

Hodnocení dodavatelů firmy

Tomáš Ambrož

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: **Tomáš AMBROŽ**
Osobní číslo: **L10188**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Hodnocení dodavatelů firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte obecně problematiku nákupu a hodnocení dodavatelů ve firmě.
2. Objasněte metody hodnocení dodavatelů.
3. Provedte analýzu výběru dodavatelů a hodnocení dodavatelů ve firmě Holík international s. r. o.
4. Na základě analýzy formulujte doporučení a návrhy na zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě Holík international s. r. o.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-152-6

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

[3] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

[4] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

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 popisuje hodnocení dodavatelů v podniku. V teoretické části jsou definovány pojmy logistika, nákup, nákupní proces, hodnocení dodavatelů a metody hodnocení, které mohou být použity pro hodnocení. Praktická část představuje společnost Holík International s. r. o. její historii, produkty, nákupní proces a její hodnocení dodavatelů. Jsou také aplikovány poznatky z teoretické části na společnost a je zde návrh na zlepšení.

Klíčová slova: logistika, nákup, nákupní proces, hodnocení, metody hodnocení

ABSTRACT

The bachelor thesis describes the evaluation of suppliers in company. In the theoretical part are defined concepts such as logistics, purchasing, process of purchasing, evaluation of suppliers and methods of evaluation, which can be used for evaluation. The practical part represents the company Holík international Inc., its history, products, process of purchasing and evaluation of suppliers. There are also applied findings from theoretical part on the company a there is a proposal to improve.

Keywords: logistics, purchasing, process of purchasing, evaluation, methods of evaluation

Tímto bych chtěl poděkovat doc. Ing. Jaroslavu Rašnerovi, CSc. za jeho pomoc a ochotu při vedení této bakalářské práce. Také bych rád poděkoval Ing. Petře Dostálové ze společnosti Holík International s. r. o. za poskytnuté informace, její čas a ochotu.

V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům, za jejich podporu, kterou mi dodávali při zpracování této bakalářské práce.

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne10.5.2012.....


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LOGISTIKA	11
1.1 DEFINICE LOGISTIKY	11
1.2 ČLENĚNÍ LOGISTIKY	12
1.3 CÍLE PODNIKOVÉ LOGISTIKY	13
2 NÁKUP	14
2.1 FUNKCE NÁKUPU	14
2.1.1 Nákupní funkce podniku	15
2.2 PROCES NÁKUPU A JEHO FÁZE	15
2.3 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	17
2.4 ORGANIZACE NÁKUPU	18
2.4.1 Pojetí funkce nákupu	18
2.4.2 Míra a formy centralizace a decentralizace.....	18
2.4.3 Umístění ekonomického postavení nákupu v organizační struktuře podniku.....	19
2.4.4 Vnitřní dělba práce, řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvaram	19
3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	20
3.1 DATABÁZE DODAVATELŮ.....	20
3.2 POSTUP HODNOCENÍ DODAVATELŮ	20
3.2.1 Předběžné hodnocení dodavatelů	20
3.2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů.....	21
3.2.3 Hodnocení dodavatelů podle kritérií.....	22
3.3 KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	22
4 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	24
4.1 PROSTÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ	24
4.2 VÁHOVÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ.....	24
4.3 SCORING MODEL	25
5 DIFERENCOVANÉ ŘÍZENÍ ZÁSOB	27
5.1 ANALÝZA ABC	27
6 CÍL A METODIKA PRÁCE	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	32
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	32
7.1.1 Produkty	33
7.2 NÁKUPNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI	33
7.2.1 Dodavatelé společnosti.....	34
8 POPIS SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ	38

8.1	POSTUP HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	38
9	HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ.....	41
9.1	HODNOCENÍ TUZEMSKÝCH DODAVATELŮ	41
9.1.1	Hodnocení podle pořadí – tuzemští dodavatelé	42
9.1.2	Váhové hodnocení podle hodnot – tuzemští dodavatelé.....	43
9.1.3	Scoring model – tuzemští dodavatelé	45
9.2	HODNOCENÍ ZAHRANIČNÍCH DODAVATELŮ	46
9.2.1	Hodnocení podle pořadí – zahraniční dodavatelé	47
9.2.2	Váhové hodnocení podle hodnot – zahraniční dodavatelé.....	49
9.2.3	Metoda Scoring model – zahraniční dodavatelé	51
9.3	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ JEDNOTLIVÝCH METOD	52
10	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELŮ	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60

ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o tématu hodnocení dodavatelů v podniku, v tomto případě jde o firmu Holík International s. r. o. Výběr správného dodavatele je jednou z nejdůležitějších částí procesu nákupu každého podniku, proto je velmi důležité této oblasti věnovat důslednou pozornost.

Bakalářská práce je rozdělená na část teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje postupně obecně pojem logistika, poté se zabývá nákupem v podniku, jaké jsou jeho funkce, jaký je samotný proces nákupu a jeho organizace. V dalších kapitolách teoretické části bakalářské práce je popsáno hodnocení dodavatelů, tedy postup samotného hodnocení a kritéria pro hodnocení, dále pak jednotlivé metody hodnocení dodavatelů a také diferencované řízení zásob. Poslední kapitolou je popsání cíle a metodiky práce.

Praktická část bakalářské práce popisuje obecně společnost, její historii, produkty, které vyrábí a také je zde ukázán současný nákupní proces a dodavatele společnosti. Další částí je zanalyzování současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů, který ve společnosti funguje. Třetí kapitola praktické části se zabývá samotným hodnocením dodavatelů společnosti pomocí vybraných metod hodnocení. Poslední část ukazuje návrhy na zlepšení současného systému hodnocení dodavatelů ve společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LOGISTIKA

Logistika není pojmem, který vznikl v současnosti, naopak její principy byly zaznamenány dávno v historii. Její využití však bylo spíše intuitivní. V dobách řecké filozofie se setkáváme s pojmem logistika, kde v překladu kořen slova (logos) znamená slovo, řeč, rozum, počínání. Označení Logistés se pak vžilo pro počtáře či úředníka. [6]

Logistika se nejdříve začala objevovat ve vojenské oblasti, v období přelomu 9. a 10. století se logistika používala k včasnému vyzbrojení a vybavení municí vojska. V 18. a 19. století se na logistiku nahlíželo jako na vědu o pohybu, zásobování a ubytování bojujících vojenských jednotek. V civilním sektoru se logistika poprvé objevuje začátkem 20. století. Další vývoj logistiky se dělí do pěti etap:

- 1. etapa (před rokem 1950) – označováno jako období nečinnosti, jednotlivé logistické činnosti řízeny oddělnými subjekty.
- 2. etapa (1950 – 1970) – příprava logistické teorie a praxe v oblasti fyzické distribuce. Významně vývoj ovlivnila:
 - o koncepce celkových nákladů (total cost),
 - o změna demografické struktury obyvatelstva (stěhování do měst),
 - o ekonomická recese v USA.
- 3. etapa (1970 – 1985) – rozvoj americké logistiky v západní Evropě. Důraz kladen na fyzickou stránku objektů. Distribuční systémy byly řešením logistickým, ale ukazuje se důležitost začlenění systému informačního i celkového ekonomického pohledu.
- 4. etapa (1985 – 1995) – systém integrované logistiky, snaha o maximální konkurenční výhodu logistiky postavenou na informačních tocích. Uspokojení přání zákazníka s ekonomickým pohledem na činnost firmy se klade na první místo.
- 5. etapa (1995 – nyní) – využívání elektroniky a internetové technologie, dochází k propojování logistických sítí a partnerů (Supply Chain Net). Řízeno Supply Chain Managementem (SCM) tak, aby náklady a účinnost logistiky byly optimální (nikoli minimální). [6]

1.1 Definice logistiky

„Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové para-

metry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům (zboží, služby, přeprava, do-dávky) až po získávání zdrojů.“ [6, s. 11]

Tento proces je uskutečňován v logistických článcích na úrovni provozních systémů, které představují základnu pro logistické činnosti. Provozy jsou klíčovým místem, kde dochází k implementaci a kde se realizuje logistické řízení. Projektování, organizování a řízení provozů převádí logické informace na konkrétní zásahy do organizace práce, do časového rozvrhování činností a do řízení kapacit v provozech. [6]

1.2 Členění logistiky

Logistiku lze třídit z různých hledisek na jednotlivé druhy. Jedna možnost je rozdělení podle oblastí jejího zkoumání:

- makrologistika – zkoumá globální aspekty logistiky z pohledu národního hospodářství, regionů. Hlavním zájmem je mezinárodní doprava, mezinárodní integrace výrobních kapacit, dopravy, cel.
- metalogistika – zabývá se problematikou dodavatelů surovin, distributorů, zákazníků, činností dopravy, skladů, kooperací jednotlivých podniků.
- mikrologistika – zabývá se technologickými, informačními, ekonomickými, rozhodovacími metodami řízení toků materiálů, zboží a služeb v rámci podniku (např. optimalizace toku materiálu výrobním procesem). [6]

Dalším možným členěním je podle na:

- logistiku nákupní (zásobovací),
- logistiku dopravní,
- logistiku skladovací,
- logistiku průmyslovou,
- logistiku obchodní,
- logistiku distribuční,
- logistiku marketingovou. [6]

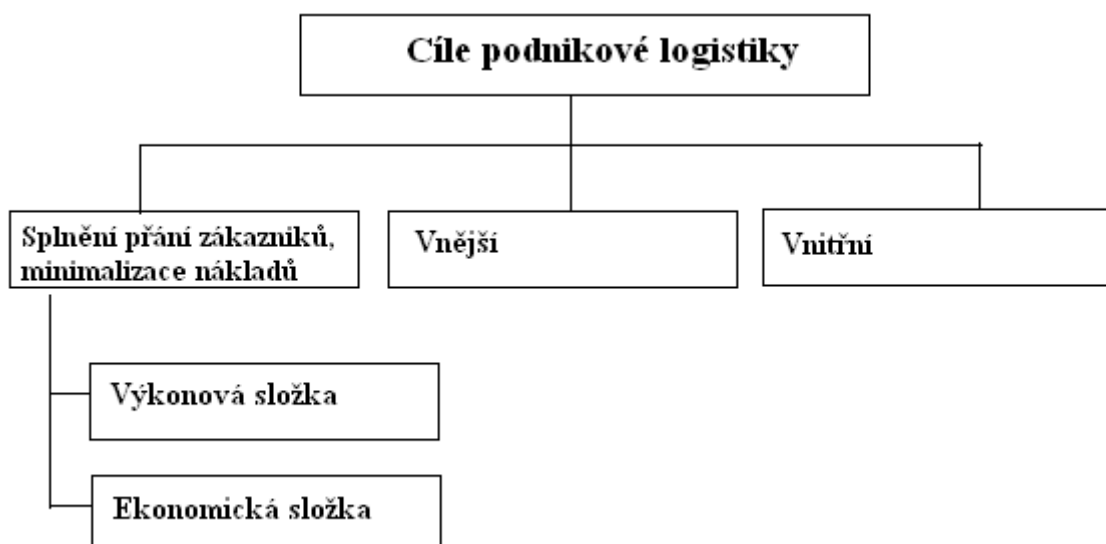
1.3 Cíle podnikové logistiky

Logistické cíle podniků jsou odvozovány od jejich vlastních strategií a cílů. Hlavním cílem podnikové logistiky je uspokojování přání zákazníků na dodávky a služby na požadované úrovni při minimalizaci celkových nákladů. Tento hlavní cíl má dvě složky:

- výkonovou – zabezpečit požadovanou úroveň služeb, tedy připravit potřebné materiály, polotovary, hotové výrobky ve všech částech logistického řetězce ve správném množství, jakosti, druhu, čase a místě,
- ekonomickou – splnění výkonové složky s přiměřenými náklady. Zvyšování úrovně služeb může znamenat zvýšení prodeje, avšak je doprovázena logickým zvyšováním nákladů. Volba úrovně logistických služeb je zdola ohraničena, tedy existuje minimální úroveň, kterou je trh schopen akceptovat. [6]

Dalším možným dělením logistických cílů je:

- vnitřní – snižování nákladů na skladování, dopravu, dále snižování objemu vázaného kapitálu v technických prostředcích a zásobách,
- vnější – udržení pozice na trhu, zvýšení objemu prodeje, plnění přání zákazníků a plnění požadavků trhu. [6]



Obr. 1. Cíle podnikové logistiky [vlastní zpracování]

2 NÁKUP

Nakupování má ve většině firem velmi významné a specifické postavení. Majitelé podniků často delegují nákup na management podniku jako jednu z posledních aktivit a ponechávají si významnou kontrolní roli v této oblasti řízení firmy.

Hlavním důvodem takového chování je, že podíl nakupovaných položek tvoří 40 až 60 % celkových nákladů ve výrobních organizacích, existují však i obory, kde se tento podíl blíží až 80 %. Každá relativně malá úspora pak významně ovlivňuje efektivnost podnikání. [3]

Nákup má důležitý podíl na úspěchu podniku, a to z hlediska strategického, tak operativního. Představuje veškerá opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako:

- funkci – významný úkol v rámci podnikových aktivit,
- proces – průběh dispozice s dodávaným zbožím,
- organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost. [10]

2.1 Funkce nákupu

Nákup je jednou ze základních funkcí podniku, bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo poskytující služby. Z logistického pohledu lze podnik rozložit do jednotlivých systémů uvedených v následujícím obrázku. [5]



Obr. 2. Základní subsystém
průmyslového a obchodního podniku [5]

Celkový proces průmyslového podniku pak můžeme znázornit pomocí tří základních podnikových funkcí:

- nákupní (zásobovací) – zabezpečení pokrytí potřeb podniku,
- výrobní – zabezpečení vytvoření výkonů podniku,
- prodejní – zabezpečení uplatnění výkonů podniku na trhu. [5]

2.1.1 Nákupní funkce podniku

Nákupní útvar efektivně zabezpečuje předpokládaný průběh základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném sortimentu, množství, času, kvalitě a místě. [5]

V souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá splnění této funkce v podniku:

- přesnější a včasné zjišťování předpokládané budoucí spotřeby materiálu,
- úplné a včasné projednávání a uzavírání smluv v ekonomicky efektivních dodávkách,
- systematické zvažování potenciálních disponibilních (upotřebitelných) zdrojů pro uspokojování těchto potřeb,
- trvalé sledování realizace, projednávání změn v potřebách i v případných odchylkách dodávek,
- zabezpečení efektivního fungování skladového hospodářství, manipulačních procesů, dopravy,
- systematické sledování a regulování stavu zásob a zabezpečení jejich co nejefektivnějšího využití,
- vytváření a zdokonalování odpovídajícího informačního systému pro řízení nákupního procesu,
- systematické zabezpečování personálního, organizačního, metodického a technického rozvoje řídicích i hmotných procesů. [5]

2.2 Proces nákupu a jeho fáze

Základním modelem nákupního procesu organizací je do současnosti obecně považování Robinsonův a Farisův model. Podle Robinsona je osm fází nákupního procesu základem

tzv. modelu nákupní mřížky, kde skutečná realizace jednotlivých fází je podmiňována typem nákupní situace. Jedná se následující fáze nákupního procesu:

1. Poznání problému

Nákupní proces začíná tehdy, jakmile vznikne problém nebo potřeba, která má za následek požadavek koupě zboží či služby. Tento problém vzniká na základě působení vnitřních a vnějších stimulů.

2. Definování požadavků

Požadavek je specifikován především pomocí druhu a množství zboží. U složitějších a strategicky významných položek nákupu spolupracuje nákupčí při stanovování požadovaných vlastností taktéž se zákazníky a pracovníky dalších útvarů podniku. Této fázi může taktéž významně napomoci dodavatel, který může zákazníka seznámit s vlastnostmi nabízeného zboží.

3. Specifikace produktu

Tento krok stanovuje technické parametry zboží. V rámci hodnotové analýzy zpracuje technický tým projekt, jehož smyslem je snižování nákladů, při němž jsou jednotlivé součásti pečlivě studovány.

4. Vyhledávání dodavatelů

Zde dochází k vyhledávání konkrétního dodavatele odběratelem, smyslem je shromáždění informací o potenciálních dodavatelích. Jedná-li se o první nákup, je hledání dodavatele významnější a náročnější činností.

5. Hodnocení dodavatelů

Základem jsou informační materiály či osobní jednání s prodejcem. U složitějších a finančně náročnějších druhů materiálů vyžadují odběratelé detailnější návrhy, které jsou jak technickými, tak marketingovými zprávami. Na základě posouzení nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní jsou dále vyzváni k přímému jednání

6. Výběr dodavatele

Dochází zde k finálnímu výběru dodavatele. Nákupčí hodnotí schopnosti dodavatele dle různých hledisek s ohledem na jejich důležitost. Rozhoduje se nejen o výběru nejvhodnějšího dodavatele pro daný vstup, ale také o počtu dodavatelů.

7. Vyřizování objednávek

Vybraný dodavatel vystavuje odběrateli konečnou objednávku, jejímž obsahem je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávek, postupu při odmítnutí vadných dodávek, záruk, apod.

8. Hodnocení nákupu

Odběratel zde hodnotí výkon určitého dodavatele. [5]

2.3 Typy nákupních situací

Struktura nákupního procesu, chování, motivace kupujících a prodejců výrazně ovlivňuje nákupní proces. Existují tři skupiny nákupních situací, charakteristické řadou specifik:

1. běžný, opakovaný nákup

- relativně stabilní poptávka zákazníka,
- nemění se požadavky na druh jednotlivého nakupovaného zboží či služeb, změny jsou jen v množství a dodacích termínech,
- objednávky jsou vystavovány standardnímu dodavateli, který má s podnikem uzavřenu dlouhodobou smlouvu o dodávkách,

2. modifikovaný nákup

- trvalá snaha reagovat na zákazníkovi požadavky,
- formulace dílčích změn v konstrukci dodávaných dílů, změny kvality surovin,
- modifikace nároků na dodávky u původního dodavatele,

3. nový nákup

- změny výrobního programu, oblasti obchodování či poskytování služeb vedou k rozhodnutí o zcela nových nákupech,
- kladeny značné nároky na informace, rozhodovací proces je velmi náročný,
- rozhoduje se o novém dodavateli, se kterým nemá objedávající zkušenosti. [3]

Tab. 1. Model nákupní mřížky [5]

Fáze nákupu	Opakovaný nákup	Modifikovaný nákup	Nový nákup
1. Poznání problému	Ne	Možná	Ano
2. Definování požadavků	Ne	Možná	Ano
3. Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
4. Vyhledávání dodavatelů	Ne	Možná	Ano
5. Hodnocení dodavatelů	Ne	Možná	Ano
6. Výběr dodavatele	Ne	Možná	Ano
7. Vyřizování objednávek	Ne	Možná	Ano
8. Vyhodnocení nákupu	Ano	Ano	Ano

2.4 Organizace nákupu

Organizace a řízení nákupu v podniku se zaměřuje na hledání a přijetí správných rozhodnutí, které se týkají:

- pojetí funkce nákupu,
- míry a forem centralizace a decentralizace,
- umístění ekonomického postavení nákupu v organizační struktuře podniku,
- vnitřní dělby práce, řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům. [11]

2.4.1 Pojetí funkce nákupu

Je důležité si uvědomit, jaké nákup plní funkce a co je hlavní při přijímání nových rozhodnutí. V nových podmínkách je nutno dbát na zajištění operativní i koncepční harmonizace aktivit, článků v informačním a rozhodovacím řetězci.

2.4.2 Míra a formy centralizace a decentralizace

Míru centralizace a decentralizace bychom měli zvažovat vždy s ohledem na konkrétní podmínky a rozhodovat se tak, abychom brali ohled na celkové hospodářské výsledky podniku. Vhodná centralizace s sebou přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. Centralizace se může projevovat i negativně, například v menší pružnosti při řešení případných změn potřeb a deficitních situací. Decentralizace umožňuje efektivní řešení systému stimulace, rozvíjí iniciativu při řešení a uskutečňování pozitivních změn.

2.4.3 Umístění ekonomického postavení nákupu v organizační struktuře podniku

Součástí organizace nákupu je umístění útvaru v organizační struktuře podniku. Nákupní oddělení je nejčastěji součástí obchodního či obchodně-ekonomického oddělení. Některé obory výroby mají nákupní úsek součástí výrobního útvaru. Toto začlenění nákupu do výrobního úseku přináší pružnější řešení operativních problémů, například při změnách výrobního programu, technologie či časového průběhu výroby.

Větší podniky uplatňují formu organizace, kde je nákup jako samostatný nákupní závod. Úspěšné plnění funkce nákupu vyžaduje, aby nákupčí aktivně spolupracovali s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, financí, kontroly a mohli postupně zdokonalovat oběh, přenos, zpracování, uchování a využití informací.

2.4.4 Vnitřní dělba práce, řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům

V rámci útvaru nákupu se uplatňují 3 základní typy dělby práce, které se liší především vnitřním uspořádáním:

- funkčně centralizovaný - založen na dělbě práce podle obsahu činnosti,
- funkčně decentralizovaný - uspořádán podle sortimentální příbuznosti skupin materiálů,
- kombinovaný - má za úkol vyloučit negativní stránky předchozích typů.

Časté změny organizace nákupu u mnoha podniků svědčí o snaze stále hledat vhodnou organizaci nákupu, která nejlépe plní své funkce v souladu s hlavními cíli firmy a ve vazbě na měnící se ekonomické prostředí. [11]

3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatelů je preventivní soubor činností, jejichž cílem je výběr z několika potenciálních dodavatelů jednoho či více, kteří budou vyhovovat zvoleným a objektivním kritériím.

Hodnocení vhodných dodavatelů patří k běžně vykonávaným aktivitám ve všech typech organizací. Proces hodnocení se však liší podle použitých přístupů, náročnosti, způsobu vyhodnocení či zvolenými kritérii. [7]

3.1 Databáze dodavatelů

Při výběru dodavatelů pro novou zakázku je důležité si vytvořit seznam jednotlivých dodavatelů, při opakované výrobě je výhodné stávající seznam doplnit o nové dodavatele. Do databáze ukládáme údaje o samotném dodavateli (název, sídlo, IČO) a data z oblasti zásobovací logistiky (datum přejímky zboží, dodržení termínu dodání, předání dokumentů, vstupní kontroly úplnosti dodávek a kvality). Databázi lze vytvořit v programu MS Excel nebo ve speciálně zhotoveném programu. [2]

3.2 Postup hodnocení dodavatelů

Postup hodnocení dodavatelů je poměrně složitý proces, pokud však jej však zobecníme, tak můžeme postup hodnocení rozdělit do tří základních částí:

1. předběžné hodnocení dodavatelů,
2. hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů,
3. hodnocení dodavatelů podle kritérií. [7]

3.2.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Jedná se o jakési kvalifikační kolo hodnocení a výběru dodavatelů. Existuje zde široké spektrum potenciálních dodavatelů a společnost z nich vybere ty, kteří postoupí do dalšího kola hodnocení. Toto hodnocení může být založeno na:

- posuzování prvních vzorků dodávek,
- předběžné posouzení vyzrálosti systému managementu,
- analýza referencí jiných odběratelů. [7]

Posuzování prvních vzorků dodávek

Velmi často se v praxi vyskytují případy, kdy odběratel požádá potenciálního dodavatele o fyzické vzorky budoucích dodávek, které jsou zhotovené podle předběžně zaslanych požadavků. Občas se však také vyskytují situace, kdy sám dodavatel nabízí vzorky svých dodávek stylem „vyzkoušejte si nás a pokud budete spokojeni, můžeme pro vás dodávat“. V obou těchto situacích musí odběratel důkladně posoudit míru shody předběžných vzorků s požadavky, přičemž rozsah a postupy tohoto hodnocení jsou zcela v kompetenci odběratele. Výsledky tohoto posouzení by však neměly vést k uzavření smluv, jelikož se dá předpokládat, že dodané vzorky mohly vzniknout u odběratele v podmínkách, které se diametrálně liší od standardně používaných technologií pro běžnou produkci. [7]

Posouzení vyzrálosti systému managementu

Provádí se u dodavatelů, u nichž je i objektivně velmi obtížné stanovit požadavky. Pro účely předběžného hodnocení se jeví velmi vhodně použití určitého sebehodnocení dodavatelů. Potenciálnímu dodavateli jsou zaslány hodnotící otázky, na něž je dodavatel povinen objektivně odpovědět. Takové hodnocení není zevrubné, nezachází do podrobností, ale je spíše komplexním zjištěním úrovně oblastí managementu a řízení, které odběratel považuje u dodavatele za důležité. Většinou se jedná o oblasti jakosti, dodávání, servisu, přístupu k technologiím, životního prostředí, nákladů a ceny. [7]

Analýza referencí jiných odběratelů

Právem odběratele je získávání referencí o potenciálním dodavateli od organizací, které od daného potenciálního dodavatele už nakupovaly, ale mohou být získány i z různých databází, internetových stránek apod. Tyto informace by však měli představovat pouze doplněk při rozhodování, nikdy by neměly tvořit rozhodující informace pro rozhodování o výběru dodavatele. [7]

3.2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Předběžné hodnocení slouží ke snížení spektra potenciálních dodavatelů na přijatelné množství. U dodavatelů, kteří prošli předběžným hodnocením, se odběratel zaměří na hodnocení jejich budoucí a dlouhodobou způsobilost plnit požadavky odběratele. Odběratel by se měl především soustředit na budoucí a dlouhodobý potenciál dodavatele.

V současnosti se jako nejvhodnější jeví audit systémů managementu přímo u potenciálního dodavatele. Jedná se o systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria. Nezávislost auditu musí zajistit auditoři, kteří nesmí být v žádném ohledu závislí na prověřovaném procesu či výrobku. Dokumentovaný znamená, že odběratel má pro realizaci auditu vytvořený psaný postup a metodiku. Díky auditu u dodavatele získá odběratel potřebné důkazy, díky nimž auditoři prověří, zdali dodavatel splňuje požadavky, které jsou stanoveny tzv. kritérii auditu. Kritéria auditu si odběratel stanovuje sám ve svých dokumentovaných postupech, nebo jsou obecně stanoveny normami, např. ČSN EN ISO 9001. [7]

3.2.3 Hodnocení dodavatelů podle kritérií

Hodnocení dodavatelů je závislé na správné volbě kritérií. Každý odběratel, si musí volit vlastní kritéria, která jsou pro něj u odběratele důležitá. Pouhé nejnižší ceny či systém managementu jakosti, nemusí být jedinými kritérii, které budou při volbě budoucích dodavatelů hrát roli. V praxi běžně vyskytujícími kritérii jsou např.:

- nabízená cena dodávky,
- doba dodání,
- vzdálenost dodavatele,
- podíl dodavatele na trhu a jeho image,
- dodací podmínky. [7]

3.3 Kritéria hodnocení

Jak už je popsáno výše, každý odběratel si může zvolit vlastní kritéria, která jsou pro něj při výběru dodavatele důležitá. Kritéria pro hodnocení dodavatelů lze však obecně rozdělit na sedm hlavních oblastí:

1. **Finanční situace dodavatele** – možnost dlouhodobé spolupráce zaručuje pouze ekonomicky „zdravý“ dodavatel. Údaje o finanční situaci potenciálního dodavatele čerpáme zejména z:
 - výročních zpráv a jejich vývoje,
 - vývoje podílu dodavatele na trhu,
 - struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu.
2. **Perspektivní vývoj dodavatele** – schopnost dodavatele reagovat na měnící se požadavky při zlepšování užitečných vlastností výrobků či na vývoj nových výrobků.

3. **Logistické služby poskytované dodavateli** – požadavky na logistické služby patří mezi rozhodující kritéria při výběru dodavatelů. Zkoumáme především dodací lhůty, vyřízení objednávek, schopnost reakce na mimořádné objednávky či lokalizace dodavatele.
 4. **Výrobní možnosti dodavatele** – posuzujeme, zdali je dodavatel spolehlivým výrobcem. Zjišťujeme si především informace:
 - o jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití,
 - o počtu výrobních jednotek,
 - o úrovni řízení výroby,
 - o stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.
 5. **Informační systém** – s rozvojem komunikačních technologií je nutné brát v potaz to, jaký informační systém dodavatel používá a jak je napojen na externí komunikační systémy.
 6. **Celkové pořizovací náklady a platební podmínky** – cena patří k nejvýznamnějším kritériím v oblasti hodnocení dodavatelů. Musí se však brát v potaz i strukturu nákladů dodavatele. Zkoumáme následující informace:
 - cena, pořizovací náklady,
 - očekávaný vývoj ceny,
 - cenové rabaty,
 - lhůty splatnosti faktur,
 - podíl přímých a režijních nákladů.
 7. **Požadovaná kvalita** – jedná se o absolutní kritérium, které by měl dodavatel splňovat. Pokud je nabízená kvalita nižší, než jakou požadujeme, neměli bychom tuto nabídku akceptovat. Některé parametry kvality nelze vždy stoprocentně dodržovat, proto se používají ukazatele měřící přímo kvalitu dodávek, kterými jsou např.:
 - procentuální podíl vadných dílů z celkového množství,
 - procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti,
 - časové ztráty způsobené výrobě dodávkou vadných dílů.
- Dále bychom měli zkoumat následující parametry, mající kvantitativní charakter:
- dosavadní vývoj a perspektivy v kvalitě výrobků dodavatele,
 - systém řízení kvality,
 - certifikáty ISO. [3]

4 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ

V této kapitole jsou popsány vybrané metody hodnocení dodavatelů, které se nejběžněji používají v praxi. Těmito metodami jsou prosté hodnocení podle pořadí, váhové hodnocení a metoda Scoring model.

4.1 Prosté hodnocení podle pořadí

U prostého hodnocení podle pořadí provádíme hodnocení jednotlivých kritérií u všech potenciálních dodavatelů. Během hodnocení přiřadíme body od 1 do 3 k jednotlivým kritériím. Čím lépe dodavatel odpovídá danému kritériu, tím menší bodové hodnocení získá. Získané body za jednotlivá kritéria sečteme, nejlepším dodavatelem se stává ten, který má nejnižší počet bodů. [2]

Tab. 2. Hodnocení dodavatelů [2]

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

Tab. 3. Přiřazení bodového hodnocení [2]

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

4.2 Váhové hodnocení podle pořadí

Metoda váhového hodnocení podle pořadí funguje na stejném principu jako metoda prostého hodnocení podle pořadí, pouze ke každému kritériu přidáme předem stanovenou váhu.

Další postup je stejný, tudíž přiřadíme body od 1 do 3, které posléze vynásobíme váhami jednotlivých kritérií. Vzniklé součiny u jednotlivých dodavatelů sečteme a dodavatele s nejnižším bodovým hodnocením vybereme jako dodavatele. [2]

Tab. 4. Váhové hodnocení podle pořadí [2]

Kritérium	Váha	Dodavatelé					
		A		B		C	
Cena v Kč	30 %	1	0,3	2	0,6	3	0,9
Kvalita (%)	30 %	1	0,3	2	0,6	2	0,6
Servis (%)	20 %	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Spolehlivost (%)	20 %	1	0,2	2	0,4	1	0,2
Σ	100 %	5	1,2	7	1,8	9	2,3
Pořadí			1.		2.		3.

4.3 Scoring model

Scoring model se obvykle využívá pro průběžné hodnocení dodavatelů. Scoring model předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Postupuje se stejně jako u předcházejících metod s váhovým koeficientem. Tento model převádí údaje pomocí recipročního indexu na vzájemně ekvivalentní hodnoty. Po sečtení dílčích výsledků dostáváme celkového hodnocení. Dodavatele s nejvyšším procentuálním hodnocením vybereme pro budoucí spolupráci. [2]

Vzorec pro výpočet recipročního indexu:

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

Postup výpočtu recipročního indexu

1. zvolí se dodavatel s nejlepším parametrem v daném kritériu a přidělí se mu hodnota 100 %.
2. podle takto označeného parametru přepočítáme hodnoty u ostatních dodavatelů tak, že těmito hodnotami podělíme hodnotu parametru označeného 100 % a vynásobíme je 100, tím dostaneme ekvivalentní procentuální hodnocení. [2]

Tab. 5. Přepočítané hodnoty pomocí recipročního indexu
[vlastní zpracování]

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

Takto přepočítané hodnoty poté vynásobíme váhou jednotlivých kritérií.

Tab. 6. Výsledné hodnoty Scoring modelu
[vlastní zpracování]

Kritérium	Váha	Dodavatelé		
		A	B	C
Cena v Kč	30 %	3000	2250	1800
Kvalita (%)	30 %	3000	2550	2550
Servis (%)	20 %	1700	2000	1500
Spolehlivost (%)	20 %	2000	1600	2000
Σ	100 %	9700	8400	7850
Pořadí		1.	2.	3.

5 DIFERENCOVANÉ ŘÍZENÍ ZÁSOB

Není reálné věnovat všem skladovým položkám stejnou pozornost, proto je vhodné si položky skladu rozdělit do několika skupin s diferencovaným přístupem. U tohoto přístupu se nejčastěji využívá Paretova pravidla, které udává známý poměr 80 : 20 (tedy 80 % důsledků vyplývá z 20 % příčin). V oblasti skladování Paretovo pravidlo určuje, že 20 % skladových položek představuje 80 % hodnoty spotřeby. Je zřejmé, že díky Paretově analýze lze skladový sortiment rozdělit na dvě hlavní skupiny, v praxi je však běžné dělení na minimálně 3 skupiny. Tato analýza je známá pod označením metoda ABC. [2]

5.1 Analýza ABC

Podklad pro analýzu ABC tvoří sestava položek zásob seřazená sestupně podle hodnoty sledovaného statistického znaku (např. hodnoty spotřeby či prodeje) ve sledovaném období. Sledované období by mělo být minimálně 12 měsíců, maximálně však měsíců 24. Pro aplikaci analýzy ABC je nutné rozdělit zásoby do tří skupin. [2]

Skupina A

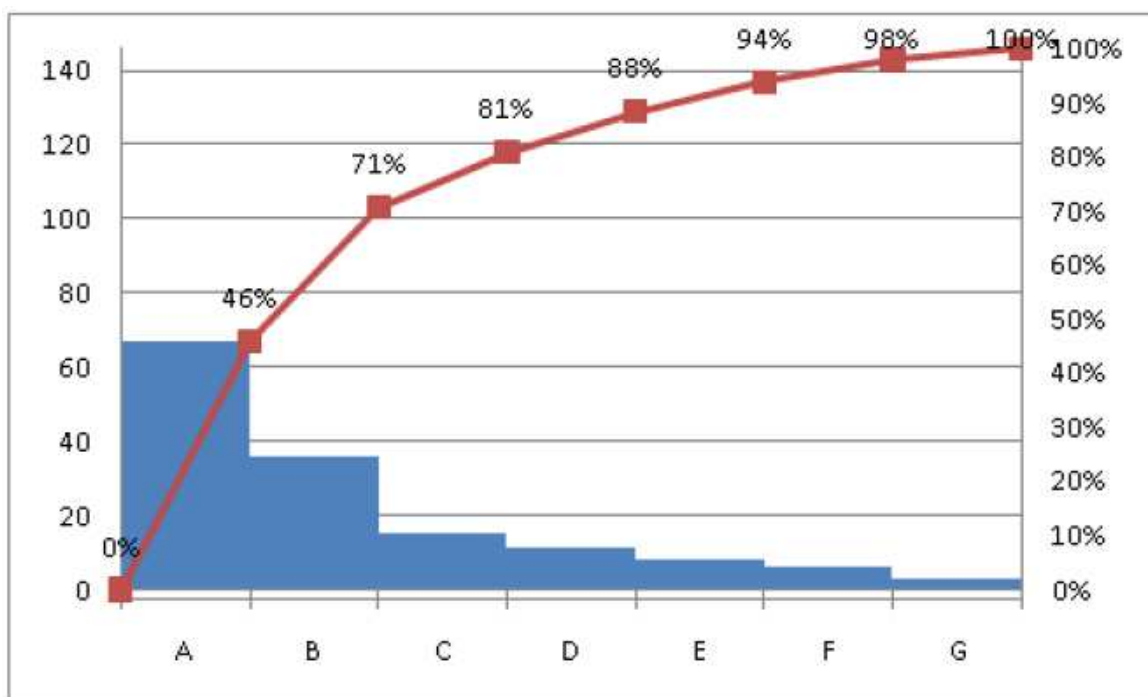
Skladové položky, které reprezentují 80 % hodnoty spotřeby nebo prodeje. Jde o nejdůležitějších skladové položky, které jsou neustále sledovány po stránce kvantitativní, tak kvalitativní. Optimální objednacích množství a výše pojistné zásoby je u této skupiny stanovována individuálně a co nejpřesněji. [2]

Skupina B

Tvoří ji položky, které mají podíl 15 % na hodnotě spotřeby nebo prodeje. Společně se skupinou A tvoří společně 95 % hodnoty spotřeby či prodeje. Oproti skupině A se tyto položky sledují méně často a velikost objednacích množství a velikost pojistné zásoby je vyšší, než u skupiny A. [2]

Skupina C

Do této skupiny patří méně důležité položky, jejichž podíl na hodnotě spotřeby nebo prodeje je okolo 5 %. Pro velikost objednacích množství se nejčastěji vychází z odhadu na základě průměrné spotřeby v předchozím období. [2]



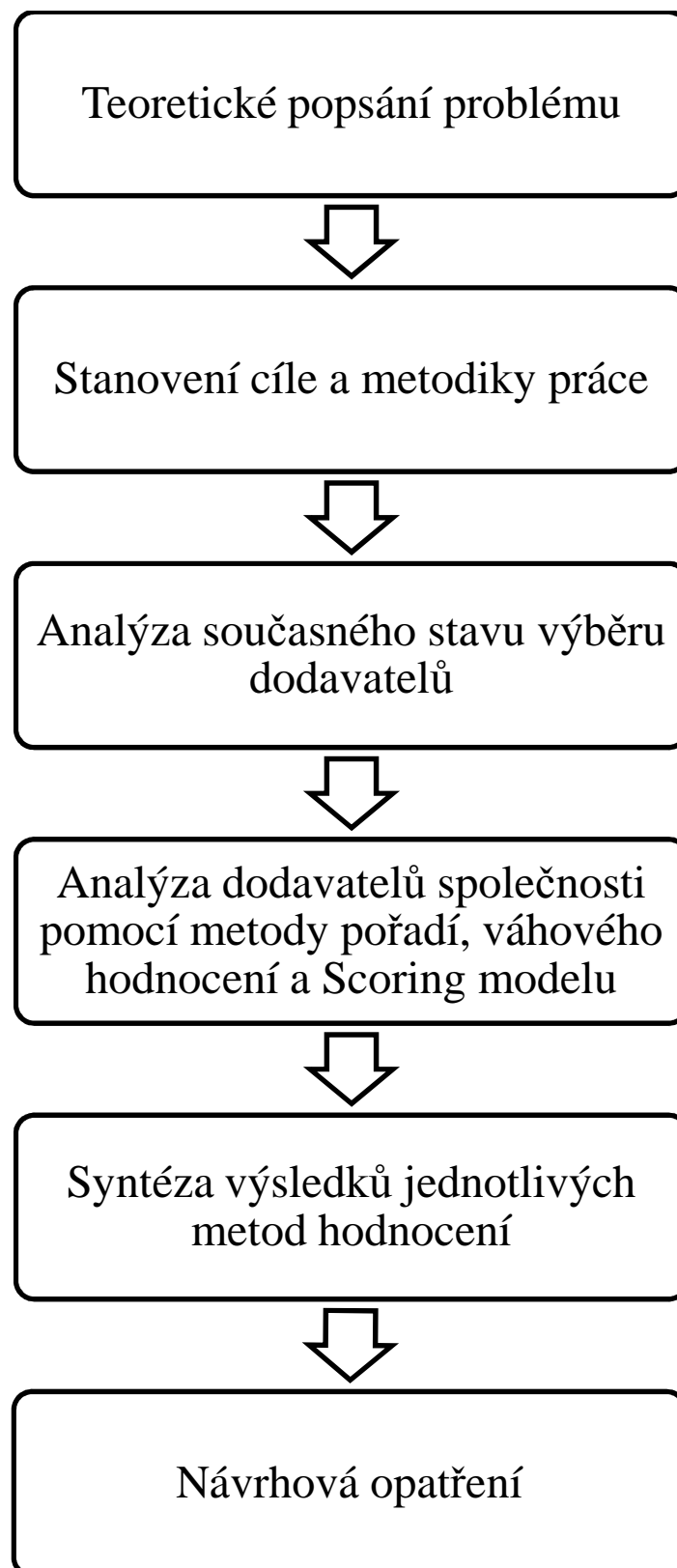
Obr. 3. Grafické znázornění Paretova diagramu

[vlastní zpracování]

6 CÍL A METODIKA PRÁCE

Bakalářská práce je zpracována pro firmu Holík International s. r. o., která se specializuje na výrobu ochranných rukavic. Cílem bakalářské práce je zanalyzování současného systému hodnocení a výběru dodavatelů v podniku a případné navržení zlepšení tohoto systému.

Metodika zpracování bakalářské práce v její praktické části analyzuje současný stav hodnocení dodavatelů ve firmě. Pomocí analýzy ABC se rozdělí dodavatelé podle jejich podílu na celkovém obratu podniku a hodnoceni jsou pouze dodavatelé skupiny A. Dále jednotlivé dodavatele analyzuje pomocí tří metod hodnocení dodavatelů. První metodou je prosté hodnocení, která ohodnotí každého dodavatele podle toho, jak vyhovuje danému kritériu, kterými jsou kvalita, termín dodávek, úroveň spolupráce a certifikace. Součet bodů za jednotlivá kritéria se sečtou a vybrán je dodavatel, který získá nejméně bodů. Druhou metodou je váhové hodnocení, které vychází z výsledků metody prostého hodnocení, ale používá k hodnocení navíc váhy jednotlivých kritérií, kterými se výsledné hodnoty vynásobí. Vybrán je opět dodavatel, který získá nejnižší počet celkových bodů za všechny kritéria. Poslední použitou metodou je Scoring model, kdy se nejdříve přepočítají jednotlivé hodnoty dodavatelů pomocí recipročního indexu a takto přepočítané hodnoty se poté vynásobí váhou jednotlivých kritérií. Vybrán je následně dodavatel, který získá nejvíce celkových bodů za všechny kritéria.



Obr. 4. Metodika práce [vlastní zpracování]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Holík International s. r. o. je česká výrobní společnost, která vyrábí rukavice. Snaží se propojit tradiční rukavičkářské řemeslo s nejnovějšími technologiemi v tomto oboru. Společnost patří mezi 5 nejvýznamnějších evropských producentů hasičských zásahových rukavic. Své produkty tradičně prezentuje na mnoha tuzemských i zahraničních veletrzích.

Společnost disponuje certifikáty jakosti ČSN EN ISO 9001:2009 a AQAP 2110, dále pak certifikátem environmentálního managementu ČSN EN ISO 14001:2005.

Jedná se o tradiční rodinnou firmu, která se snaží vytvářet tvůrčí a přátelské prostředí pro své zaměstnance. Vedení společnosti si uvědomuje důležitost spokojenosti a loajality zaměstnanců a pro snahu patřit mezi světovou špičku v oboru vytvořilo dlouhodobý program s názvem „Agenda 2015“.

Holík International s. r. o. pravidelně přispívá na projekty humanitární organizace Člověk v tísni a podporuje další dobročinné aktivity. Hlavním mottem společnosti je „Your safety comes first“. [18]



Obr. 5. Logo společnosti Holík International s. r. o. [12]

7.1 Historie společnosti

Vznik společnosti se datuje do roku 1993. V počátcích se věnovala produkci výhradně pracovních rukavic, postupem času se zaměřila na výrobu hasičských zásahových rukavic a speciálních rukavic pro armádu, policii a záchranáře. V roce 2011 společnost kapitálově a manažersky vstoupila do výrobní společnosti, která se více jak dvacet let koncentruje na výrobu speciální obuvi a doplnil se tak sortiment prodávaného zboží o zásahovou obuv. [18]

7.1.1 Produkty

Společnost se zabývá výrobou rukavic a obuvi pro hasiče, armádu, policii, záchranáře a myslivce. Rozdělení produktů:

1. **zásahové rukavice pro hasiče** – jsou vyráběny ve 3 základních produktových řadách (celotextilní, kožené a kombinované). Základní skladbu rukavic tvoří čtyři vrstvy materiálů jako nomex, kevlar, PBI, kermel, termostabilní kůže, které společně tvoří tzv. čtyřvrstvý sendvič. Rukavice jsou pravidelně certifikovány dle norem EN659, EN 407, EN 420 a EN 388. [14]
2. **zásahová obuv pro hasiče** – určena pro práci hasičských zásahových jednotek. Vyráběna z hovězí lícové usně a vybavena prodyšnou voděodolnou membránou. Podešev je odolná vůči pohonným hmotám. Zásahová obuv pro hasiče je certifikována dle norem EN 15090:2006. [13]
3. **rukavice pro armádu a policii** – splňují nejpřísnější kritéria zavedená pro plné bojové podmínky a odpovídají aktuálním potřebám armády a policie. Velký důraz je kladen na ochranu uživatele v extrémních podmínkách. Při výrobě se používá materiál nomex, kevlar a přírodní speciálně upravené usně. Rukavice pro armádu a policii jsou vyráběny a testovány na základě individuálních požadavků armády a policie. [15]
4. **rukavice pro záchranáře** – jsou vyráběny kombinací materiálů kevlar, bordura a speciálně upravené přírodní usně s použitím voděodolné, prodyšné membrány. Jsou vysoce odolné proti prořezu a oděru při zachování vysoké citlivosti. Jsou certifikovány dle norem EN 420 a EN 388. [17]
5. **rukavice pro myslivce** – vyráběny ze speciálně upravených textilních materiálů a usní, s možnou kombinací s voděodolnou a prodyšnou membránou. [16]
6. **obuv pro myslivce** – určena pro myslivce pro letní i zimní roční období. Každý typ obuvi se vyrábí ve třech variantách (třívrstvá podšívka, třívrstvá podšívka s membránou, čtyřvrstvá podšívka s membránou). [16]
7. **fashion kolekce** – dámských a pánských fashion rukavic. Novinka roku 2013 s cílem pozvednout rukavičkářské řemeslo.

7.2 Nákupní proces ve společnosti

Celý nákupní proces ve společnosti má na starosti nákupčí, která zajišťuje nákup veškerého potřebného materiálu a zboží. Nákupčí využívá pro řízení nákupu informační systém K2.

V rámci tohoto systému nákupčí hlídá sklady materiálu, zboží, zapisuje termíny dodání, vyřizuje reklamace, zapisuje objednávky zboží. Taktéž se v tomto systému nachází veškeré informace o jednotlivých dodavatelích. Reklamace mají na starosti ve společnosti dvě osoby, kdy jedna je zodpovědná za reklamace materiálů a druhá za reklamace hotových výrobků. [18]

7.2.1 Dodavatelé společnosti

Společnost Holík International s. r. o. má v současné době více jak 40 dodavatelů, kteří jsou jak ze zahraničí, tak z tuzemska. Pomocí analýzy ABC se dodavatelé rozdělili do tří skupin podle podílu na celkovém obratu. Analýza ABC byla zpracována zvlášť pro tuzemské dodavatele a zvlášť pro zahraniční a to za období 2011 – 2012. Jednotliví dodavatelé jsou na žádost společnosti uváděni pod fiktivními jmény pomocí písmen a čísel.

V bakalářské práci, po dohodě s firmou Holík International s. r. o. budou hodnoceni pouze dodavatelé ze skupiny A. Tuzemští dodavatelé skupiny A dodávají následující materiál:

- kevlarová podšívka a lemy,
- textil,
- nitě,
- netkanka (netkaná aramidová textilie),
- drobný materiál (velkro, pruženky, karabiny).

Tento materiál je zároveň pro společnost nejdůležitějším, jedná se o dodavatele hlavního materiálu. Zahraniční dodavatelé skupiny A dodávají následující materiál, který je zároveň brán jako nejdůležitější:

- kůži (kozinu, hovězinu, šítepnku),
- textil,
- membránu. [18]

Zpracovanou analýzu ABC tuzemských dodavatelů ukazuje následující tabulka.

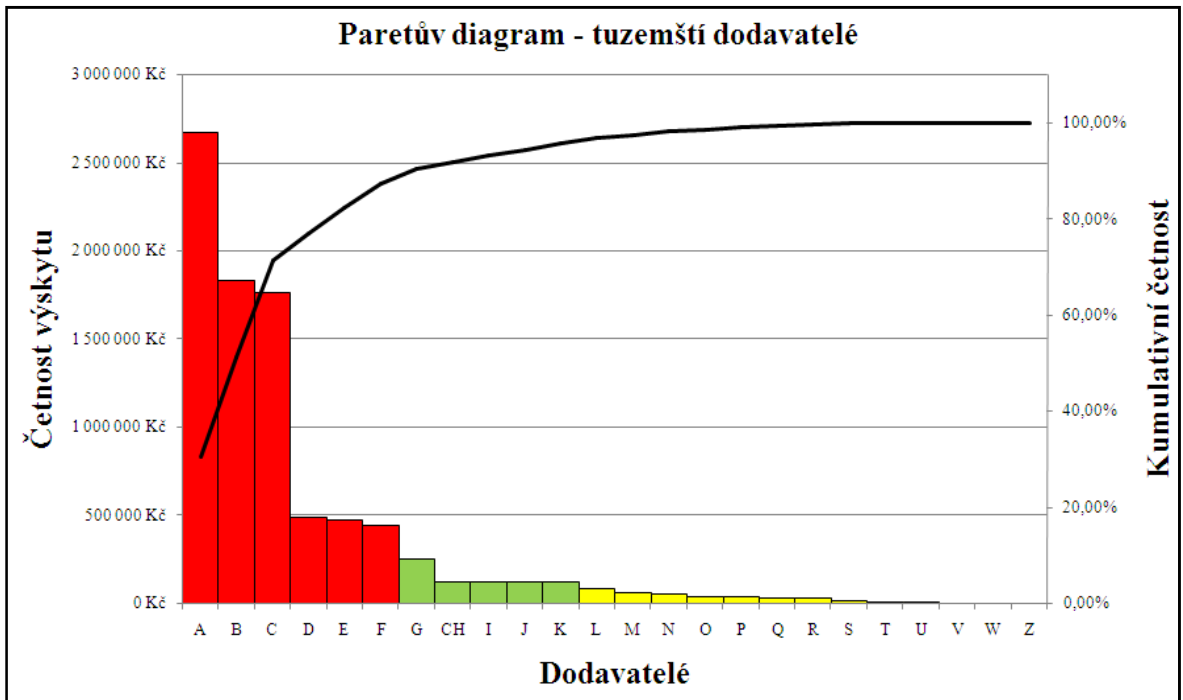
Tab. 7. Analýza ABC – tuzemsko [vlastní zpracování]

Dodavatel	Odebírané zboží	Odebírané množství [Kč]	Kumulativní četnost [%]	Odebírané množství [%]	ABC
A	dodavatel kevlarové podšívky	2 667 223 Kč	30,45%	30,45%	A
B	dodavatel pleteniny (např. Borolon)	1 827 323 Kč	51,30%	20,86%	A
C	dodavatel nití	1 760 372 Kč	71,40%	20,09%	A
D	dodavatel netkanky (netkaná aramidová textilie)	489 098 Kč	76,98%	5,58%	A
E	dodavatel kevlarových lemů	471 810 Kč	82,37%	5,39%	A
F	dodavatel drobného materiálu (velkro, pruženky, karabiny, plokroužky)	440 741 Kč	87,40%	5,03%	A
G	dodavatel etiket	248 195 Kč	90,23%	2,83%	B
CH	dodavatel lepidel	124 837 Kč	91,66%	1,42%	B
I	dodavatel drobného materiálu (pruženky, popruhy)	120 165 Kč	93,03%	1,37%	B
J	dodavatel reflexů	120 158 Kč	94,40%	1,37%	B
K	dodavatel palet a obalových materiálů	118 146 Kč	95,75%	1,35%	B
L	dodavatel sáčků	84 566 Kč	96,71%	0,97%	C
M		62 449 Kč	97,43%	0,71%	C
N	dodavatel lepidla a sítovadla	55 122 Kč	98,05%	0,63%	C
O	dodavatel velkra	40 472 Kč	98,52%	0,46%	C
P	dodavatel bavlněných podšívek	37 800 Kč	98,95%	0,43%	C
Q	dodavatel kůží (koziny)	29 212 Kč	99,28%	0,33%	C
R	dodavatel kůží (jednorázově)	27 851 Kč	99,60%	0,32%	C
S	dodavatel kůže	17 689 Kč	99,80%	0,20%	C
T	dodavatel šňůrek	6 899 Kč	99,88%	0,08%	C
U	dodavatel magnetů	3 654 Kč	99,92%	0,04%	C
V	dodavatel lemů (bavlněných)	3 186 Kč	99,96%	0,04%	C
W	dodavatel fleecu	2 625,00 Kč	99,99%	0,03%	C
Z	dodavatel folií	1 068 Kč	100,00%	0,01%	C
Celkem		8 760 661,95 Kč		100,00%	

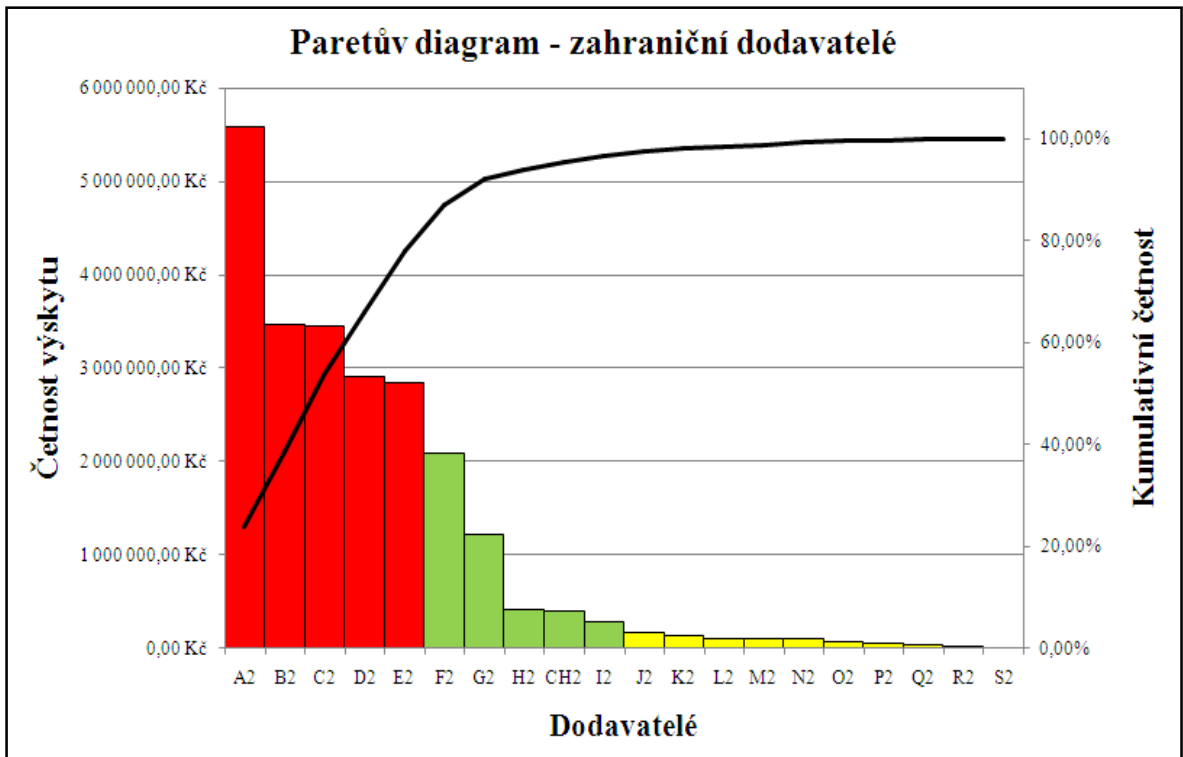
Analýzu ABC zahraničních dodavatelů ukazuje následující tabulka.

Tab. 8. Analýza ABC – zahraničí [vlastní zpracování]

Dodavatel	Odebírané zboží	Odebírané množství [%]	Kumulativní četnost [%]	Odebírané množství [%]	ABC
A2	dodavatel kůží (koziny)	5 584 201,15 Kč	23,86%	23,86%	A
B2	dodavatel textilu	3 471 933,08 Kč	38,70%	14,84%	A
C2	dodavatel membrán	3 455 135,60 Kč	53,47%	14,77%	A
D2	dodavatel textilu	2 914 091,07 Kč	65,92%	12,45%	A
E2	dodavatel kůží (hověziny - lícovky)	2 834 837,40 Kč	78,03%	12,11%	A
F2	dodavatel kůže (štípenky)	2 093 659,59 Kč	86,98%	8,95%	B
G2	dodavatel textilu	1 214 520,58 Kč	92,17%	5,19%	B
H2	dodavatel textilu	402 946,23 Kč	93,89%	1,72%	B
CH2	dodavatel kůže (koziny)	396 209,60 Kč	95,59%	1,69%	B
I2	dodavatel textilu	282 675,00 Kč	96,80%	1,21%	B
J2	dodavatel bavlny	163 964,04 Kč	97,50%	0,70%	C
K2	dodavatel reflexu	127 499,82 Kč	98,04%	0,54%	C
L2	dodavatel drobného materiálu (karabiny, polokroužky,...)	106 050,87 Kč	98,49%	0,45%	C
M2	dodavatel neoprenu	103 570,55 Kč	98,94%	0,44%	C
N2	dodavatel membrán a kevlarového lemu	90 841,67 Kč	99,33%	0,39%	C
O2	dodavatel kevlarové podšívky	72 421,29 Kč	99,63%	0,31%	C
P2	dodavatel neoprenu	41 926,93 Kč	99,81%	0,18%	C
Q2	dodavatel textilu	28 448,14 Kč	99,94%	0,12%	C
R2	dodavatel textilu	14 321,25 Kč	99,997 %	0,06%	C
S2	dodavatel pruženky	798,35 Kč	100,00 %	0,00%	C
Celkem		23 400 052,20 Kč		100,00%	



Obr. 6. Grafické znázornění Paretova diagramu – tuzemsko
[vlastní zpracování]



Obr. 7. Grafické znázornění Paretova diagramu – zahraniční
[vlastní zpracování]

8 POPIS SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ

V současné době společnost vychází z vlastního seznamu schválených dodavatelů, který byl vypracován na základě prvotního hodnocení dodavatelů v roce 2003. V současné době má společnost 6 schválených dodavatelů.

Hodnocení dodavatelů se provádí na základě zkušeností s jednotlivými dodavateli. Základem v této oblasti je dokument ZI-08 „Záznam o jakosti dodavatele“, kde jsou shromážděny veškeré neshody a nedostatky, které byly v činnosti jednotlivých dodavatelů zjištěny.

Účelem hodnocení a výběru dodavatelů je zajištění spolehlivých dodavatelů základních materiálů pro výrobu speciálních rukavic, kteří umožní plnit požadavky zákazníků v plném rozsahu zaměření společnosti. Postup hodnocení dodavatelů je závazný pro všechny pracovníky, kteří zodpovídají za nákup materiálu a výběr dodavatelů a je rozdělený na počáteční a průběžné hodnocení. [18]

8.1 Postup hodnocení a výběru dodavatelů

Vznikne-li společnosti potřeba najít nového dodavatele pro určitý materiál či službu, tak v první fázi provede vedoucí výroby počáteční hodnocení způsobilosti dodavatelů, zpravidla alespoň tří. [18]

Počáteční hodnocení dodavatelů

K tomuto účelu vedoucí výroby shromáždí od potenciálních dodavatelů následující údaje:

- A. základní informace o dodavateli (pokud možno sortiment, velikost, sídlo, pobočky)
- B. reference (s kým spolupracuje), kvalifikace (u poskytovatelů služeb),
- C. certifikovaný systém jakosti, certifikace výrobků,
- D. cenová úroveň,
- E. ochota komunikovat (zájem o spolupráci). [18]

Tyto údaje se získávají na výstavách, veletrzích, pomocí internetu, firemních ceníků či přímo na vyžádání od dodavatele. Veškeré se zaznamenávají do formuláře ZI-10 „Počáteční hodnocení dodavatele“. Údaje u každé oblasti posuzuje podle vlastních zkušeností a znalosti, zároveň bere v úvahu požadavky potenciálních zákazníků. Pokud jsou údaje pro společnost příznivé, jsou označeny symbolem „+“, naopak jsou-li nepříznivé, označí se symbolem „-“. [18]

Dodavatel, který dosáhne největšího počtu plusových bodů a jejich počet je minimálně tři, dostává se do seznamu dodavatelů, v případě menšího hodnocení než tří plusových bodů. V případě, kdy je více dodavatelů se stejným hodnocením, jsou do seznamu zařazeni všichni. Pokud žádný z dodavatelů nedosáhne alespoň třikrát plusového hodnocení, rozhoduje vedoucí obchodního úseku o dalším postupu, je-li však nutné z jakýchkoliv důvodů nakupovat od dodavatele s nižším plusovým hodnocením než tři, stanoví se preventivní opatření s cílem zabránit vzniku možných neshod.

Je-li k dispozici pro potřebný materiál pouze jeden potenciální dodavatel, provede obchodně technický zástupce jeho počáteční hodnocení podle výše popsaného postupu a dosáhne-li alespoň tří plusových bodů, navrhne jeho zařazení do seznamu, v případě, že nedosáhne minimálního počtu plusových bodů, navrhne preventivní opatření. [18]

Průběžné hodnocení

O průběžné hodnocení dodavatelů se ve společnosti stará vedoucí výroby, který jej provádí jedenkrát ročně vždy v únoru. Ke každému hodnoticímu kritériu přiřadí počet bodů od 1 do 5, kdy pět je nejlepší, výsledný součet bodů zařadí dodavatele do tří tříd:

- I. třída – minimálně počet dosažených bodů 12,
- II. třída – počet dosažených bodů 8 – 11,
- III. třída – počet dosažených bodů méně než 7.

Pro průběžné hodnocení používá následující kritéria:

1. jakost dodávek,
2. úroveň spolupráce,
3. cena,
4. systém jakosti. [18]

Jakost dodávek – při hodnocení jakosti dodávek se používá dokument jakosti ZI-14 „Přehled jakosti dodavatele“, do něhož se průběžně zaznamenávají všechny závady, které byly zjištěny za pololetí. Podle množství závad zařadí dodavatele do některé z následujících kategorií, které mají také daný počet bodů:

1. závady se prakticky nevyskytují, reklamace nebyla (3 body),
2. závady se vyskytují ojediněle, reklamace jsou pouze výjimečně (2 body),
3. závady se vyskytují velmi často, vyskytly se i vážné závady a reklamace (1 bod).

Úroveň spolupráce – k hodnocení úrovně spolupráce se používá stejný dokument jako v případě hodnocení jakosti a podle nějž se dodavatelé zařadí do následujících kategorií:

1. dodavatel ochotně vychází vstříc požadavkům společnosti, plní termíny dodávek (3 body),
2. vyskytly se drobnější problémy, zřídka nedodrží termín (2 body),
3. jsou závažné problémy v komunikaci, termíny neplněny (1 bod).

Cena – hodnocení z hlediska ceny provádí obchodně technický zástupce podle katalogů (nabídek) a účtovaných cen jednotlivých dodavatelů. Ceny porovnává se známými cenami konkurence a s požadavky zákazníků. Podle toho zařadí dodavatele do následujících kategorií:

1. ceny jsou velmi výhodné (3 body),
2. ceny jsou na hranici přijatelnosti (2 body),
3. ceny jsou vyšší než u konkurenčních firem (1 bod).

Systém jakosti – při hodnocení systému jakosti se dodavatelé rozdělí do následujících kategorií:

1. dodavatel má certifikovaný systém jakosti (5 bodů),
2. dodavatel se připravuje na certifikaci systému jakosti (3 body),
3. dodavatel nemá certifikovaný systém jakosti (0 bodů).

Podle dosaženého počtu bodů jsou dodavatelé rozděleni do výše uvedených tříd. Dodavatelé, již se počtem bodů dostanou do I. a II. třídy, jsou zařazeni do „Seznamu schválených subdodavatelů“. Dodavatelé zařazení do třídy II jsou ihned informováni o důvodech, které k takovému hodnocení vedlo, a jsou požádáni o realizaci nápravných opatření.

Pokud je dodavatel zařazen do třídy III, je rovněž informován a požádán o sdělení termínu, do které budou realizována nápravná opatření tak, aby nedošlo k případnému ohrožení jakosti výrobků nebo k výskytu neshod ve výrobě či nebyla poškozena pověst společnosti. Není-li po realizaci nápravných opatření zjištěno při následujícím hodnocení zlepšení, dodavatel je ze seznamu schválených dodavatelů vyřazen. Jestliže je z jakýchkoliv důvodů nutné trvale nakupovat zboží od dodavatele z třídy III, stanoví vedoucí výroby za účelem udržení jakosti výrobků a tím dobrého jména společnosti preventivní opatření. [18]

9 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ

V následující kapitole budou hodnoceni stávající dodavatelé společnosti Holík International s. r. o. Po dohodě se společností budou hodnoceni pouze dodavatelé zařazení pomocí analýza ABC do skupiny A, a to jak tuzemští dodavatelé skupiny A, tak zahraniční dodavatelé skupiny A.

9.1 Hodnocení tuzemských dodavatelů

Samotné hodnocení dodavatelů je provedeno třemi metodami a to metodou hodnocení podle pořadí, váhového hodnocení podle hodnot a pomocí Scoring modelu.

Následující tabulka popisuje souhrnné údaje o jednotlivých dodavatelích, z nichž budou vycházet všechny použité metody.

*Tab. 9. Základní údaje o tuzemských dodavatelích
[vlastní zpracování]*

Kritérium	Dodavatelé tuzemsko					
	A	B	C	D	E	F
Kvalita	95%	82%	100%	80%	100%	100%
Termín dodávek	100%	90%	100%	90%	80%	100%
Spolupráce	Vyhovuje	Částečně vyhovuje	Vyhovuje	Částečně vyhovuje	Mírné problémy	Vyhovuje
Certifikace	ANO	ANO	ANO	ANO	NE	NE

Kritérium kvalita – zde je procentuální vyjádření počtu bezchybných dodávek za rok 2012.

Kritérium termín dodávek – největší procentuální hodnocení dostane dodavatel, který dodává v termínu, nebo nanejvýš 5 dní po termínu, 5 – 10 dní po termínu je hodnocení 90 % a 10 a více dní je hodnocení 80 %.

Kritérium úroveň spolupráce – hodnotí kvalitu spolupráce s dodavatelem, tedy jaké je procentuální vyjádření reklamací a termínem dodávek, kdy důležitějším aspektem je především kvalita dodávek. Pokud dodavatel plně vyhovuje, dostane 100 %, pokud se objeví mírné problémy 90 %, pokud částečně vyhovuje 80 %.

Kritérium certifikace – zde jde pouze o posouzení, zdali dodavatel má či nemá certifikát řízení jakosti.

9.1.1 Hodnocení podle pořadí – tuzemští dodavatelé

U této metody se jednotliví dodavatelé hodnotí samostatně, kdy dodavatel, který dané kritérium splňuje nejlépe, dostane nejnižší počet bodů, v případě rovnosti dostává každý dodavatel stejný počet bodů. Výsledné body se sečtou a za nejvhodnějšího je vybrán dodavatel s nejnižším celkovým počtem bodů.

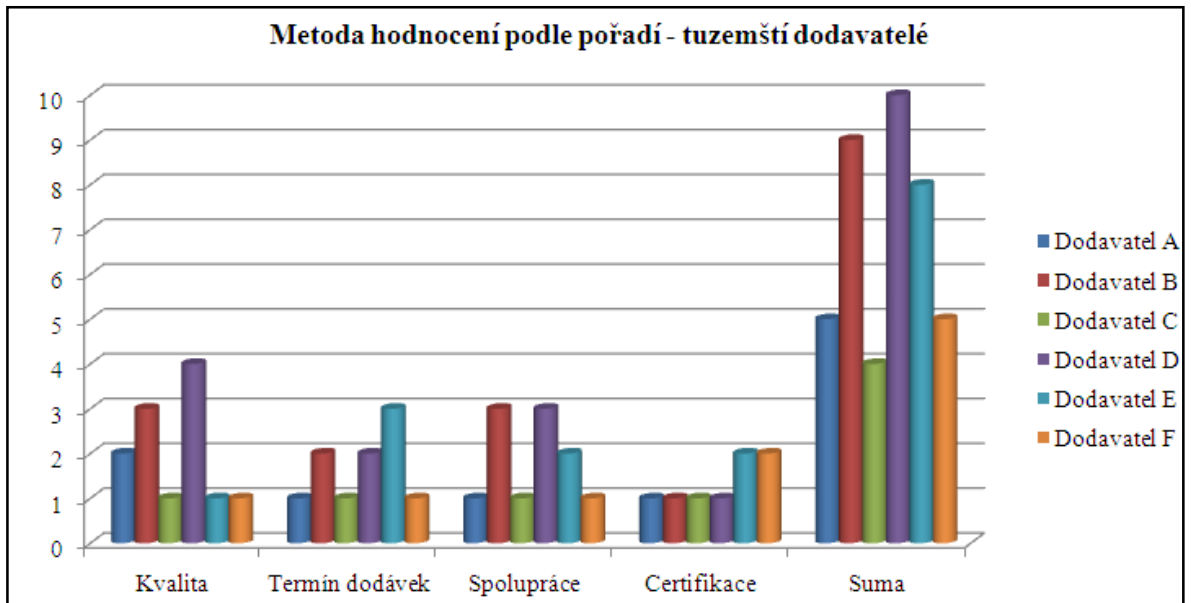
Tab. 10. Hodnocení podle pořadí - tuzemsko

[vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatelé tuzemsko					
	A	B	C	D	E	F
Kvalita	2	3	1	4	1	1
Termín dodávek	1	2	1	2	3	1
Úroveň spolupráce	1	3	1	3	2	1
Certifikace	1	1	1	1	2	2
Suma	5	9	4	10	8	5
Pořadí	3.	5.	1.	6.	4.	2.

Z uvedené tabulky vyplývá, že nejlépe vyhovuje dodavatel C, který má největší procento kvality dodávaného zboží, platí v termínu, úroveň spolupráce vyhovuje a vlastní certifikát řízení jakosti. Druhým nejlepším se stal dodavatel F, který měl stejný počet bodů jako dodavatel A, ale rozhodla pro něj větší kvalita dodávek, která je důležitějším kritériem a má tedy při hodnocení větší váhu.

Následující graf znázorňuje výsledky hodnocení podle pořadí u tuzemských dodavatelů.



Obr. 8. Grafické znázornění metody podle pořadí

[vlastní zpracování]

9.1.2 Váhové hodnocení podle hodnot – tuzemští dodavatelé

Metoda váhového hodnocení vychází z hodnot, které jsme získali v předchozí použité metodě, kdy se každý výsledek jednotlivých dodavatelů vynásobí váhou daného kritéria. Zvolená kritéria pro metodu váhového hodnocení podle hodnot jsou:

1. kvalita – váha tohoto kritéria je 35 ze 100, tedy 0,35
2. termín dodávek – váha je zde 25 ze 100, tedy 0,25
3. úroveň spolupráce – váha je 25 ze 100, tedy 0,25
4. certifikace – váha je 15 ze 100, tedy 0,15

Pro společnost je nejdůležitějším kritériem kvalita, tedy počet reklamací za dané období, proto má největší váhu, druhými nejdůležitějšími kritérii jsou termín dodávek a úroveň spolupráce, posledním zvoleným kritériem je certifikace, která má nejmenší váhu, avšak je také důležitým kritériem při hodnocení a výběru dodavatele.

Následující tabulka ukazuje výsledky metody podle pořadí a k nim přiřazené výsledky pomocí metody váhového hodnocení.

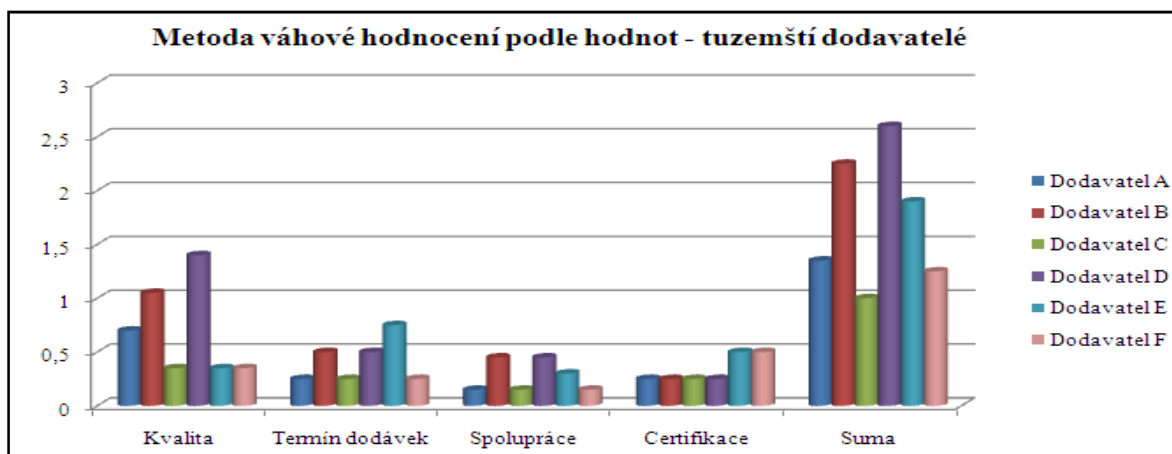
Tab. 11. Výsledky váhového hodnocení podle hodnot – tuzemsko

[vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatelé tuzemsko												
	Váha	A		B		C		D		E		F	
Kvalita	0,35	2	0,7	3	1,05	1	0,35	4	1,4	1	0,35	1	0,35
Termín dodávek	0,25	1	0,25	2	0,5	1	0,25	2	0,5	3	0,75	1	0,25
Spolupráce	0,15	1	0,15	3	0,45	1	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15
Certifikace	0,25	1	0,25	1	0,25	1	0,25	1	0,25	2	0,5	2	0,5
Suma	1	5	1,35	9	2,25	4	1	10	2,6	8	1,9	5	1,25
Pořadí			3.		5.		1.		6.		4.		2.

Nejlepším dodavatelem se pomocí metody váhového hodnocení stal dodavatel C, druhým nejlepším se stal dodavatel F, kterému uškodila chybějící certifikace. Třetím nejlepším dodavatelem se stal dodavatel A, který měl oproti předchozím dvěma slabší hodnocení kvality, které je nejdůležitějším kritériem s největší váhou.

Následující obrázek ukazuje výsledky váhového hodnocení podle hodnot v grafickém zobrazení.



Obr. 9. Grafické znázornění metody váhového hodnocení [vlastní zpracování]

9.1.3 Scoring model – tuzemští dodavatelé

U metody Scoring modelu vycházíme ze základní tabulky o dodavatelích. Nejlepší hodnotě vždy přiřadíme hodnotu 100. Ostatní hodnoty přepočítáme pomocí recipročního indexu, který se vypočítá tak, že nejlepší hodnotu podělíme danou hodnotou dodavatele a poté vynásobíme stem.

Při určování hodnot u kritéria certifikace je dodavatel, který vlastní certifikace označen 100, naopak ten, který certifikaci nevlastní má 0.

Přepočítané hodnoty pomocí recipročního indexu jsou vypsány v následující tabulce.

Tab. 12. Přepočítané hodnoty pomocí Scoring modelu [vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatelé tuzemsko						
	Váha	A	B	C	D	E	F
Kvalita	35	95	82	100	80	100	100
Termín dodávek	25	100	90	100	90	80	100
Spolupráce	25	100	80	100	80	90	100
Certifikace	15	100	100	100	100	0	0

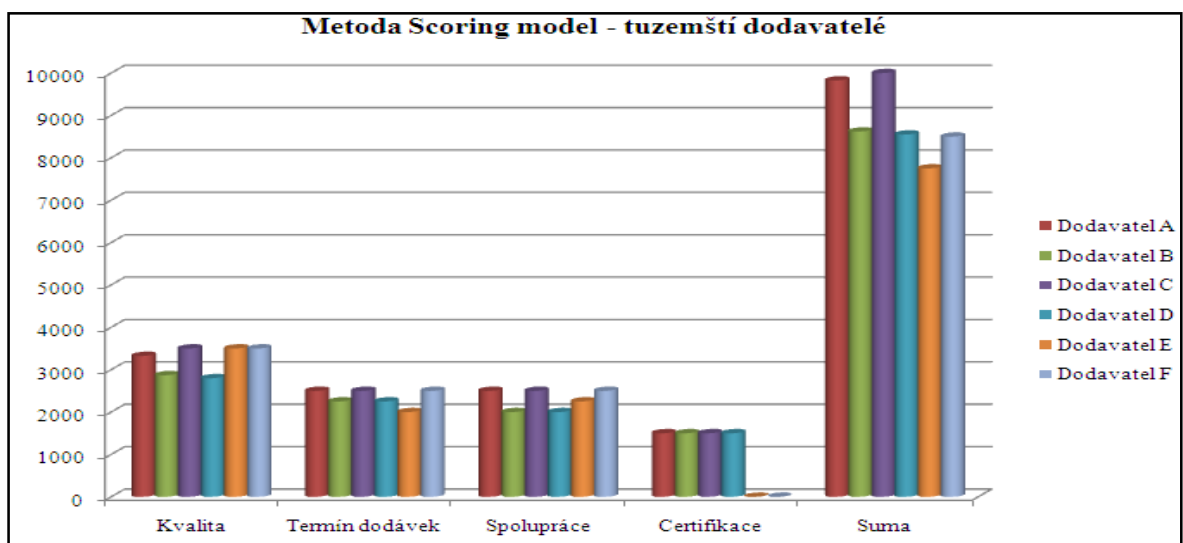
Takto získané hodnoty se poté vynásobí váhou kritéria. Dodavatel, jenž získá největší celkový počet bodů, se stává nejvýhodnějším. Výsledné hodnoty Scoring modelu obsahuje následující tabulka.

Tab. 13. Výsledky hodnocení Scoring modelu [vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatelé tuzemsko						
	Váha	A	B	C	D	E	F
Kvalita	35	3325	2870	3500	2800	3500	3500
Termín dodávek	25	2500	2250	2500	2250	2000	2500
Spolupráce	25	2500	2000	2500	2000	2250	2500
Certifikace	15	1500	1500	1500	1500	0	0
Suma	100	9825	8620	10000	8550	7750	8500
Pořadí		2.	3.	1.	4.	6.	5.

Z výše uvedené tabulky jasně vyplývá, že nejlepším dodavatelem je dodavatel C, který ve všech kritériích získal počet bodů 100. Druhý nejlepší dodavatel je pomocí Scoring modelu dodavatel A, který ztratil body v kvalitě, která má největší váhu a ve všech ostatních kritériích měl plné počty bodů. Třetí nejlepší dodavatel je B, který ztratil body v kvalitě, termínech dodávek a úrovni spolupráce, naopak mu nechybí certifikace, jejíž absence posunula dodavatele F až na páté místo, přestože ve třech nejdůležitějších kritériích má plný počet bodů.

Následující obrázek znázorňuje výsledky pomocí metody Scoring modelu v grafickém zobrazení.



*Obr. 10. Grafické znázornění metody Scoring modelu
[vlastní zpracování]*

9.2 Hodnocení zahraničních dodavatelů

Hodnocení zahraničních dodavatelů bude probíhat stejně jako u tuzemských dodavatelů, tedy pomocí metody podle pořadí, metody váhového hodnocení a pomocí Scoring modelu. U zahraničních dodavatelů platí to stejné, jako u tuzemských, tedy jejich označení písmeny a číslem z důvodu, že si společnost nepřála zveřejnění názvů jejich dodavatelů.

Následující tabulka popisuje souhrnné údaje o jednotlivých dodavatelích, z nichž budou vycházet všechny použité metody.

*Tab. 14. Základní údaje o zahraničních dodavatelích
[vlastní zpracování]*

Kritérium	Dodavatelé zahraničí				
	A2	B2	C2	D2	E2
Kvalita	62%	83%	88%	100%	100%
Termín dodávek	80%	80%	90%	100%	100%
Spolupráce	Částečně nevyhovuje	Částečně vyhovuje	Částečně vyhovuje	Vyhovuje	Vyhovuje
Certifikace	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO

Kritérium kvalita – zde je procentuální vyjádření počtu bezchybných dodávek za rok 2012.

Kritérium termín dodávek – největší procentuální hodnocení dostane dodavatel, který dodává v termínu, nebo nanejvýš 5 dní po termínu, 5 – 10 dní po termínu je hodnocení 90 % a 10 a více dní je hodnocení 80 %.

Kritérium úroveň spolupráce – hodnotí kvalitu spolupráce s dodavatelem, tedy jaké je procentuální vyjádření reklamací a termínem dodávek, kdy důležitějším aspektem je především kvalita dodávek. Pokud dodavatel plně vyhovuje, dostane 100 %, pokud se objeví mírné problémy 90 %, pokud částečně vyhovuje 80 %, pokud částečně nevyhovuje 50 %.

Kritérium certifikace – zde jde pouze o posouzení, zdali dodavatel má či nemá certifikát řízení jakosti.

9.2.1 Hodnocení podle pořadí – zahraniční dodavatelé

U hodnocení zahraničních dodavatelů podle pořadí se postupuje stejně jako u tuzemských, tedy každý dodavatel je hodnocen samostatně a jsou mu přiřazovány body od 1 po 6 podle toho, jakým způsobem dané kritérium splňuje. Nejmenší počet bodů znamená, že dodavatel danému kritériu vyhovuje nejméně a naopak. Výsledný počet bodů se sečte a nejvýhodnějším se opět stává dodavatel s nejmenším celkovým počtem bodů.

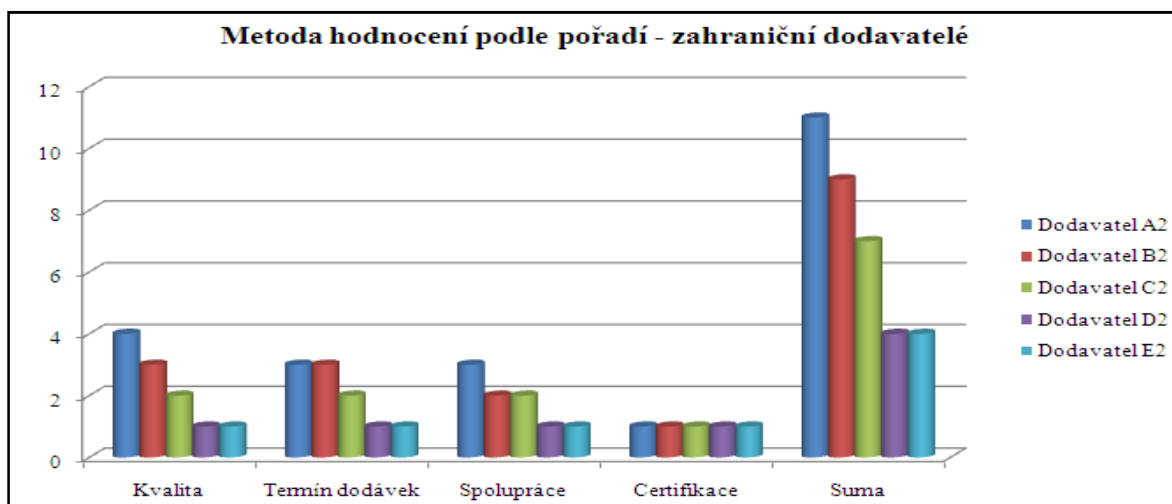
Následující tabulka ukazuje výsledky hodnocení zahraničních dodavatelů pomocí metody podle pořadí.

*Tab. 15. Hodnocení podle pořadí - zahraničí
[vlastní zpracování]*

Kritérium	Dodavatelé zahraničí				
	A2	B2	C2	D2	E2
Kvalita	4	3	2	1	1
Termín dodávek	3	3	2	1	1
Spolupráce	3	2	2	1	1
Certifikace	1	1	1	1	1
Suma	11	8	7	4	4
Pořadí	4.	3.	2.	1.	1.

S výsledků uvedených v předchozí tabulce vyplývá, že nejlepšími dodavateli jsou podle metody pořadí dodavatel D2 a E2, kteří ve všech kritériích získali nejmenší počet bodů, tedy byli nejlepšími. Druhým nejvýhodnějším dodavatelem je C2, který oproti dodavatelům D2 a E2 ztratil body v oblasti kvality, termínu dodávek a spolupráce. Třetím nejvýhodnějším dodavatelem pomocí metody pořadí je B2.

Následující obrázek zobrazuje výsledky hodnocení zahraničních dodavatelů pomocí metody pořadí v grafickém zobrazení.



Obr. 11. Grafické znázornění metody podle pořadí [vlastní zpracování]

9.2.2 Váhové hodnocení podle hodnot – zahraniční dodavatelé

Hodnocení zahraničních dodavatelů pomocí metody váhového hodnocení bude stejně jako u tuzemských dodavatelů vycházet z výsledků předchozí metody, tedy podle pořadí. Každý výsledek u jednotlivých dodavatelů se vynásobí váhou daného kritéria a nejlepším se stává dodavatel, který získá celkový nejvyšší součet bodů. Zvolená kritéria zůstávají stále stejná, tedy:

1. kvalita – váha tohoto kritéria je 35 ze 100, tedy 0,35
2. termín dodávek – váha je zde 25 ze 100, tedy 0,25
3. úroveň spolupráce – váha je 25 ze 100, tedy 0,25
4. certifikace – váha je 15 ze 100, tedy 0,15

Následující tabulka ukazuje výsledky hodnocení pomocí váhového hodnocení u zahraničních dodavatelů.

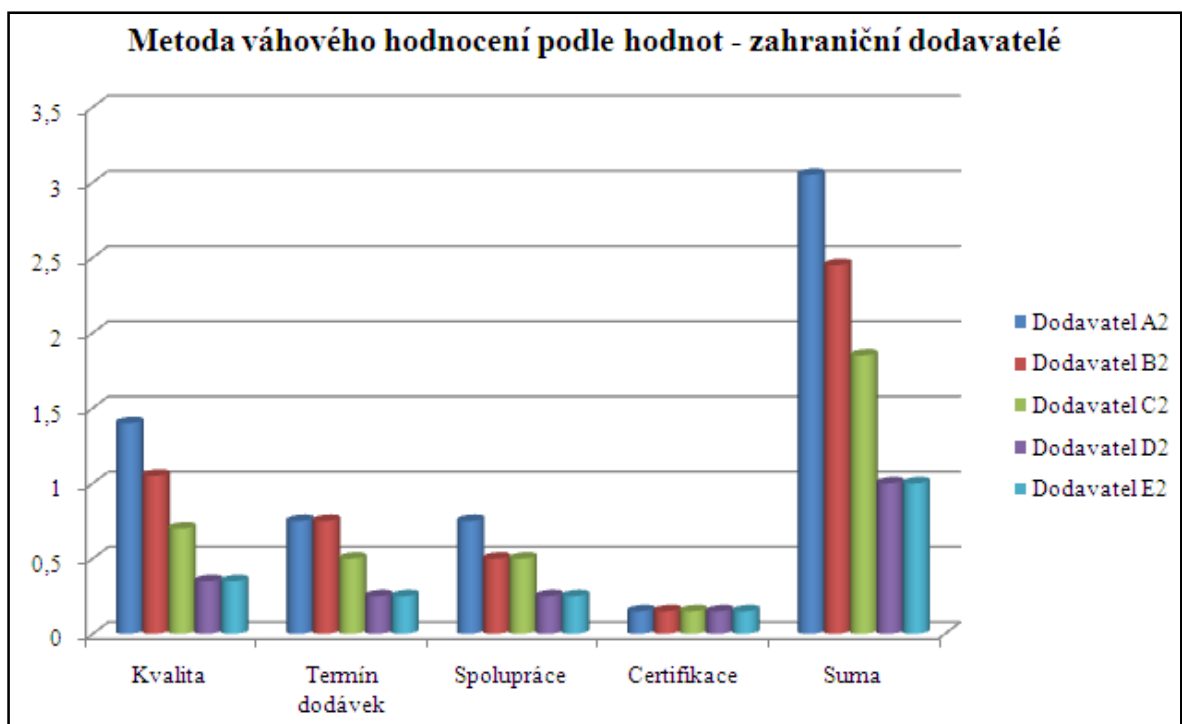
Tab. 16. Výsledky váhového hodnocení podle hodnot - zahraničí [vlastní zpracování]

Kritérium	Váha	Dodavatelé zahraničí									
		A2		B2		C2		D2		E2	
Kvalita	0,35	4	1,4	3	1,05	2	0,7	1	0,35	1	0,35
Termín dodávek	0,25	3	0,75	3	0,75	2	0,5	1	0,25	1	0,25

Spolupráce	0,25	3	0,75	2	0,5	2	0,5	1	0,25	1	0,25
Certifikace	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Suma	1	11	3,05	8	2,45	8	1,85	4	1	4	1
Pořadí			4.		3.		2.		1.		1.

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejlepšími dodavateli jsou podle váhového hodnocení opět D2 a E2, kteří získali shodně nejmenší počet bodů. Druhým nejlepším dodavatelem je C2 a třetím nejlepším je stejně jako v předchozí metodě B2.

Následující obrázek ukazuje výsledky váhového hodnocení zahraničních dodavatelů v grafickém zobrazení.



Obr. 12. Grafické znázornění metody váhového hodnocení

[vlastní zpracování]

9.2.3 Metoda Scoring model – zahraniční dodavatelé

Hodnocení zahraničních dodavatelů pomocí Scoring modelu vychází ze základní tabulky o zahraničních dodavatelích. Nejlepší hodnotě vždy přiřadíme hodnotu 100. Ostatní hodnoty opět přepočítáme pomocí recipročního indexu.

Přepočítané hodnoty pomocí recipročního indexu jsou vypsány v následující tabulce.

Tab. 17. Přepočítané hodnoty pomocí Scoring modelu [vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatelé zahraničí				
	A2	B2	C2	D2	E2
Kvalita	62	83	88	100	100
Termín dodávek	80	80	90	100	100
Spolupráce	50	80	80	100	100
Certifikace	100	100	100	100	100

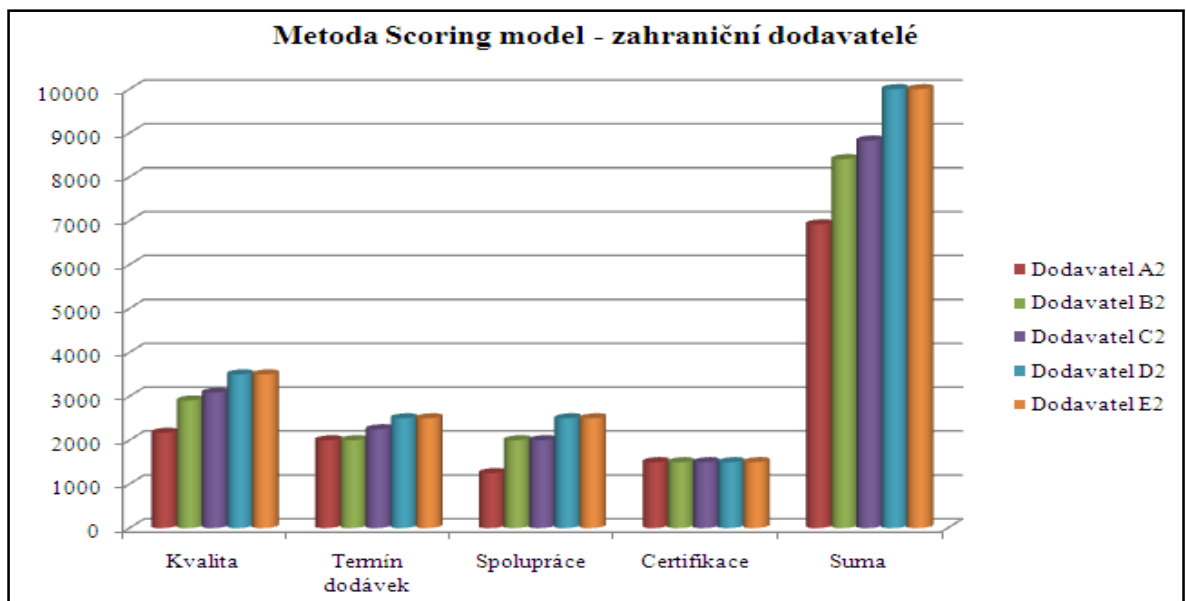
Přepočítané hodnoty se poté vynásobí váhou kritéria. Dodavatel, jenž získá největší celkový počet bodů, se stává nejvýhodnějším. Výsledné hodnoty Scoring modelu obsahuje následující tabulka.

Tab. 18. Výsledky hodnocení Scoring modelu [vlastní zpracování]

Kritérium	Dodavatelé zahraničí					
	Váha	A2	B2	C2	D2	E2
Kvalita	35	2170	2905	3080	3500	3500
Termín dodávek	25	2000	2000	2250	2500	2500
Spolupráce	25	1250	2000	2000	2500	2500
Certifikace	15	1500	1500	1500	1500	1500
Suma	100	6920	8405	8830	10000	10000
Pořadí		4.	3.	2.	1.	1.

Nejlepšími dodavateli se pomocí Scoring modelu stali dodavatelé D2 a E2, kteří opět získali u všech kritérií plný počet bodů. Druhý se stal

Následující obrázek ukazuje výsledky hodnocení zahraničních dodavatelů pomocí metody Scoring model v grafickém zobrazení.



Obr. 13. Grafické znázornění metody Scoring model
[vlastní zpracování]

9.3 Porovnání výsledků jednotlivých metod

Všechny tři použité metody hodnocení ukázali, že nejlepšími zahraničními dodavateli jsou D2 a E2, kteří získali největší počet bodů ve všech třech metodách. Druhým nejlepším dodavatelem je C2, který byl druhý ve všech třech metodách. Třetím nejlepším je B2, který získal třetí místo ve všech metodách.

Všechna pořadí zahraničních dodavatelů v daných metodách ukazuje následující tabulka.

Tab. 19. Výsledky jednotlivých metod hodnocení – zahraničí
[vlastní zpracování]

Hodnotící metoda	Dodavatelé tuzemsko				
	A2	B2	C2	D2	E2
Podle pořadí	4.	3.	2.	1.	1.
Váhové hodnocení	4.	3.	2.	1.	1.
Scoring model	4.	3.	2.	1.	1.
Celkové pořadí	4.	3.	2.	1.	1.

Výsledky u tuzemských dodavatelů získané pomocí tří metod hodnocení vypovídají o tom, že nejlepším dodavatelem je C, který byl vyhodnocen jako nejlepší ve všech třech metodách. Druhým nejlepším je dodavatel A, který byl druhý pomocí metody Scoring model a dvakrát třetí v metodách podle pořadí a váhovém hodnocení. Třetím nejlepším dodavatelem byl dodavatel F, který skončil dvakrát druhý v metodě podle pořadí a váhovém hodnocení, ve Scoring modelu však skončil pátý, především díky chybějící certifikaci.

Všechna pořadí tuzemských dodavatelů v daných metodách ukazuje následující tabulka.

Tab. 20. Výsledky jednotlivých metod hodnocení - tuzemsko

[vlastní zpracování]

Hodnotící metoda	Dodavatelé tuzemsko					
	A	B	C	D	E	F
Podle pořadí	2.	4.	1.	5.	3.	2.
Váhové hodnocení	3.	5.	1.	6.	4.	2.
Scoring model	2.	3.	1.	4.	6.	5.
Celkové pořadí	2.	4.	1.	6.	5.	3.

10 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELŮ

Současný systém hodnocení dodavatelů ve společnosti Holík International s. r. o. je na poměrně dobré úrovni. Při průběžném hodnocení svých dodavatelů využívá základní metody hodnocení a to metody bodové, kdy ke každému dodavateli přiřadí body podle toho, jak vyhovuje danému kritériu, přičemž většina z kritérií mají stejnou váhu, tedy kromě kritéria systém jakosti, kde dodavatel může získat až 5 bodů, přičemž u ostatních kritérií maximálně 3.

Prvním návrhem na zlepšení je větší lpění na kvalitu dodávaného materiálu, která by měla představovat hlavní kritérium, tedy s největší váhou a měla by na ni být kladena největší pozornost. Zvýšením kvality dodávaného zboží by se měla společnost zabývat především u zahraničních dodavatelů. U zahraničních dodavatelů by se také měla snažit o zlepšení termínu dodávek jednotlivých materiálů.

Dalším možným zlepšením je vytvoření většího množství hodnotících kritérií, např. celkový dojem, reference. Reference získávat z veřejně dostupných zdrojů či informací od konkurence, která u daného dodavatele nakupuje. Zvýšení počtu kritérií povede ke komplexnějšímu hodnocení jednotlivých dodavatelů společnosti a tím k pohodlnějšímu výběru dodavatele.

Třetím návrhem na zlepšení je provádění průběžného hodnocení dodavatelů vícekrát nežli jednou za rok, z důvodu rychlejší možnosti odstranění případných nedostatků.

Čtvrtým návrhem na zlepšení pro firmy je využití vah jednotlivých kritérií, které zvýší efektivnost samotného hodnocení a dají větší přehled o kvalitě jednotlivých dodavatelů. Ideální metodou pro hodnocení, která splňuje dané požadavky je Scoring model.

ZÁVĚR

Bakalářská práce si kladla za cíl zhodnocení současných dodavatelů společnosti Holík International s. r. o. V teoretické části byly obecně popsány pojmy logistika, nákup, hodnocení, metody hodnocení. V praktické části byla obecně popsána společnost a její současný stav hodnocení dodavatelů a poté byly metody hodnocení aplikovány přímo na dodavatele dané společnosti.

Při popisu samotné společnosti se vycházelo z veřejně dostupných zdrojů či interních zdrojů, které mi společnosti poskytla. Samotné hodnocení dodavatelů pomocí vybraných metod bylo provedeno taktéž z interních zdrojů společnosti.

Jednotlivé metody ukázali, kteří dodavatelé jsou ve společnosti nejvýhodnější, a zároveň bylo provedeno srovnání výsledků jednotlivých metod hodnocení. V návrhové části bylo navrženo, aby firma k současnému systému hodnocení přidala další kritéria pro hodnocení a také začala používat váhy pro jednotlivá kritéria.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ČUJAN, Zdeněk. *Projektování logistických systémů*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-949-5
- [2] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Academia centrum UTB, 2008. ISBN 80-7080-598-6
- [3] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6. Dostupné z: http://vydavatelstvi.vscht.cz/katalog/uid_isbn-80-7080-598-6/anoace/
- [4] HORÁKOVÁ, Helena a Jiří KUBÁT. *Řízení zásob: logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. přepracované vydání. Praha: Profess Consulting s. r. o., 1999. ISBN 80-85235-55-2.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer press, 2004. ISBN 80-251-0174-6
- [6] MÁLEK, Zdeněk, ČUJAN, Zdeněk. *Základy logistiky*. ZLÍN: Academia centrum UTB, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management press, s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-152-6
- [8] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3
- [9] SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [10] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing a. s., 1999. ISBN 987-80-247-1479-0
- [11] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

Internetové zdroje

- [12] HOLÍK INTERNATIL. [online]. Česká republika [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [\[www.holik-international.cz\]](http://www.holik-international.cz)

[13] HOLÍK INTERNATIONAL, *hasičská zásahová obuv*. [online] Česká republika [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [<http://www.holik-international.cz/hasici/hasicska-zasahova-obuv/>]

[14] HOLÍK INTERNATIONAL, *hasičská zásahové rukavice*. [online] Česká republika [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [<http://www.holik-international.cz/hasici/hasicske-zasahove-rukavice/>]

[15] HOLÍK INTERNATIONAL, *rukavice pro armádu a policii*. [online] Česká republika [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [<http://www.holik-international.cz/rukavice-pro-armadu-a-policii/>]

[16] HOLÍK INTERNATIONAL, *rukavice pro myslivce*. [online] Česká republika [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [<http://www.holik-international.cz/myslivci/rukavice-pro-myslivce/>]

[17] HOLÍK INTERNATIONAL, *rukavice pro záchranáře*. [online] Česká republika [cit. 2013-04-20]. Dostupné z: [<http://www.holik-international.cz/rescue-rukavice-pro-zachranare/>]

Ostatní zdroje:

[18] Interní dokumenty společnosti Holík International, s. r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IČO Identifikační číslo organizace

ISO Mezinárodní organizace pro normalizaci

SCM Supply Chain Management

s. r. o. Společnost s ručením omezeným

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. <i>Cíle podnikové logistiky</i>	13
Obr. 2. <i>Základní subsystém průmyslového a obchodního podniku</i>	14
Obr. 3. <i>Grafické znázornění Paretova diagramu</i>	28
Obr. 4. <i>Metodika práce</i>	30
Obr. 5. <i>Logo společnosti Holík International, s. r. o.</i>	32
Obr. 6. <i>Grafické znázornění Paretova diagramu – tuzemsko</i>	37
Obr. 7. <i>Grafické znázornění Paretova diagramu – zahraniční</i>	37
Obr. 8. <i>Grafické znázornění metody podle pořadí</i>	43
Obr. 9. <i>Grafické znázornění metody váhového hodnocení</i>	44
Obr. 10. <i>Grafické znázornění metody Scoring modelu</i>	46
Obr. 11. <i>Grafické znázornění metody podle pořadí</i>	49
Obr. 12. <i>Grafické znázornění metody váhového hodnocení</i>	50
Obr. 13. <i>Grafické znázornění metody Scoring model</i>	52

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Model nákupní mřížky</i>	18
<i>Tab. 2. Hodnocení dodavatelů</i>	24
<i>Tab. 3. Přiřazení bodového hodnocení</i>	24
<i>Tab. 4. Váhové hodnocení podle pořadí</i>	25
<i>Tab. 5. Přepočítané hodnoty pomocí recipročního indexu</i>	26
<i>Tab. 6. Výsledné hodnoty Scoring modelu</i>	26
<i>Tab. 7. Analýza ABC – tuzemsko</i>	35
<i>Tab. 8. Analýza ABC – zahraničí</i>	36
<i>Tab. 9. Základní údaje o tuzemských dodavatelích</i>	41
<i>Tab. 10. Hodnocení podle pořadí - tuzemsko</i>	42
<i>Tab. 11. Výsledky váhového hodnocení podle hodnot – tuzemsk</i>	44
<i>Tab. 12. Přepočítané hodnoty pomocí Scoring modelu</i>	45
<i>Tab. 13. Výsledky hodnocení Scoring modelu</i>	45
<i>Tab. 14. Základní údaje o zahraničních dodavatelích</i>	47
<i>Tab. 15. Hodnocení podle pořadí - zahraničí</i>	48
<i>Tab. 16. Výsledky váhového hodnocení podle hodnot - zahraničí</i>	49
<i>Tab. 17. Přepočítané hodnoty pomocí Scoring modelu</i>	51
<i>Tab. 18. Výsledky hodnocení Scoring modelu</i>	51
<i>Tab. 19. Výsledky jednotlivých metod hodnocení – zahraničí</i>	52
<i>Tab. 20. Výsledky jednotlivých metod hodnocení - tuzemsko</i>	53