodavatele Fe Produkt, a.s. firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	76
PŘÍLOHA P 8: Hodnocení dodavatele Alu König Frankstahl, s.r.o. firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	78
PŘÍLOHA P 9: Hodnocení dodavatele Ditrex, s.r.o. firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	80
PŘÍLOHA P 10: Hodnocení dodavatele Kovintrade,s.r.o. firmou TOOL Werkzeugbau, s.r.o.....	82
PŘÍLOHA P 11: Zpřesněné hodnocení dodavatele JKZ Bučovice	84
PŘÍLOHA P 12: Zpřesněné hodnocení dodavatele Firmness, s.r.o.....	85
PŘÍLOHA P 13: Zpřesněné hodnocení dodavatele Cognor (Mechel).....	86
PŘÍLOHA P 14: Zpřesněné hodnocení dodavatele Feron, a.s.	87
PŘÍLOHA P 15: Zpřesněné hodnocení dodavatele Feropol, s.r.o.	88
PŘÍLOHA P 16: Zpřesněné hodnocení dodavatele Forcut, s.r.o.	89
PŘÍLOHA P 17: Zpřesněné hodnocení dodavatele Fe Produkt, a.s.....	90
PŘÍLOHA P 18: Zpřesněné hodnocení dodavatele Alu König Frankstahl, s.r.o.	91
PŘÍLOHA P 19: Zpřesněné hodnocení dodavatele Ditrex, s.r.o.....	92
PŘÍLOHA P 20: Zpřesněné hodnocení dodavatele Kovintrade,s.r.o.	93

**PŘÍLOHA P 1: HODNOCENÍ DODAVATELE JKZ BUČOVICE
FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy: JKZ BUČOVICE		Skupina: Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:	Známka		
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	3
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	2	3
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	2	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	26		
Celkový součet známek:	36		

Hodnocení dodavatele

Název firmy:	JKZ BUČOVICE		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	Hlutni materiál		Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012			
Kritéria hodnocení:	Průměrný hodnoticí koeficient:		Výsledná kategorie:	
1) Oblast kvality: <small>Definice kategorií pro oblast kvality</small> A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)	5		B ₁	
2) Oblast termínů: <small>Definice kategorií pro oblast termínů</small> A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)	5		B ₂	
3) Oblast administrativního běhu: <small>Definice kategorií pro oblast administrativního běhu</small> A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)	26		A ₃	
Celkový průměr za hodnocené období:	36		A	
Datum:	MQ - jméno:	Hanousková	PVŘK - jméno	Navrátil
15.1.2013	Podpis:	<i>Hanousková</i>	Podpis:	<i>Navrátil</i>
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako .. způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	

**PŘÍLOHA P 2: HODNOCENÍ DODAVATELE FIRMNESS, S.R.O
FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**



Dílčí hodnocení dodavatele



Název firmy: FIRMNESS, S.R.O. Skupina: Hutní materiál

Dodávané položky:



Údaje o hodnocení dodavatele

Kritérium hodnocení:	Známka		
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	3
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	2	3
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	2	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	4		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	27		
Celkový součet známek:	36		

Hodnocení dodavatele

Název firmy:	FIRMNESS, s.r.o.		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	dřevní materiál		Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012			
Kritéria hodnocení:	Průměrný hodnoticí koeficient:		Výsledná kategorie:	
1) Oblast kvality: <i>Definice kategorií pro oblast kvality</i> A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)	4		C ₁	
2) Oblast termínů: <i>Definice kategorií pro oblast termínů</i> A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)	5		B ₂	
3) Oblast administrativního běhu: <i>Definice kategorií pro oblast administrativního běhu</i> A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)	24		A ₃	
Celkový průměr za hodnocené období:	36		A	
Datum:	MQ - jméno: Hanousková Podpis: 	PVŘK - jméno Podpis:	Navrátil 	
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako způsobilý dodavatel... a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	



**PŘÍLOHA P 3: HODNOCENÍ DODAVATELE COGNOR (MECHEL)
FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy: <u>COGNOR</u>		Skupina: <u>Hutní materiál</u>	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:	Známka		
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	(3)
2.) srozumitelnost nabídky	1	(2)	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	(3)
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	(3)
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	(3)
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	(2)	3
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	(3)
9.) vstřícnost při řešení reklamací	(1)	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	(3)
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	(2)	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	23		
Celkový součet známek:	<u>34</u>		



Hodnocení dodavatele

Název firmy:	COGNOR	Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	Hlutni materiall	Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012		
Kritéria hodnocení:		Průměrný hodnotící koeficient:	Výsledná kategorie:
1) Oblast kvality: Definice kategorií pro oblast kvality A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)		5	B ₁
2) Oblast termínů: Definice kategorií pro oblast termínů A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)		6	A ₂
3) Oblast administrativního běhu: Definice kategorií pro oblast administrativního běhu A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)		23	A ₃
Celkový průměr za hodnocené období:		34	A
Datum:	MQ - jméno:	Hanousková	PVŘK - jméno
15.1.2013	Podpis:	Hanousková	Podpis:
			Navrátil
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.			
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.			
Definice kategorií pro celkové hodnocení:		Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)		39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)		33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)		< 27,29	



**PŘÍLOHA P 4: HODNOCENÍ DODAVATELE FERONA, A.S. FIRMOU
TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy:		Skupina:	
FERONA, a.s.		Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:		Známka	
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	3
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	2	3
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	2	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	6		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	25		
Celkový součet známek:	37		


Hodnocení dodavatele

Název firmy:	FERONA, a.s.		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	řutní materiál		Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012			
Kritéria hodnocení:	Průměrný hodnotící koeficient:	Výsledná kategorie:		
1) Oblast kvality: <small>Definice kategorií pro oblast kvality</small> A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)	6	A ₁		
2) Oblast termínů: <small>Definice kategorií pro oblast termínů</small> A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)	6	A ₂		
3) Oblast administrativního běhu: <small>Definice kategorií pro oblast administrativního běhu</small> A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)	25	A ₃		
Celkový průměr za hodnocené období:	34	A		
Datum:	MQ - jméno:	Hanousková	PVRK - jméno	Navrátil
15.1.2013	Podpis:		Podpis:	
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako ... způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	



**PŘÍLOHA P 5: HODNOCENÍ DODAVATELE FEROPOL, S.R.O.
FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy:		Skupina:	
FEROPOL, s.r.o.		Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:		Známka	
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	(3)
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	(3)
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	(3)
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	(1)	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	(3)
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	2	(3)
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	(3)
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	(2)	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	(3)
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	2	(3)
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	6		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	24		
Celkový součet známek:	36		


Hodnocení dodavatele

Název firmy:	FEROPOL, s.r.o.		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	dřevní materiál		Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012			
Kritéria hodnocení:	Průměrný hodnoticí koeficient:	Výsledná kategorie:		
1) Oblast kvality: <small>Definice kategorií pro oblast kvality</small> A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)	6	A ₁		
2) Oblast termínů: <small>Definice kategorií pro oblast termínů</small> A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)	6	A ₂		
3) Oblast administrativního běhu: <small>Definice kategorií pro oblast administrativního běhu</small> A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)	24	A ₃		
Celkový průměr za hodnocené období:	36	A		
Datum: 15.1.2013	MQ - jméno: Hanousková	PVŘK - jméno	Navrátil	
	Podpis: Hanousková	Podpis:		
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako ... způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	



**PŘÍLOHA P 6: HODNOCENÍ DODAVATELE FORCUT, S.R.O.
FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy:		Skupina:	
FORCUT, s.r.o.		Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:		Známka	
1.) včasnost reakce na poptávku	1	(2)	3
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	(3)
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	(3)
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	(2)	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	(3)
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	2	(3)
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	(3)
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	(3)
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	(3)
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	(2)	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	6		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	24		
Celkový součet známek:	35		

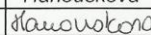

Hodnocení dodavatele

Název firmy:	FORCUT, s.r.o.		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	Hlutni material		Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012			
Kritéria hodnocení:	Průměrný hodnoticí koeficient:		Výsledná kategorie:	
1) Oblast kvality: <small>Definice kategorií pro oblast kvality</small> A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)	6		A ₁	
2) Oblast termínů: <small>Definice kategorií pro oblast termínů</small> A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)	5		B ₂	
3) Oblast administrativního běhu: <small>Definice kategorií pro oblast administrativního běhu</small> A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)	24		A ₃	
Celkový průměr za hodnocené období:	35		A	
Datum: 15.1.2013	<small>MQ - jméno:</small> Hanousková <small>Podpis:</small>	<small>PVŘK - jméno</small> Hanousková <small>Podpis:</small>	<small>Navrátil</small> 	
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	



**PŘÍLOHA P 7: HODNOCENÍ DODAVATELE FE PRODUKT, A.S.
FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy:		Skupina:	
FE-PRODUKT, a.s.		Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:		Známka	
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	3
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	2	3
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	2	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	6		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	23		
Celkový součet známek:	34		


Hodnocení dodavatele

Název firmy:	FE-PRODUKT, a.s.		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	Klutni materiál		Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012			
Kritéria hodnocení:	Průměrný hodnotící koeficient:		Výsledná kategorie:	
1) Oblast kvality: <small>Definice kategorií pro oblast kvality</small> A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)	6		A ₁	
2) Oblast termínů: <small>Definice kategorií pro oblast termínů</small> A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)	5		B ₂	
3) Oblast administrativního běhu: <small>Definice kategorií pro oblast administrativního běhu</small> A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)	23		A ₃	
Celkový průměr za hodnocené období:	34		A	
Datum:	MQ - jméno:	Hanousková	PVŘK - jméno	Navrátil
15.1.2013	Podpis:		Podpis:	
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	



**PŘÍLOHA P 8: HODNOCENÍ DODAVATELE ALU KÖNIG
FRANKSTAHL, S.R.O. FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy:		Skupina:	
ALU KÖNIG FRANKSTAHL		Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:		Známka	
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	3
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	2	3
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	2	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	24		
Celkový součet známek:	35		


Hodnocení dodavatele

Název firmy:	ALU KÖNIG FRANKSTAHL	Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	Hutní materiál	Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012		
Kritéria hodnocení:		Průměrný hodnotící koeficient:	Výsledná kategorie:
1) Oblast kvality: Definice kategorií pro oblast kvality A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)		5	B ₁
2) Oblast termínů: Definice kategorií pro oblast termínů A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)		6	A ₂
3) Oblast administrativního běhu: Definice kategorií pro oblast administrativního běhu A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)		24	A ₃
Celkový průměr za hodnocené období:		35	A
Datum:	15.1.2013	MQ - jméno:	Hanousková
		Podpis:	Hanousková
		PVŘK - jméno	Navrátil
		Podpis:	
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.			
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.			
Definice kategorií pro celkové hodnocení:		Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)		39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)		33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)		< 27,29	



**PŘÍLOHA P 9: HODNOCENÍ DODAVATELE DITREX, S.R.O.
FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy:		Skupina:	
DITREX, S.R.O.		Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:		Známka	
1.) včasnost reakce na poptávku	1	(2)	3
2.) srozumitelnost nabídky	(1)	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	(3)
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	(3)
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	(3)
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	(2)	3
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	(3)
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	(3)
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	1	2	(3)
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	(2)	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	24		
Celkový součet známek:	34		

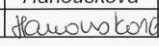

Hodnocení dodavatele

Název firmy:	DITLEX, s.r.o.		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	Hutní materiál		Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012			
Kritéria hodnocení:	Průměrný hodnoticí koeficient:		Výsledná kategorie:	
1) Oblast kvality: <small>Definice kategorií pro oblast kvality</small> A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)	5		B ₁	
2) Oblast termínů: <small>Definice kategorií pro oblast termínů</small> A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)	5		B ₂	
3) Oblast administrativního běhu: <small>Definice kategorií pro oblast administrativního běhu</small> A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)	24		A ₃	
Celkový průměr za hodnocené období:	34		A	
Datum:	MQ - jméno:	Hanousková	PVŘK - jméno	Navrátil
15.1.2013	Podpis:	Hanousková	Podpis:	
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	

**PŘÍLOHA P 10: HODNOCENÍ DODAVATELE KOVINTRADE,S.R.O.
FIRMOU TOOL WERKZEUGBAU, S.R.O.**

			
Dílčí hodnocení dodavatele			
Název firmy: KOVINTRADE		Skupina: Hutní materiál	
Dodávané položky:			
Údaje o hodnocení dodavatele			
Kritérium hodnocení:	Známka		
1.) včasnost reakce na poptávku	1	2	(3)
2.) srozumitelnost nabídky	1	2	(3)
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL	(1)	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky	1	2	(3)
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce	1	2	(3)
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele	1	2	(3)
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě	1	(2)	3
8.) plnění dodávek v daném množství	1	2	(3)
9.) vstřícnost při řešení reklamací	1	2	(3)
10.) ochota a pomoc při problémových situacích	(1)	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL	1	2	(3)
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou	1	2	(3)
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	23		
Celkový součet známek:	34		

Hodnocení dodavatele

Název firmy:	KOVINTRADE		Kontaktní pracovní:	
Dodavatel pro oblast:	Klutni materiál		Počet dodávek za hodnocené období:	1
Hodnocené období:	2012			
Kritéria hodnocení:	Průměrný hodnoticí koeficient:		Výsledná kategorie:	
1) Oblast kvality: <small>Definice kategorií pro oblast kvality</small> A1 6 - 5,50 (10%) B1 5,49 - 4,50 (25%) C1 < 4,49 (pod 25%)	5		B ₁	
2) Oblast termínů: <small>Definice kategorií pro oblast termínů</small> A2 6 - 5,50 (10%) B2 5,49 - 4,50 (25%) C2 < 4,49 (pod 25%)	6		A ₂	
3) Oblast administrativního běhu: <small>Definice kategorií pro oblast administrativního běhu</small> A3 27 - 22,95 (15%) B3 22,94 - 18,90 (30%) C3 < 18,89 (pod 30%)	23		A ₃	
Celkový průměr za hodnocené období:	34		A	
Datum:	MQ - jméno:	Hanousková	PVŘK - jméno	Navrátil
15.1.2013	Podpis:		Podpis:	
Za dané hodnocené období jste byl klasifikován v kategorii A jako způsobilý dodavatel a budete nadále veden v seznamu schválených dodavatelů.				
Pozn.: Klasifikace „C“ - nezpůsobilý dodavatel, může být udělena i v případě, že v „oblasti kvality“ bude hodnocení dodavatele v kategorii „C1“.				
Definice kategorií pro celkové hodnocení:			Známkování:	
kategorie A ... způsobilý dodavatel (celkový Ø do 15%)			39 - 33,15	
kategorie B ... podmíněně způsobilý dodavatel (celkový Ø od 30%)			33,14 - 27,30	
kategorie C ... nezpůsobilý dodavatel (celkový Ø pod 30%)			< 27,29	

PŘÍLOHA P 11: ZPŘESNĚNÉ HODNOCENÍ DODAVATELE JKZ BUČOVICE



TOOL Werkzeugbau s.r.o.

Dílčí hodnocení dodavatele

Název firmy: JKZ BUČOVICE Hutní materiál

Dodávané položky:

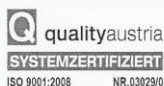
Údaje o hodnocení dodavatele

Kritérium hodnocení:	Známka
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů	1 2 3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné	1 2 3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu	1 2 3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost	1 2 3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.	1 2 3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita	1 2 3
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka	1 2 3
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost	1 2 3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota	1 2 3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny	1 2 3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	6
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	27

Celkový součet známek:

38

PŘÍLOHA P 12: ZPŘESNĚNÉ HODNOCENÍ DODAVATELE
FIRMNESS, S.R.O.



TOOL Werkzeugbau s.r.o.

Dílčí hodnocení dodavatele

Název firmy: FIRMNESS, s.r.o. Hutní materiál

Dodávané položky:

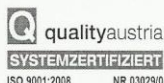
Údaje o hodnocení dodavatele

Kritérium hodnocení:	Známka
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů	1 2 3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné	1 2 3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu	1 2 3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost	1 2 3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.	1 2 3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita	1 2 3
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka	1 2 3
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost	1 2 3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota	1 2 3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny	1 2 3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	27

Celkový součet známek:

37

PŘÍLOHA P 13: ZPŘESNĚNÉ HODNOCENÍ DODAVATELE
COGNOR (MECHEL)



TOOL Werkzeugbau s.r.o.

Dílčí hodnocení dodavatele

Název firmy: COGNOR (MECHEL) Hutní materiál

Dodávané položky:

Údaje o hodnocení dodavatele

Kritérium hodnocení:	Známka		
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů	1	2	3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné	1	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu	1	2	3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost	1	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.	1	2	3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita	1	2	3
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka	1	2	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost	1	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota	1	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1	2	3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1	2	3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny	1	2	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	6		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	25		

Celkový součet známek:

37

PŘÍLOHA P 14: ZPŘESNĚNÉ HODNOCENÍ DODAVATELE

FERONA, A.S.



TOOL Werkzeugbau s.r.o.

Dílčí hodnocení dodavatele

Název firmy: FERONA, a.s. Hutní materiál

Dodávané položky:



Údaje o hodnocení dodavatele

Kritérium hodnocení:	Známka
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů	1 2 3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné	1 2 3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu	1 2 3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost	1 2 3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.	1 2 3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita	1 2 3
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka	1 2 3
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost	1 2 3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota	1 2 3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny	1 2 3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	27

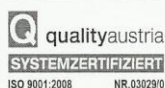
Celkový součet známek:

37

PŘÍLOHA P 16: ZPŘESNĚNÉ HODNOCENÍ DODAVATELE
FORCUT, S.R.O.

				
Dílčí hodnocení dodavatele				
Název firmy:		Hutní materiál		
FORCUT, s.r.o.				
Dodávané položky:				
Údaje o hodnocení dodavatele				
Kritérium hodnocení:		Známka		
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů		1	2	3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné		1	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu		1	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu		1	2	3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost		1	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.		1	2	3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita		1	2	3
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka		1	2	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost		1	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota		1	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu		1	2	3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu		1	2	3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny		1	2	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)		6		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)		6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)		25		
Celkový součet známek:		37		

**PŘÍLOHA P 18: ZPŘESNĚNÉ HODNOCENÍ DODAVATELE ALU
KÖNIG FRANKSTAHL, S.R.O.**



Dílčí hodnocení dodavatele

Název firmy: ALU KÖNIG FRANKSTAHL, s.r.o. Hlutní materiál

Dodávané položky:

Údaje o hodnocení dodavatele

Kritérium hodnocení:	Známka		
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů	1	2	3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné	1	2	3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1	2	3
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu	1	2	3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost	1	2	3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.	1	2	3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita	1	2	3
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka	1	2	3
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost	1	2	3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota	1	2	3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1	2	3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1	2	3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny	1	2	3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	6		
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	6		
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	24		

Celkový součet známek:

36

**PŘÍLOHA P 19: ZPŘESNĚNÉ HODNOCENÍ DODAVATELE DITREX,
S.R.O.**



Dílčí hodnocení dodavatele

Název firmy: DITREX, s.r.o. Hutní materiál

Dodávané položky:

Údaje o hodnocení dodavatele

Kritérium hodnocení:	Známka
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů	1 (2) 3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné	1 (2) 3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 (3)
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu	1 (2) 3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost	1 2 (3)
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.	1 2 (3)
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita	1 2 (3)
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka	1 2 (3)
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost	1 2 (3)
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota	1 2 (3)
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 (3)
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 (3)
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny	1 (2) 3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	6
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	4
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	25

Celkový součet známek:

35

PŘÍLOHA P 20: ZPŘESNĚNÉ HODNOCENÍ DODAVATELE
KOVINTRADE,S.R.O.



TOOL Werkzeugbau s.r.o.

Dílčí hodnocení dodavatele

Název firmy: KOVINTRADE Interní materiál

Dodávané položky:

Údaje o hodnocení dodavatele

Kritérium hodnocení:	Známka
1.) včasnost reakce na poptávku 1 - déle jako 4 dny 2 - reakce do 3 dnů 3 - reakce do 2 dnů	1 2 3
2.) srozumitelnost nabídky 1 - nesrozumitelné 2 - méně srozumitelné 3 - srozumitelné	1 2 3
3.) vyhotovení nabídky v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
4.) termín dodání - včasnost dodávky 1 - mimo termín 2 - 1 den mimo termín 3 - zcela v termínu	1 2 3
5.) úplnost nabízené služby ve vztahu k poptávce 1 - neúplné 2 - částečná úplnost 3 - plná úplnost	1 2 3
6.) transport, poštovné, balné v režii dodavatele 1 - mimo režii dod. 2 - částečně v režii dod. 3 - zcela v režii dod.	1 2 3
7.) plnění dodávek v požadované kvalitě 1 - méně než 70% 2 - 70% kvalita 3 - 100% kvalita	1 2 3
8.) plnění dodávek v daném množství 1 - neúplná dodávka 2 - částečná dodávka 3 - plná dodávka	1 2 3
9.) vstřícnost při řešení reklamací 1 - bez vstřícnosti 2 - částečná vstřícnost 3 - plná vstřícnost	1 2 3
10.) ochota a pomoc při problémových situacích 1 - bez ochoty 2 - částečná ochota 3 - plná ochota	1 2 3
11.) fakturace v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
12.) dodací listy v souladu s požadavky firmy TOOL 1 - mimo soulad 2 - částečně v souladu 3 - plně v souladu	1 2 3
13.) dodržení ceny na faktuře v souladu s nabídkou 1 - velké odlišení ceny 2 - malá změna ceny 3 - dodržení ceny	1 2 3
1. Oblast kvalita (řádek 7,8)	5
2. Oblast termínů (řádek 1,4)	5
3. Oblast administrativní běh (řádek 2,3,5,6,9 až 13)	26

Celkový součet známek:

36