

Projekt zlepšení současného systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti Fatra a. s.

Bc. Eva Skýpalová

Diplomová práce
2008

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva SKÝPALOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Téma práce: **Projekt zlepšení současného systému výběru
a hodnocení dodavatelů ve společnosti Fatra a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární podklady související se zvolenou problematikou.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě Fatra a. s.
- Zhodnoťte výsledky provedené analýzy a stanovte východiska pro zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů.
- Projekt zlepšení současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů.
- Zhodnoťte navrhovaná řešení a formulujte závěrečná doporučení ke zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě Fatra a. s.

Závěr

Rozsah práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tisková/elektronická**

Seznam odborné literatury:


- [1] DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNIČEK, I. Logistika. Procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-521-0
[2] GAMMON, J. Nákup a prodej. Praha: Readers International Prague, 1994. ISBN 80-901454-3-4
[3] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6
[4] TOMEK, J., HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Macurová, Ph.D.**
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání diplomové práce: **10. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 18. února 2008


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan




prof. Ing. Jiří Polách, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zefektivnit současný systém hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Fatra, a.s. Podstatnými body této diplomové práce je zpracování literárních podkladů zaměřených na problematiku výběru a hodnocení dodavatele, analyzování současného stavu systému výběru a hodnocení dodavatele ve sledovaném nákupním oddělení a na zjištěné nedostatky aplikovat metody uvedené v teoretické části. V závěru diplomové práce jsou uvedena doporučení vedoucí k dalšímu zkvalitnění stávajícího způsobu výběru a hodnocení dodavatele.

Klíčová slova:

nákup, odběratel, dodavatel, výběrové řízení, hodnocení dodavatelů, komunikace

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to improve current system of suppliers' choosing and vendor rating in the Fatra Company. Pivotal points of this thesis are processing of the literature basis dealing with dilemmas of the choosing of the suppliers and with vendor rating, analysing of current system using by consideration purchase department and for ascertained insufficiencies apply pieces of knowledge mentioned in theoretic part of this diploma thesis. At the thesis' close there are state recommendations leading to improve the quality of current choosing of suppliers and vendor rating.

Keywords:

purchase, customer, supplier, selection procedure, vendor rating, communication

Děkuji Ing. Lucii Macurové, PhD. za odborné vedení mé diplomové práce a cenné rady během konzultací. Dále chci poděkovat Ing. Janě Kaláčové a Ing. Jiřímu Sedlářovi za vstřícnost, ochotu a hodnotné připomínky při diskutování tématu.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.1 DODAVATEL.....	11
1.2 ODBĚRATEL.....	11
1.3 PROCES	11
1.4 NÁKUP	11
1.5 JAKOST.....	12
1.6 HODNOCENÍ DODAVATELE	12
1.7 VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	12
1.8 VÝBĚR DODAVATELE	12
2 NÁKUP JAKO JEDNA ZE ZÁKLADNÍCH ČINNOSTÍ PODNIKU	13
2.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE, CÍLE A POSTAVENÍ NÁKUPU V PODNIKU.....	14
2.1.1 Základní funkce a úkoly nákupu	14
2.1.2 Objekty nákupu	15
2.1.3 Cíle nákupu	17
2.1.4 Pravomoc a odpovědnost při nákupu	19
2.1.5 Faktory ovlivňující nákup	19
3 MARKETINGOVÉ POJETÍ NÁKUPU	21
3.1 DOMINANTNÍ ZÁSADY NÁKUPNÍHO MARKETINGU	21
3.2 NÁKUPNÍ MARKETINGOVÝ MIX.....	23
3.3 NÁKUPNÍ PROCES	27
4 ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI.....	30
4.1 VOLBA DODAVATELE JAKO ÚSTŘEDNÍ PROBLÉM NÁKUPNÍHO MARKETINGU	30
4.2 POSTUP HODNOCENÍ A VÝBĚRU VHODNÝCH DODAVATELŮ	31
4.2.1 Rozhodovací tým.....	31
4.2.2 Postup při hodnocení a výběru dodavatelů.....	32
4.2.3 Hodnotící kritéria	34
4.3 VÝBĚR DODAVATELE	36
4.3.1 Komunikace s dodavatelem	37
4.3.2 Směrnice pro rozhodování o vhodném dodavateli.....	37
5 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	39
5.1 STANOVENÍ VAH JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ.....	39
5.1.1 Podstata párového srovnání.....	40
5.1.2 Postupný rozvrh váhy.....	41
5.1.3 Číselná stupnice	41
5.1.4 Metoda poměrných čísel	42

5.2	STANOVENÍ TYPU POSUZOVACÍ STUPNICE.....	42
6	SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II	PRAKTICKÁ ČÁST	45
7	FATRA, A. S.	46
7.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	46
7.2	PŘEDMĚT ČINNOSTI	47
7.3	TRŽNÍ SEGMENTY	47
7.4	SHRnutí DŮLEŽITÝCH DAT A LOGA SPOLEČNOSTI.....	48
8	ANALÝZA ČINNOSTI NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI.....	49
8.1	ODPOVĚDNOST NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ.....	50
8.2	NÁKUPNÍ PROCES SUROVIN PRO VÝROBU	50
8.2.1	Nákupní činnost v případě opakovaného, běžného nákupu	51
8.2.2	Nákupní činnost v případě nového nebo modifikovaného nákupu	53
8.3	REKLAMACE.....	55
8.4	HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ	56
8.4.1	Výběrové řízení	56
8.4.2	Hodnocení a výběr dodavatelů	58
9	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	62
10	PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	64
10.1	PRAVIDLA PRO HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ	65
10.1.1	Konkretizace a upřesnění obsahu kritérií	65
10.1.2	Konkretizace bodového ohodnocení jednotlivých kritérií	71
10.2	MODIFIKOVANÁ PRAVIDLA PRO HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI FATRA A.S.....	72
10.2.1	Kvalita systému	72
10.2.2	Kvalita výrobku.....	74
10.2.3	Dokumentace.....	75
10.2.4	Dodržování smluvních podmínek	76
10.2.5	Spolupráce.....	78
10.2.6	Cena a úvěrové podmínky	79
10.2.7	Doplňková kritéria.....	80
10.3	STANOVENÍ VAH JEDNOTLIVÝCH KRITÉRIÍ	80
10.4	CELKOVÉ HODNOCENÍ DODAVATELE	83
10.5	MODIFIKACE ELEKTRONICKÉ PODOBY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	84
10.5.1	Využití prostředků programu Microsoft Excel	85
11	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ.....	88
11.1	ZHODNOCENÍ NAVRŽENÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ	88
12	NÁVRHY NA OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST FATRA, A.S.	90

ZÁVĚR	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	95
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	97
SEZNAM OBRÁZKŮ	98
SEZNAM TABULEK.....	99
SEZNAM PŘÍLOH.....	100

ÚVOD

Motto: „Není jednoduché vyzkoumat, proč jinak inteligentní obchodníci nedokáží stejně dobře nakupovat, jako prodávat. Nakupování se nepovažuje za něco skvělého; skutečnost, že jste podniku ušetřili nějaké peníze se nevyrovná slávě, se kterou se peníze vydělávají – ačkoli špatný nákup ovlivní zisk někdy více, než úspěšný prodej“ (Marc H. Mc Cormac, 1988)

Ačkoli byla tato slova vyřčena před téměř dvaceti lety, jsou pro mnohé organizace stále platná. I v současné době se setkáme s firmami, ve kterých není nákupu přisuzována role, která mu náleží a není mu věnována potřebná pozornost. Při tom postavení nákupu v podniku hraje velmi důležitou roli. Studie prokázaly, že 30-70% obrátů podniku představují nákupy, a to už je pořádný důvod, proč se efektivností a kvalitou nákupu pečlivě zabývat.

Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila téma zlepšení současného systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Fatra, a. s. sídlící v Napajedlech. Nákupní činnost podniku zahrnují mnohé aktivity, z nichž jedna – nejdůležitější pro kvalitní nákup – je právě hodnocení a výběr dodavatelů.

Hlavním cílem mé práce tedy je upravit současný systém hodnocení a výběru dodavatele tak, aby maximálně umožnil zpracovat potřebné informace a poskytl jasný a přehledný výstup pro snadný výběr vhodného dodavatele. Jako dílčí cíle jsem si stanovila provedení analýzy současného systému hodnocení a výběru dodavatelů a následně na zjištěné nedostatky navrhnout možná řešení.

Práci jsem rozdělila na dvě hlavní části – teoretickou a praktickou. V teoretické části zpracuji literární podklady zabývající se zvolenou problematikou. Nejdříve vysvětlím nejčastěji používané pojmy a zaměřím se na postavení nákupu v organizaci, na jeho funkce, úkoly a odpovědnost. Dále upřesním význam a obsah pojmů nákupní marketing a nákupní proces. Hlavní součástí teoretické části je objasnění náplně pojmu hodnocení a výběru dodavatelů, uvedení postupu možného hodnocení a výběru dodavatelů spolu s metodami, které jsou v praxi nejpoužívanější.

V praktické části představím společnost Fatra, a.s. a budu analyzovat činnosti sledovaného nákupního oddělení. Zvláště se zaměřím na popis současného systému hodnocení a výběru dodavatelů. Na zjištěné nedostatky aplikuji v projektové části poznatky získané z literárních pramenů. Prostřednictvím nich stanovím novou metodiku hodnocení dodavatelů, která společnosti umožní detailně ohodnotit dodavatele s minimem potřebného času. V závěrečné části diplomové práce uvedu shrnutí, jaké výhody nově navržený systém společnosti přinese a navrhnu další možná opatření a návrhy pro společnost Fatra, a. s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Před samotným rozbořením funkcí nákupu v moderním podniku nyní definuji pojmy, které budu v mé práci čteně používat a kterým je důležité správně rozumět.

1.1 Dodavatel

Jedná se o organizaci nebo osobu, která poskytuje produkt.

Subdodavatel potom bude organizace nebo osoba, od které kupuje sám dodavatel.[5,s.15]

1.2 Odběratel

Je právnická nebo fyzická osoba, která přijímá produkt od dodavatele. Tento pojem bude v mnoha případech alternovat s pojmem zákazník. [5, s.15]

1.3 Proces

Za proces se považuje logicky a sekvenčně uspořádaný soubor transformací (technologických operací, řídicích aktivit, postupových kroků, činností), které mají společný cíl. Výstup z předchozí transformace je propojen se vstupem do následující transformace. Spouští se nějakým signálem na vstupu a podle definovaných procedur s využitím přidělených zdrojů organizace vytváří určitý výstup pro definování zákazníka. [6, s.57-58]

Proces tedy:

- je spouštěn určitým signálem;
- jeho funkčnost závisí na jeho procedurách a zdrojích;
- všechny procesy mají interní nebo externí vstupy či dodavatele a všechny procesy mají své zákazníky;
- proces probíhá opakovaně a sekvenčně, lze jej dekomponovat na subprocesy a aktivity;
- každý proces má svého vlastníka.[6, s.58]

1.4 Nákup

Nákup je proces, ve kterém nakupující (odběratelé) získávají pro účely dalšího využití hmotné výrobky, služby, informace apod. Nejprve jednoduchá směna zboží se postupem

proměnila v často složitý a náročný řetězec procesů, zabezpečovaných v moderních organizacích i desítkami speciálně připravovaných zaměstnanců. Základní funkcí nákupu je zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti termínů, struktury a místa dodání. [5]

1.5 Jakost

Jedná se o stupeň plnění požadavků souborem vnitřních znaků. Je to komplexní vlastnost produktu, umožňující splňovat legislativní požadavky i požadavky zákazníků prostřednictvím určité úrovně znaků, které jsou pro daný produkt typické. [5, s.16]

1.6 Hodnocení dodavatele

Pro správný výběr dodavatele je nutné stanovit hodnotící kritéria, která musí být pečlivě vybrána, dle požadavků odběratele. Hodnocení dodavatelů vytváří podklady pro výběr dodavatele, pro změnu nebo přerušování existující spolupráce.

1.7 Výběrové řízení

Zadavatel výběrového řízení osloví dostatečný počet společností (dodavatelů) nebo vydá inzerát, aby získal nejméně tři plnohodnotné nabídky, které se kvalifikují na provedení zakázky. Zadavatel oslovuje takové dodavatele, které považuje za schopné splnit požadované technické parametry kladené na dodání zakázky. Po poskytnutí nabídek zhodnotí, která je pro podnik nejvýhodnější a vybere nejlepšího dodavatele.[9]

1.8 Výběr dodavatele

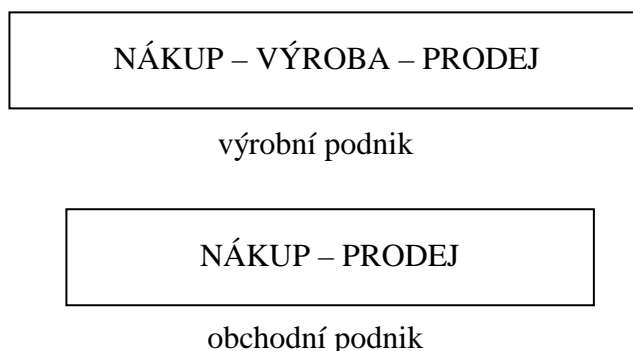
Je mimořádně důležitým, možno říci dominantním případem rozhodování, které se ve značné míře týká nákupního útvaru. Čím více dodavatelů, čím více možností, jak uspokojit potřeba, tím závažnější i obtížnější výběr je. Při výběru je nutno brát v potaz řadu kritérií. Kvalita volby má závažný vliv na výsledky hospodaření každého podniku. [3, s.174] Výběr se provádí na základě získaných podkladů o možných dodavatelích dle vybraných kritérií, která si stanovuje odběratel vzhledem k povaze nakupovaného objektu a jeho následného použití. Předpokladem je, aby vybraný dodavatel splňoval v co největší míře požadavky odběratele.

2 NÁKUP JAKO JEDNA ZE ZÁKLADNÍCH ČINNOSTÍ PODNIKU

Nakupování má ve většině firem velmi významné postavení. Proto si mnoho majitelů podniků často ponechává podstatnou kontrolní roli v oblasti řízení nákupu firmy. Je tomu tak zejména díky tomu, že nakupované položky představují u výrobního podniku 40-60% celkových nákladů. Lze ovšem najít i obory, ve kterých se tento podíl blíží až k 80%. Proto je třeba věnovat pozornost nákupnímu procesu, neboť malá úspora může významně ovlivnit efektivnost firmy jako celku.[1]

Nákup představuje jednu z nejdůležitějších podnikových činností nejen kvůli možnosti ovlivnit velikost nákladů. Je to funkční aktivita, kterou začíná transformační proces probíhající v podniku. Bez ohledu na to, o jaký podnik se jedná, zda-li jde o podnik výrobní, obchodní nebo podnikající ve službách, tvoří nákup jednu ze základních podnikových funkcí.[2,3]

Z hlediska logistického pohledu lze podnik rozdělit do subsystémů uvedených v následujícím obrázku. [2, s.4]



Obr. 1. Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [2, s.4]

Celkový proces ve výrobním podniku je znázorněn třemi základními funkcemi. Nákupní funkce zahrnuje oblast zásobovací, opatřovací a zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb. Funkce výrobní zajišťuje vytvoření podnikových výkonů a funkce prodejní zabezpečuje uplatnění těchto výkonů na trhu. [2]

Při pohledu na obrázek 1 se nám objasňuje důležitost role nákupu v podniku – a to, že nákup zabezpečuje bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.

2.1 Základní funkce, cíle a postavení nákupu v podniku

Jednání nákupního oddělení v podniku hraje důležitou roli. Pro jeho efektivní fungování je nutné objasnit, jakou náplň nákupní činnost má. Proto se v následující kapitole budu věnovat vysvětlení základních funkcí nákupu, jeho cíle, rizika a faktory, které ovlivňují nákupní aktivity.

2.1.1 Základní funkce a úkoly nákupu

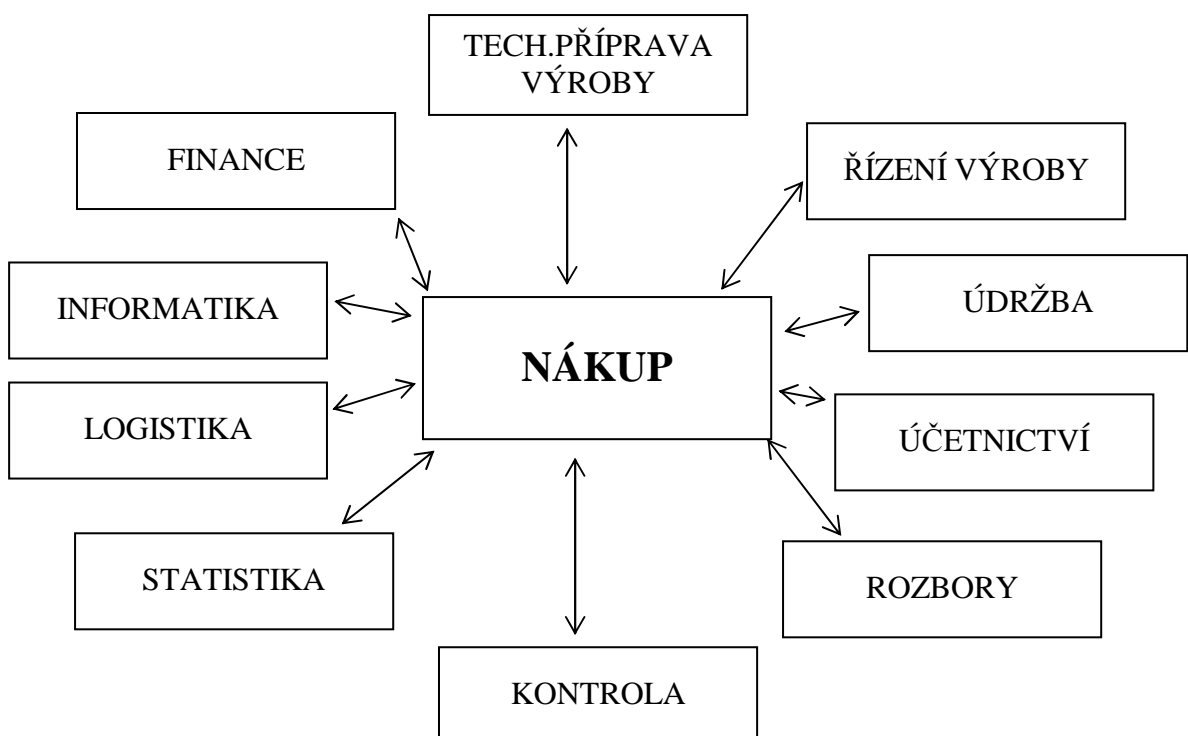
Jak jsem již výše uvedla, základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky i službami, a to v potřebném množství, kvalitě, času a místě.

Splnění této zásadní úlohy v souladu s předpokladem dodržení ekonomické efektivnosti přepokládá:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat budoucí očekávané spotřeby materiálu,
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb – tedy zjišťovat a volit optimální zdroje,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,
- pružně realizovat operativní zásahy v případě, že by došlo k selhání očekávaných dodávek,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,

- zajistit dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladových jednotek apod. [2,3]

S ohledem na uvedené úkoly nákupu je zřejmé, že ke správné činnosti tohoto oddělení je základním předpokladem **aktivní spolupráce** s dalšími útvary podniku. A to například s útvary technické přípravy, řízení výroby, údržby, účetnictví, financí, kontroly a další. [2, s.5]



Obr. 2 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [2, s 5]

2.1.2 Objekty nákupu

Obecně můžeme rozdělit nakupované průmyslové výrobky do sedmi kategorií:

1. **suroviny** – jsou výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu. Dodavatelské trhy jsou často regionálně koncentrovány, což vyvolává zvýšené logistické náklady. Tyto vstupy jsou obvykle objemově i prostorově náročné a vyskytují se v různé kvalitě. Jedná se například o dřevo, uhlí, zemědělské plodiny.

2. **Procesní základní materiály, meziprodukty** – jsou produkty vyžadující další opracování před získáním podoby finálního výrobku. Jedná se například o plasty, sklo, řezivo, stavební materiál.
3. **Doplňkový režijní materiál** – v podnicích se vyskytuje ve velkém množství. Slouží k zajištění výrobních i nevýrobních procesů, nakupují se od různých dodavatelů. Pro podnik obvykle skýtají významný zdroj úspor. Jedná se o čisticí prostředky, mazadla, kancelářské potřeby.
4. **Komponenty, díly, polotovary** – jsou většinou hotovy nebo určeny pro přímou montáž, popřípadě vyžadují minimální úpravy. Při nákupu je třeba dbát zvýšené pozornosti na technické požadavky a kvalitu. Jedná se například o motory.
5. **Zařízení** – jedná se o zařízení investičního charakteru pro výrobní i nevýrobní účely. Jedná se o finančně náročné položky, u nichž je důležitá spolehlivost, úspornost, přesnost, fungování, poměr cena versus vzniklé náklady. Jedná se například o vybavení pracovišť, stroje a další.
6. **Systémy** – obvykle vykonávají několik funkcí a mají velký podíl na ekonomických výsledcích podniku. Jejich existence je nezbytná pro plynulý průběh logistických a manažerských činností jak ve výrobě, tak i v obchodě. Jsou pro ně typické vysoké finanční náklady na pořízení a vysoká transakční rizika. Do této skupiny patří zejména výrobní linky a informační systémy.
7. **Služby** – jedná se o činnosti nehmotného charakteru. Jejich význam je v současnosti stále rostoucí. K finálnímu výrobku přispívají jen nepřímo. Patří sem propagace, údržba, čištění, doprava a výzkum.[2]

Nákup výše uvedených věcí může být realizován prostřednictvím jedné ze tří forem:

- a) přímého nákupu,
- b) leasingu,
- c) pronájmu. [2]

2.1.3 Cíle nákupu

Cíle podniku jsou směrnicemi pro stanovení cílů jednotlivých podnikových útvarů, tedy i nákupu.

Za základní cíle nákupu považuje pan Tomek a Hofman následující: [3, s.18-22]

- a) uspokojování potřeb;
- b) snižování nákupních nákladů;
- c) zvyšování jakosti nákupu;
- d) snižování nákupního rizika;
- e) zvyšování flexibility nákupu;
- f) podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.[3]

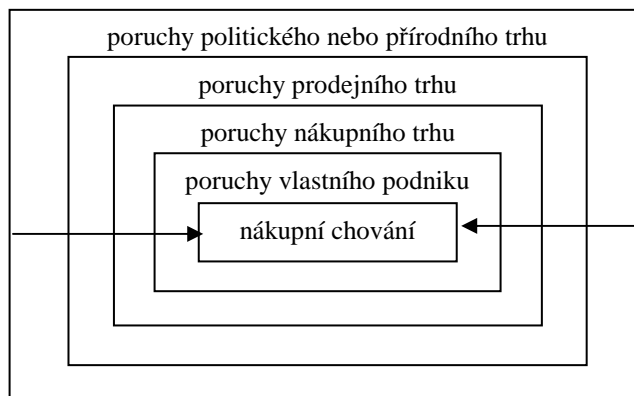
Ad a) uspokojování potřeb organizace je srovnatelné s uspokojováním potřeb spotřebitele. Tím, že existuje pocit potřeby – jak u lidí, tak u organizací – uděluje se výrobkům i službám hodnota, na základě níž jsou dále směňovány. Tím dochází k obohacení obou zúčastněných stran. [3]

Ad b) snižování nákupních nákladů vyžaduje komplexní posouzení vlivu na ostatní cíle. Snahou dosáhnout co nejnižších nákladů může utrpět kvalita, zvýšit se riziko a nebo růst podílu peněz držených v zásobách. Náklady nákupu jsou tvořeny dvěma položkami, jejichž rozbořením můžeme snížit náklady. Jsou to – cena vlastního výrobku a náklady spojené s nákupem. Cenu ovlivňují subvence i rabaty za množstevní odběry. [3]

Ad c) zvyšování jakosti nákupu způsobuje často rozepři na straně poptávky nákupu a parametrů nabídky. Kvalita se přitom současně týká jak pořizovaného předmětu, tak i podmínek, za kterých nakupujeme. Jakost tedy zahrnuje množství, dodací lhůtu, dodací servis i komunikaci.[3]

Ad d) nákupní riziko pojímá nejen oblast jakosti, kdy s klesající jakostí přibývá riziko nákupu. Zahrnuje také skutečnost, kdy vlivem neplánované události, musela být vybrána jiná než optimální varianta nákupu, dále pak riziko spojené s místem dodání, kdy existují bariéry buď pro vývoz od dodavatele, nebo dovoz k odběrateli. Dalšími riziky jsou stávky

dopraců – například na železnici. Na následujícím obrázku jsou zobrazena schematicky rizika a jejich působení na nákupní chování.[3, s.21]



Obr. 3 Nákupní rizika [3, s.21]

Ad e) zvyšování flexibility nákupu spočívá ve volbě alternativy, která i po vzniku neočekávaných událostí umožní podniku dostatečně volný prostor k přizpůsobení se. Dlouhodobé dodavatelské smlouvy při fixních cenách zvyšují jistotu, ale zmenšují možnost pružně reagovat na nové situace. Například vyskytne-li se příležitost na výhodný nákup od jiného dodavatele nebo možnost flexibilní reakce na poptávku. [3]

Ad f) veřejně prospěšné nákupní cíle. Propojenost s okolním prostředím podnik zavazuje, aby myslel na důsledky svého jednání. Veřejně prospěšné nákupní cíle rozdělujeme do dvou oblastí, a to – *národohospodářské nákupní cíle* a *sociálně etické nákupní cíle*.

Národohospodářské cíle zahrnují **konjunkturální cíle** (nákup podněcující prosperitu země; například podnik může nahradit staré stroje v době úpadku novými), **strukturální cíle** (nákup u hůře prosperujících obchodníků nebo regionů) a **tuzemské cíle**, kdy podnik upřednostňuje domácí dodavatele.

Sociálně etické nákupní cíle zahrnují **politické cíle** (podporu či bojkot některé země), **světónázorové cíle** (ekologické nákupy), **interakční cíle** (dodržování etických nákupních principů) a nakonec **cíle charitativní**, což znamená nákup u podniku, ve kterém pracují tělesně postižení lidé. [3]

2.1.4 Právní moc a odpovědnost při nákupu

Nákupní aktivity musí být koordinovány se všemi činnostmi podniku. Konečné rozhodnutí o nákupu dělá v menších podnicích sám majitel, sám si určuje, jaké množství, jakou kvalitu nakoupí. Ve větších podnicích jsou pro nákupní činnost určeni nákupci. Ti mívají právní moc provést nákup a k němu potřebné úkony do určité finanční částky. Jakmile je hodnota překročena, je k realizaci nákupu potřeba souhlasu další osoby k tomu oprávněné. Tento způsob nákupu je spojen s vyšší výkonností, jednotností a také kontrolou nákupních aktivit. Nákupčí oplývají do jisté míry samostatností s možností vlastní volby, na straně druhé straně jsou nákladné nákupy korigovány majitelem.[3]

2.1.5 Faktory ovlivňující nákup

Nákup je proces pořizování materiálu, surovin, polotovarů a výrobku odpovídající kvality, za přijatelnou cenu, v odpovídajícím množství, ve správném čase a od ideálního dodavatele. Podmínky splnění dodávky jsou uvedeny v kupní smlouvě.

Dle pana Tomka a Hofmana [3, s.24] posuzujeme **jakost** podle zvoleného hlediska – hmotnost, velikost, barva, vzhled, flexibilita. Vhodné je použití hodnotové analýzy, která sleduje následující faktory:

- Jaká je přesná funkce nakupované položky?
- Může být tato položka eliminována?
- Jestliže tato položka není standardní, může být standardní položkou nahrazena?
- Používají se ve firmě nějaké podobné položky nebo mohou být nahrazeny?
- Může být změněn design položky tak, že bude přijatelnější?
- Bude změna designu splňovat podmínku co nejnižších nákladů na výrobu a materiál?
- Mohla by být položka produkována s nižšími firemními náklady?
- Nejsou konečné výdaje vyšší, než je nutné?
- Jestliže jsou skladovány rozdílné položky, může být kombinace některých z nich použita k redukci zásob a k získání výhody z nákupu ve velkém?

- Vyskytují se v současné době nějaké obtíže při získávání položky?
- Existuje nějaký způsob hospodárnějšího balení a dopravních technik? [3]

Výsledkem hodnotové analýzy je zjištění, zda-li změnou komponentu můžeme buďto získat vyšší hodnotu se stejnými náklady, nebo hodnotu stejnou s nižšími náklady.

Co se týče faktoru **množství** potýká se zde nákupčí s otázkou: co je správné množství. Na straně jedné je potřeba zhodnotit slevy plynoucí z větších dodávek, na straně druhé je potřeba si uvědomit, že s vysokými zásobami se podniku zvyšují nejen náklady na skladování, ale zvyšuje se také hodnota peněz držených v zásobách, což znamená, že podnik nemůže tyto peníze využít lépe. Nákup v malém množství zase znamená častější objednávky a vyšší jednicové náklady. Proto je důležité rozhodnutí kdy nakoupit. Je nutné brát v potaz termín dodací lhůta, který představuje dobu mezi objednávkou a dodáním zboží. Při rozhodování firmy je potřeba objednávat tak, aby byla firma schopna uspokojit i příležitostnou poptávku. [3]

Při posuzování faktoru **cena** je potřeba vzít v potaz kvalitu. Ne vždy pro nás nejvýhodnější cena přináší nejvyšší hodnotu.

Jedním z hlavních faktorů, který působí na nákupní chování, jsou **dodavatelé**. Jejich kvalitní výběr je předpokladem dobrého nákupu. Výběr je potřeba učinit velmi pečlivě, protože i ta nejlepší obchodní strategie může přijít vniveč v případě výběru nekompetentního dodavatele.[3]

Z předcházejícího textu je zřejmé, že nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity. Jeho fungování závisí na přesném a správném vymezení jeho funkcí a úkolů, které je zajišťují. Pro nákupní rozhodnutí jsou podstatné faktory jako dodací podmínky, cena, čas, množství, kvalita a dodavatelé. Činnost nákupního oddělení potom směřuje ke snižování nákladů, ke snižování rizika, zvýšení flexibility nákupu a zvyšování kvality nákupu. V současné době je v popředí také orientace na veřejné zájmy.

3 MARKETINGOVÉ POJETÍ NÁKUPU

Marketing je obvykle spojován v rámci obchodní činnosti podniku s prodejem, který realizuje své záměry na prodejním trhu. Ve skutečnosti se marketingové myšlení promítá do všech podnikových činností od výzkumu, vývoje, přes nákup, výrobu a prodej. Také zahrnuje jak strategické, tak taktické i operativní řízení. Marketingu z pohledu nákupu říkáme nákupní marketing. Marketing je uplatňován především v zemích s tržní ekonomikou, kdy nabídka převyšuje poptávku.[2,3]

Hlavní aktivity marketingu:

- systematický výzkum trhu,
- rozbor, prognózování a plánování prodeje a s tím souvisejících ekonomických parametrů,
- zabezpečování běžných obchodních aktivit v souvislosti s realizací výrobků a služeb, komunikace s výrobními a obchodními partnery,
- tvorba marketingové strategie podniku, to znamená strategie o způsobech zvyšování prodeje a rozvoji složek marketingového mixu, rozhodování o vývoji výrobků a služeb.

Přínosem těchto aktivit potom je poznání trhu, na základě kterého se potom minimalizují rizika vzniku chyb a následných ztrát. Snahou marketingu je získání a udržení spokojených zákazníků a zajištění zisku.[2]

Jedním ze základních termínů používaných v marketingu je pojem marketingový mix. Marketingový mix představuje soubor marketingových nástrojů, pomocí kterých firma dosahuje svých marketingových cílů na cílovém trhu. Jeho čtyřprvkový model – jinak řečeno 4P – zahrnuje výrobovou politiku (product), cenovou politiku (price), distribuční politiku (place), komunikační politiku (promotion). Tento model je nosným kamenem všech složitějších variant včetně varianty nákupního marketingového mixu.[2]

3.1 Dominantní zásady nákupního marketingu

Nákupní marketing používá obdobné metody jako marketing prodejní, počínaje výzkumem dodavatelů, rozhodováním o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek. Řídí se osmi zásadami, které jsou popsány v následující části.

Dominantní zásady marketingu v nákupu:

1. *Funkce a postavení nákupu v podnikovém managementu*

Při jakémkoli hodnocení či rozhodování je nutno zjistit vliv rozhodnutí na dlouhodobé strategické podnikatelské cíle firmy. Hodnotí se nejen negativní vliv na růst nákladů, zásob, ale také pozitivní přínosy.

2. *Organizace nákupu*

Nákup musí být v podniku zapojen do vrcholového strategického rozhodování. Zvláště pak, pokud má podnik velký podíl materiálových nákladů a u výrobků, které mají vysoké nároky na kvalitu materiálu.

3. *Informační systém nákupu*

Dokonalá informační základna, podchycení a uspořádání potřebných informací je předpoklad pro efektivní účinek nákupního marketingu.

4. *Osobnost nákupce*

V současné době jsou kladeny přísnější požadavky na osobnost nákupce než tomu bylo v minulosti. Vhodný nákupce by měl umět jednat s obchodními partnery na trhu, získat je pro ideu tolerantní a solidní spolupráce na legálním a etickém základě.

5. *Nákupní útvar v novém marketingovém pojetí*

Nákup musí prokazovat schopnost komplexního vidění. To znamená aktivní účast při řízení materiálových a logistických procesů uvnitř podniku, spoluúčast v otázkách řízení jakosti, zabezpečování šetrných ekologických přístupů včetně hospodaření s odpadem. Marketingové pojetí představuje nákup jako iniciativní a aktivní faktor při snižování materiálových nákladů, při zvyšování jakosti a prodejnosti.

6. *Dodavatel – nejdůležitější partner nákupu*

Marketingově pojatý nákupní přístup k dodavateli vyžaduje, aby byl dodavatel spatřován jako „partner-spojenec“ a v jistém smyslu i „protihráč“. Předpokladem úspěchu je znalost dodavatelů, jejich slabých i silných stránek, jejich marketingově tržní strategie, konfigurace jejich marketingového mixu, stav celkové ekonomické situace a postavení na trhu.

7. *Plán nákupu a jeho kontrola*

Plán nákupu je důležitým nástrojem nákupu i v tržních podmínkách. Podstatné je, aby plán byl elastický a mohl citlivě reagovat na změny vnitřních a vnějších podmínek nákupu. Je nutné věnovat pozornost kontrole souhrnného vlivu činnosti nákupu na dlouhodobou prosperitu podniku, kontrole partnerské spolupráce s dodavateli a využití vhodných nákupních příležitostí a kontrole způsobů motivace nákupců.

8. *Marketingová nákupní strategie a taktika*

Další dominantní zásadou nákupního marketingu je nutnost věnovat pozornost strategickému řízení v nákupu. V podmínkách tržní ekonomiky je nutná tvorba nákupní strategie, která stanoví cíle, určí optimální použitelné nástroje pro jejich realizaci a stanoví požadavky na zdroje. Nákupní strategie je důležitou funkční složkou strategie celého podniku. [3,4]

9. *Moderní nákup – trendy v tržně orientovaných ekonomikách*

Nákup ovlivňuje nejen krátkodobou rentabilitu, ale i celkovou dlouhodobou prosperitu podniku, proto snahu podniku o dlouhodobou prosperitu lze realizovat jen posílením pozice nákupu v podnikovém managementu.

Nákupní marketingový přístup je obecným trendem vývoje. Předpokladem jeho efektivní aplikace je zajištění sběru, analýzy a vyhodnocování informací o situaci na trhu, o konkurenčních nabídkách, cenách, výrobcích, dodacích a dalších podmínkách. Nákup se mění v aktivní, inspirující a dynamický článek managementu podniku. [4]

Ovládnutí principu nákupního marketingu, znamená ovládnout nákupní marketingový mix jakož i přístupy, metody a postupy, které byly vytvořeny a ověřeny. Proto se v následující části budu věnovat nákupnímu marketingovému mixu.

3.2 Nákupní marketingový mix

Obdobně jako u prodejních aktivit, se také v nákupu využívá marketingový mix. Obsahuje soubor nástrojů, které má k dispozici nákup v podniku k tomu, aby splnil své funkce. Používané nástroje jsou téměř shodné s těmi, které jsou uplatňovány v prodejním marketingovém mixu. Vyskytují se zde ovšem rozdíly vyplývající z odlišné funkce a z různé váhy

hlavních nástrojů a možností jejich využití. Jak uvádějí ve své knize pánové Tomkovi [4], je marketingový mix modifikován ze čtyřprvkové podoby na desetiprvkovou, představující nákupní marketingový mix.

Prvky nákupního marketingového mixu:

1. Informační mix.
2. Komunikační mix.
3. Dodavatelský mix.
4. Konkurenční mix.
5. Cenový mix.
6. Výrobní mix.
7. Mix kvality.
8. Množstevní mix.
9. Termínový mix.
10. Mix nákupních podmínek.

Ad 1. Informační mix – solidní a včasné informace jsou předpokladem úspěšného nákupního rozhodování. Informační mix zahrnuje následující informace:

- o nakupovaných výrobcích a službách;
- o vyráběných výrobcích a poskytovaných službách, které jsou předmětem prodeje vlastní firmy, a to o jejich materiálové i nákupní náročnosti;
- o dodavatelích;
- o cenách výrobků a jejich proměnných složkách (daních atd.);
- o konkrétních platebních, dodacích a logistických podmínkách dodavatele;
- o minulých skutečnostech (ve spotřebě, v nákupu, v zásobách, v plnění dodávek podle dodavatelů, v cenách).[3]

Velmi důležité jsou informace o dodavatelích – nejen jejich komplexní a aktuální informace – ale také údaje, které dodavatele charakterizují (jejich přístup při jednání o podmínkách dodávek, flexibilita, řešení mimořádných situací, jakožto i zvyšování dodávkové disciplíny). Opomenout se nedají i údaje ohledně platebních a logistických podmínek.[3]

Ad 2. Komunikační mix – představuje schopnost komunikovat jak s partnerskými útvary uvnitř podniku, tak s možnými či reálně zvolenými tržními partnery. [4]

Komunikační mix zahrnuje:

- výzkum dodavatelů;
- volbu dodavatele;
- komunikaci v průběhu projednávání dodávek;
- komunikaci po uskutečnění dodávek.[3]

Ad 3. Dodavatelský mix – znamená schopnost zvolit optimálního dodavatele a působit na zlepšování vzájemných vztahů ve všech fázích nákupního procesu. [4]

Ad 4. Konkurenční mix – jedná se o identifikaci konkurenční situace u dodavatelů na základě průzkumu trhu a tudíž i schopnost volit optimálního dodavatele. Související s tímto je rozhodování o nákupní strategii. Ta může sledovat některé z následujících cílů:

- rozšíření konkurence;
- volbu dvojice dodavatelů s potenciální hrozbou změny;
- prosazování nových řešení ve vztazích na trhu;
- objevování a získávání nových trhů. [4]

Ad 5. Cenový mix – představuje provádění optimální cenové politiky nejen s ohledem na absolutní výši cen, ale zejména s ohledem na celkové ekonomické důsledky nákupního rozhodnutí. Solidní rozhodování při přípravě a uskutečnění nákupu může ovlivnit efektivnost výroby a prodeje, což znamená ovlivnění finálního ekonomického efektu podniku. Pro správné rozhodnutí je nutné znát následující informace:

- cena,
- informace o výrobku,
- služby dodavatele,
- kvalita výrobku a služeb,
- platební a dodací podmínky. [3]

Důležitým prvkem, kterého si při sestavení cenového mixu všímáme, jsou cenové srážky a slevy, které buďto firma získá nebo musí obětovat. Uplatňují se například slevy hotovostní, množstevní, funkční, sezónní, [3]

Ad 6. Výrobní mix – zahrnuje schopnost optimálně spolurozhodovat o nejvýhodnější materiálové variantě finálního výrobku, o nákladech, prodejnosti a konkurenční schopnosti výrobků. [4]

Obsahuje rozhodovací aktivity:

- o kvalitě každého jednotlivého výrobku, včetně komplementárních výrobků a substitučních variant;
- o šíři a hloubce sortimentu nakupovaných výrobků a jejich zahrnutí do materiálového standardu druhů udržovaných v zásobách,
- o službách, které bude nákupce:
 - a) získávat v souvislosti s nákupem a dodávkou výrobků,
 - b) nakupovat od externích podniků služeb,
 - c) potřebovat zajistit interně nebo v kooperaci. [3]

Ad 7. Mix kvality – tento bod je velmi těsně spjat s výrobním mixem. Spočívá ve schopnosti zajistit kvalitu vzájemných vztahů dodavatelsko – odběratelských, včetně zajištění potřebné kvality výrobků, která odpovídá požadované kvalitě finální produkce. [2,4]

Ad 8. Množstevní mix – předmětem množstevního mixu je především rozhodování o režimu, pravidelnosti, objemu dodávek a souvisí také s celkovou strategií řízení zásob. [4]

Ad 9. Termínový mix – jedná se o schopnost časově sladit a zajistit nejen vnitropodnikové, ale i externí informační a hmotné vztahy. Přitom musí být zabezpečeny hlavní funkce nákupu s cílem maximalizace dlouhodobého přínosu pro prosperitu firmy. [4]

Ad 10. Mix nákupních podmínek – posledním prvkem nákupního marketingového mixu je schopnost uplatnit a realizovat optimální platební, logistické a dodací podmínky, a to jak k dodavatelům, tak i k vnitropodnikovým odběratelům. I zde však platí, že rozhodující pro

volbu optimální varianty nákupních podmínek je konečný vliv rozhodnutí na plnění vrcholových strategických cílů podniku. [2,4]

3.3 Nákupní proces

Dle paní Lukoszové a pana Tomka existuje mnoho modelů nákupního procesu, které se snaží optimalizovat nákupní činnosti v podniku a dát jim přesný postup již od 60.let dvacátého století. Někteří autoři shrnuli proces do několika bodů, jiní jej rozvinuli podrobněji. U všech je ale průběh procesu nákupu v základu stejný.

Jedním z nejznámějších modelů nákupního procesu organizací 70.let patří **model Robinsona, Farise a Winda** [2, s.43,s.95-97; 3,s. 57], který proces rozdělil na následující činnosti:

- *Zjištění problému* – nákupní proces začíná tehdy, kdy vznikne potřeba nebo nějaký problém, který vyvolá požadavek na koupi zboží nebo služby. Tento požadavek nemusí vycházet pouze od zákazníků, ale vzniká také na základě vnitřních stimulů – tedy z oddělení nebo od jednotlivých zaměstnanců ve firmě.
- *Základní údaje o potřebě* – tyto informace jsou tvořeny především specifikací druhu a množství požadovaného zboží. U významnějších položek je nutné, aby nákup spolupracoval s ostatními odděleními nebo zákazníky.
- *Specifikace výrobku* – jedná se o stanovení technických parametrů, kdy technický tým zpracovává projekt za účelem minimalizace nákladů.
- *Hledání dodavatele* – fáze vyhledávání dodavatele, kdy je prvořadým úkolem shromáždit informace o možných dodavatelích. V případě prvního nákupu je tato fáze mnohem náročnější než při opakované výrobě. Jedná se o nutnost pečlivé analýzy potenciálních dodavatelů. Hledání mohou usnadnit aktivní dodavatelé, kteří vyhledávají potenciální odběratele sami. [3]
- *Posuzování nabídek* – odehrává se na základě získaných informací od dodavatelů, a to buď z osobního jednání nebo z informačních materiálů. Čím náročnější druhy materiálů jsou vyžadovány, tím detailnější návrhy musí firma hodnotit.
- *Výběr dodavatele* – v této fázi dochází k finálnímu výběru dodavatele. Nákupní oddělení hodnotí jednotlivé dodavatele pomocí stanovených kritérií, z nichž každé kritéri-

um má svou váhu, podle toho, jak je pro firmu nutné jeho splnění. Kromě výběru dodavatele se jedná také o fázi, ve které nákupčí rozhoduje o počtu dodavatelů. Je vhodné mít více dodavatelů, aby nevzrůstala vyjednávací síla některého z nich. Proto se doporučuje rozdělit si dodavatele například do třech skupin – hlavního, sekundárního a vedlejšího dodavatele. Tento krok je důležitý pro ochranu před nečekanými problémy u dodavatele. Firma potřebuje mít dodavatele v záloze, aby došlo k zabránění výpadků ve výrobě vlivem pozastavení dodávek od dodavatele.

- *Objednávka* – obsahem objednávky vybranému dodavateli je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodání, platební podmínky, záruky a podobně. V případě dlouhodobé spolupráce je možno využít takzvané souhrnné objednávky namísto periodických, které umožní snížit náklady na administrativu potřebnou pro manipulaci s objednávkou. Dále je možno domluvit co nejvýhodnější způsob dodávek tak, aby firma mohla minimalizovat náklady na zboží. Vše ovšem záleží na typu výroby, na vzdálenosti mezi dodavatelem a odběratelem a dalších okolnostech.
- *Zhodnocení nákupu* – posledním krokem v nákupním procesu je zhodnocení činnosti dodavatele. Buď můžeme porovnat původně požadovaný stav se skutečným, můžeme použít hodnocení koncového uživatele, nebo můžeme zjistit úspěšnost nákupu dle porovnání skutečných nákladů s předpokládanými. [3, 2]

Podobně jako Robinson rozpracoval také ve 20. letech model nákupního procesu Moeler. Při pohledu na tento model, lze vidět jen malé změny oproti Robinsonově modelu.

Fáze nákupního procesu podle Moelera: [2, s.47]

- přípravná fáze nákupu,
- definování kritérií hodnocení,
- sběr informací o potenciálních dodavatelích,
- předvýběr dodavatelů,
- hodnocení nabídek,
- obchodní jednání s vybranými dodavateli,
- konečný výběr dodavatele,

- realizace nákupu.

Na základě praktických poznatků je tento model doplněn o fázi předvýběru. Tato fáze se zaměřuje především na hodnocení kvality dodavatele. Celý model pak zdůrazňuje samostatnou fázi obchodního jednání s vybranými dodavateli.

Jak jsem výše zmínila, výběr vhodného dodavatele je důležitý pro plnění obchodní strategie firmy. Dodavatelé přinášejí do podniku vstupy, bez nichž nelze poskytovat výstupy. V případě nesprávné volby dodavatele může být ohrožen celý podnik. Výběr nelze podceňovat, a proto se nyní budu věnovat problematice hodnocení a výběru optimálního dodavatele.

4 ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů. V předcházející části jsem se věnovala činností nákupu obecně, jakou má nákup v podniku funkci, jaké má úkoly a přiblížila jsem nástroje, které jsou využívány v nákupním oddělení pro plnění daných povinností – tak zvaných deset prvků nákupního marketingového mixu.

V následující bodech se zaměřím konkrétně na činnost hodnocení a výběru dodavatele, stanovení kritérií vhodných pro hodnocení a samotný postup výběru optimálního dodavatele.

4.1 Volba dodavatele jako ústřední problém nákupního marketingu

Dodavatel a jim dodávané suroviny (materiály) rozhodují o úspěšnosti podniku na trhu. Proto se proces hledání a vybírání dodavatele považuje za hlavní problém nákupního marketingu. Správný výběr ovlivňuje tři základní oblasti:

1. *kvalitu výstupní produkce,*
2. *nákladovost,*
3. *úroveň služeb poskytovaných zákazníkům.*

Dodavatele dle paní Luskoszové [2] lze rozdělit na dva protichůdné typy, a to:

- a) *konzervativní,*
- b) *inovativní.*

Konzervativní dodavatel nabízí stále stejný sortiment řadu let, kromě dlouholeté tradice ve své produkci se může obvykle pyšnit také spolehlivostí. **Inovativní typ** je zpravidla méně stabilní, ale je vhodný pro dynamické inovativní odběratele. Typ dodavatele je obvykle volen tak, aby svojí filosofií odpovídal filosofií podniku odběratele.

Role nákupčího je v podniku velmi důležitá. Nákupčí velkou měrou přispívá k efektivnosti provedeného nákupu. Proto velmi podstatným krokem pro zlepšení nákupního procesu je vhodná motivace. Jak výzkumy ukazují, není důležitá jen hmotná motivace. Klíčovou roli hrají také podmínky, za nichž nákupčí svou práci provádí. [2]

4.2 Postup hodnocení a výběru vhodných dodavatelů

V předešlých částech jsem zmínila důležitost správného a kvalitního hodnocení dodavatele a jeho následný výběr. Nyní popíšu kroky, v jakých by proces hodnocení a výběr dodavatele měl postupovat.

4.2.1 Rozhodovací tým

I když vůči dodavateli vystupuje jeden nákupce, zasahuje do tohoto vztahu více pracovníků podniku. Osoby, které se podílejí v různé míře na nákupu, tvoří nákupní skupinu, která rozhoduje o příslušném konkrétním nákupu. Nákupní skupina se mění v závislosti na velikosti a významnosti nákupu. Podle důležitosti nákupu je nutné přizvat také pracovníky dalších oddělení – a to například pracovníky technických, výrobních, ekonomických a nebo obchodních úseků. [3]

Rozdělení činností rozhodovacího týmu podle funkcí:

- **funkce uživatelů** – „spotřebitelé“ jsou nositeli identifikace potřeby nákupu a jsou také nositeli důsledků špatného rozhodnutí.
- **funkce poradců** – „ovlivňovatelé“ (korektoři uživatelů) vnášejí do rozhodování další aspekty – jsou to například ekologové, pracovníci z oblasti technologie a řízení výroby, prodejci a pracovníci marketingu.
- **funkce preskriptorů** – „projektanti, návrháři“ určující přesnou technickou specifikaci požadovaných surovin, materiálů a výrobků, jež mají být nakupovány. V některých případech je jejich činnost dominantní.
- **funkce kontrolorů** – „dohližitelé, filtry“ sledují vztahy při kupním rozhodování jak uvnitř podniku, tak zejména s dodavateli. Důležitým úkolem je zamezit prosazování subjektivních zájmů při rozhodování o nákupu.
- **funkce rozhodovatelů** – „schvalovatelé“ mají poslední slovo při rozhodování. Pro tuto funkci je důležité jasné vymezení pravomocí, a to podle rozsahu a významnosti nákupního rozhodnutí, kdo jaké nákupy musí schvalovat.
- **funkce bezprostředně nakupujícího** – „kupující“ realizuje vlastní akt koupě tím, že většinou přímo jedná s dodavatelem o všech parametrech dodávky a její realizaci.

- **funkce financujícího** – pracovník finančního útvaru sleduje řádné finanční vypořádání, aby nebyla narušena pověst podniku. [3]

4.2.2 Postup při hodnocení a výběru dodavatelů

Jelikož neexistuje žádný závazný standard, který by taxativně vyjmenovával určitá kritéria, ta si každá organizace volí a vytváří sama, můžeme pro hodnocení a výběr dodavatelů použít alespoň rámcový postup, který je znázorněný v příloze 1. Tento vývojový diagram představuje zobecněné zkušenosti postupu při výběru a hodnocení dodavatele.[5]

Jsou zde rozlišitelné tři základní fáze:

1. předběžné hodnocení dodavatelů;
2. hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů;
3. hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.[5]

Ad 1. Předběžné hodnocení dodavatelů představuje činnost, při které obvykle z velkého počtu dodavatelů získáme několik, kteří splní zadaná kritéria a „postupují“ do dalšího kola výběru. Hodnocení širokého spektra dodavatelů může být postaveno na posuzování prvních vzorků dodávek, předběžném posouzení vyzrálости systému managementu dodavatelské organizace, analýze referencí jiných odběratelů nebo na kombinaci uvedených způsobů.

Posuzování prvních vzorků dodávek přináší cenné prvotní informace o dodavateli. V současné době nežádá o vzorky jen odběratel, sami dodavatelé nabízejí možnost vyzkoušet svůj produkt. I v případě, že by vzorek odpovídal přesně požadovaným parametrům, neměli by odběratelé ihned uzavírat kontrakt. Ke správné volbě je potřeba důkladnějšího výběru.

Posouzení vyzrálости managementu je důležité u dodavatelů, jejichž dodávky nemají charakter nakupovaných materiálů, polotovarů či výrobků. Jedná se o sebehodnocení, kdy dodavatelé obdrží od možného odběratele dotazník, který komplexně zasahuje ty oblasti managementu, které jsou pro odběratele důležité. Dodavatel je povinen na tento dotazník objektivně odpovědět. Dotazník může zahrnovat například tyto oblasti – jakost, dodávání, servis, přístup k technologiím, životní prostředí, bezpečnost, náklady a ceny. [5]

Někdy bývá hodnocení omezeno jen na oblasti a rozsah certifikace systému managementu jakosti, systému environmentálního managementu, systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nebo dle dalších odvětvových standardů, které vyžaduje odběratel.

Jako doplňující informaci můžeme využít také reference od jiných odběratelů, kteří s dodavatelem v minulosti spolupracovali. Dalšími nástroji pro získání doporučení jsou benchmarkingové databáze nebo www – stránky. [5]

Ad 2. V následujícím kroku se u dodavatelů, kteří uspěli v předběžném hodnocení, provede **hodnocení, které má odhalit zejména budoucí a dlouhodobou způsobilost** dodavatelů plnit požadavky odběratele. Od počátku devadesátých let, kdy se v oblasti nakupování a rozvoje vztahů s dodavateli začaly budovat základy systémových přístupů, do současnosti vykrytalizoval přístup, který respektují i mnohé české firmy. Jedná se o provádění auditu systému managementu přímo u potenciálních dodavatelů. Norma ČSN EN ISO 9000 definuje audit jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria. Jinak řečeno audit by měl být součástí systému managementu organizace odběratele. Činnost auditu je plánována a systematicky realizována tak, aby výsledky práce auditorů byly vhodným způsobem řádně využity při rozhodování o dodavateli. Audit musí provádět osoba nezávislá – to znamená, osoba, která není spjata s kontrolovaným procesem, výrobkem a podobně. Proto jej musí provádět buď odběratelská, nebo externí firma. Pověřený auditor se během své činnosti musí řídit psaným postupem – metodikou – jak audit provádět. Kritérii auditu jsou v případě auditu systému managementu u potenciálních dodavatelů požadavky na systémy, které:

- a) si stanovuje sám odběratel ve svých postupech nebo
- b) jsou stanoveny obecně respektovanými normami, například ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14 001, a další.

Soubor kritérií je potřebné sdělit také potenciálnímu dodavateli, aby se na průběh auditu vhodně připravil. [5]

Ad 3. Stav systému managementu jakosti nemusí být zdaleka jediným kritériem pro volbu dodavatele. Odběratel si může stanovit svá **vlastní kritéria**, která chce, aby dodavatel spl-

ňoval. V následující podkapitole je vypsán seznam možných kritérií, podle kterých lze vybírat vhodného dodavatele. [5]

4.2.3 Hodnotící kritéria

Při vlastním rozhodování je možno zvažovat celou řadu kritérií, která se dotýkají nabízených výrobků a služeb, zejména jejich jakosti, ceny a kontraktačních podmínek, jakož i úroveň, pověst a chování dodavatele. Je nutné vybrat si hodnocení podle takových kritérií, která pro firmu – odběratele – mají největší význam a důležitost.

Jasně a pro mnoho případů postačující je členění kritérií do tří skupin:

- a) kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim (servisních služeb),
- b) kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek (dodací, platební)
- c) kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jeho chování (předsmluvní i při realizaci dodávek).[3]

Mezi obvyklé požadavky dále platí například to, že dodavatel musí dodržovat veškerá etická i legislativní pravidla, musí se snažit snižovat své náklady, musí se neustále zlepšovat a musí být schopen nabídnout dlouhodobé vazby na odběratele.

Přehled konkrétních kritérií jednotlivých skupin se nachází v příloze II a příloze III.

Před konečným rozhodnutím není na škodu projednat přesněji a konkrétněji některá závažnější kritéria. Je vhodné vybrat více zdrojů, čímž se eliminuje závislost na jednom dodavateli a sníží se tak jeho vyjednávací síla.

U častějších nákupů je vhodné opakovat hodnocení dvakrát do roka, a to nejen na základě získaných zkušeností s dodavatelem, ale také existencí nových možností. [3]

Problém volby dodavatele při nákupu zapadá do širšího okruhu otázek souvisejících se zabezpečením jakosti dodávek z hlediska ISO norem řady 9000.

System jakosti má při nákupu zdůrazňovat především:

- jasné vymezení požadavků nákupu v souladu s potřebami organizace,

- volbu tomu odpovídajícího dodavatele,
- dohodu o zajištění jakosti včetně opatření k řešení sporů v této oblasti,
- program vstupní kontroly včetně řízení přejímky,
- evidenci a záznamy o jakosti při přejímce.[3]

V oblasti nákupu lze soubor materiálových položek rozčlenit na tři základní skupiny – materiály nakupované pro rizikové finální výrobky nebo jejich části, standardní materiály, které ovlivňují jakost finálních výrobků a zbývající materiály a výrobky, které jsou většinou pomocné pro běžnou údržbu.

Předpokladem úspěšné spolupráce dodavatele s odběratelem v otázkách jakosti je přesná specifikace požadavku, kterou by měl formulovat budoucí spotřebitel v podniku, to je ten, který odpovídá za proces transformace vstupu na výstup, ten, který odpovídá za jakost finálního výrobku, jakož i za jeho prodej. Specifikace musí být jednoznačná s odkazem na platnou normu, s uvedením dalších parametrů, jako jsou tolerance, požadavky na provedení, balení, manipulační jednotku, skladovatelnost. V podniku bývají tyto údaje zaznamenány v materiálovém standardu podniku a v příslušném materiálovém listu.

Z hlediska rozhodování by měly materiálové standardy obsahovat tyto údaje:

- základní jakostní znaky daného materiálu,
- další parametry včetně tolerancí,
- odvolání na normy, jakož i další předpisy týkající se vstupu, výstupu či transformace,
- ustanovení o způsobu a metodách vstupní kontroly, a to dílčím způsobem pro jednotlivé jakostní znaky,
- ostatní parametry, které se týkají například logistického procesu.

Při vlastním rozhodování o volbě dodavatele patří mezi rozhodující kritéria záruky o jakosti dodávek. Při tomto hodnocení je dodavatele vhodné roztřídit do tří základních skupin:

Tab. 1 Klasifikace dodavatelů z hlediska jakosti dodávek [3, s. 182]

Kateg	Označení kategorie	Stručná charakteristika
A	Dodavatel plně vyhovující	Dodavatel již dlouhodobě prokázal schopnost dodržování všech dohodnutých požadavků týkajících se kvality dodávek, je v tomto směru stabilně spolehlivý, riziko selhání je prakticky nulové. Je zajištěna trvalá komunikace a vstřícnost
B	Dodavatel podmíněně vyhovující	Dodavatel celkem uspokojivě plní dohodnuté a předepsané parametry jakosti. Je vstřícně ochoten k odstranění nedostatků.
C	Dodavatel nevyhovující	Dodavatel, jenž vykazuje podstatné nedostatky a opakované slabiny, pokud jde o plnění parametrů jakosti, přičemž u něho nejsou předpoklady pro rychlou nápravu. V tomto případě je nutno volit náhradního – nového dodavatele

4.3 Výběr dodavatele

Jak jsme mohli vidět výše, výběr dodavatele lze provádět následně po zjištění co nejpresnějších informací o dodavateli. Při vlastním výběru jsou výsledky získány na základě některé z uvedených metod:

- *expertní odhad* – provádí jednotlivec nebo tým,
- *scoring-model* – představuje výběr dodavatele na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií,
- *porovnání nabídek* – například z hlediska cenové úrovně, kdy je nutné zvážit všechny složky, které mohou cenu ovlivnit (vycházíme ze tří úrovní nákupních cen – základní nákupní cena – v ceníku; čistá nákupní cena – cena upravená o slevy a příplatky; zaručená cena na rampě příjmu – včetně například dopravného),
- *kombinované metody* – jedná se o kombinaci výše uvedených metod. V praxi jde o nejčastěji uplatňovaný přístup. [2]

Dalšími více specifickými přístupy k výběru dodavatele jsou případy, kdy:

- nákupčí má příkaz koupit co nejlevněji,
- nákupčí volí první variantu,
- nákupčí je ovlivňován subjektivními zájmy,
- konkursní řízení. [2]

4.3.1 Komunikace s dodavatelem

Poslední činností v procesu výběru dodavatele je komunikace s ním. Ta by měla zahrnovat minimálně tyto oblasti:

- oznámení výsledku výběrového řízení, včetně informací o dosažených hodnotách,
- náměty na další možné zvýšení výkonnosti procesů dodavatele jako zpětná vazba na provedené hodnocení jeho způsobilosti,
- definování všech požadavků na budoucí dodávky a vzájemné upřesňování detailů a případných nejasností, které se požadavků odběratele týkají,
- náměty týkající se případné technické pomoci a rozsahu společného plánování s dodavatelem,
- vyjasnění všech prvků a podmínek, které budou zahrnuty do oficiální smlouvy s dodavatelem, včetně domluvy o době trvání budoucího kontraktu a podmínek pro jeho případné prodloužení nebo vypovězení,
- nastavení podmínek, pravidel, odpovědností i pravomocí pro běžnou a systematickou komunikaci po uzavření smlouvy s dodavatelem apod. [3]

Po zprostředkování nákupu je vhodné provést hodnocení podle splněných očekávání.

4.3.2 Směrnice pro rozhodování o vhodném dodavateli

V dobře řízených podnicích existují směrnice, které přesně upravují potřeby nákupního managementu. Tyto směrnice jsou upraveny v duchu norem ISO 9000 a usnadňují výběr a hodnocení dodavatele. Použitím jasných pravidel se také minimalizuje možnost špatného rozhodnutí a vznik přidružených nákladů.

Rozhodování o dodavateli patří k dominantním rozhodnutím útvaru nákupu. Úspěšnost rozhodnutí ovlivňuje do značné míry náklady nákupu, zásoby, kvalitu výroby, jakož i výsledky podniku na trhu při prodeji. Význam tohoto rozhodování narůstá v souvislosti s globalizací ekonomiky a nárůstem možností nákupu od různých dodavatelů. K tomu, aby rozhodování o dodavateli bylo úspěšné a byly eliminovány možné chyby, je nutné, aby podnik konstituoval nákupní rozhodovací tým a přesně stanovil postup při rozhodování.

5 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

V předcházející části jsem uvedla důležitost správné volby postupu při hodnocení a výběru dodavatelů. Také jsem uvedla základní kritéria, které si firmy nejčastěji volí pro ohodnocení dodavatelů. Samozřejmě škála možných kritérií je velmi široká a individuální dle firemních potřeb.

V této části diplomové práce se budu věnovat konkrétním metodám užívaných v praxi.

Pro každou firmu se hodí jiný systém hodnocení dodavatelů. Pro efektivnost každého hodnocení je ale důležité, aby společnost používala vždy konzistentní metody, které by zajistily vyšší objektivnost procesu hodnocení dodavatelů.

Při stanovení možných metod hodnocení dodavatelů, mě zaujal názor pana Vaindla [8], který při hodnocení dodavatelů klade důraz na stanovení si dvou základních věcí, a to:

- a) váhy jednotlivých kritérií = významu pro příslušnou nákupní strategii,
- b) typu posuzovací stupnice, která bude k hodnocení použita.

5.1 Stanovení vah jednotlivých kritérií

Před samotným hodnocením jsou zvolena kritéria, dle kterých se příslušní dodavatelé hodnotí. Každé kritérium má jiný význam pro danou nákupní strategii společnosti. Je tedy potřeba pečlivě se věnovat přidělení vah důležitosti jednotlivých kritérií. Jedná se o velmi specifický problém, kterým by se měli zabývat lidé nejen z nákupního oddělení, ale také pracovníci z výrobního, technologického a obchodního úseku, potažmo pracovníci útvaru kvality.

Ke stanovení významu jednotlivých měřítek hodnocení dodavatelů, se nejčastěji používají tyto způsoby:

- párové srovnání
- postupný rozvrh
- číselná stupnice
- poměrná čísla

5.1.1 Podstata párového srovnání

Nejprve kritéria očísujeme a zapíšeme do tabulky. Dále pak porovnáváme postupně jedno kritérium s druhým. To znamená, že nejdříve porovnáme kritérium číslo 1 s ostatními kritérii. Tzn. např. s kritériem číslo 2 - pakliže je pro nás důležitější kritérium číslo 1, zapíšeme do kolonky, která spojuje kritérium 1 a 2 číslo 1. Dále pokračujeme porovnáním kritéria číslo 1 a 3. Pakliže je pro nás důležitější kritérium číslo 1, vepíšeme opět do buňky ležící na souřadnici [1,3] číslo 1. V případě, že má pro nás větší význam kritérium číslo 3, vepíšeme do této kolonky číslo 3. A tak pokračujeme porovnáváním jednotlivých kritérií řádek po řádku.

Po vyplnění tabulky začneme vyplňovat následující čtyři sloupce označené římskými čísly. Ve sloupci označeném římskou jedničkou je vepsán počet, kolikrát bylo toto kritérium přednější vůči jiným. To znamená, že pokud bylo v tabulce třikrát uvedeno číslo 1, potom bude v prvním řádku sloupečku označeného římskou jedničkou číslo 3. Poté tento sloupec sečteme. Byl-li náš postup správný, bude se tento součet rovnat výsledku vzorce $n * (n - 1) / 2$. Ve sloupci označeném římskou dvojkou jsou očíslována kritéria, dle jejich pořadí – tedy dle sloupce I. Kritérium, které dosáhlo nejvíce bodů ve sloupci I, získává označení 1 jako nejdůležitější kritérium. Ve sloupci označeném římskou trojkou jsou již přidělené váhy jednotlivých kritérií, a to podle jejich pořadí. Kritérium na místě 1. získává největší váhu – a to 6. V praxi je možno použít pro výpočet významu kritéria také počet jeho voleb, uvedených ve sloupci I, a to způsobem, že se dosažený počet důležitosti oproti druhým kritériím vydělí celkovým počtem porovnání. Tyto hodnoty jsou pro srovnání uvedeny v posledním sloupci tabulky.

Tento způsob stanovení vah je vhodný pro přidělení významu kritériím v případě, že je jich více jak 5 a jejich závažnost nevykazuje příliš velké odstupy.

Tab. 2 Párové srovnávání vah kritérií [vlastní zpracování]

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

5.1.2 Postupný rozvrh váhy

Druhým způsobem stanovení vah jednotlivých kritérií je jejich postupný rozvrh. Prvním krokem v této metodě je přidělení významu hlavním kritériím, které v sobě spojují tematicky podobná podkritéria. Druhým krokem je ohodnocení těchto podkritérií v rámci hlavního kritéria. Posledním krokem je rozpočítání váhy jednotlivých podkritérií vůči celkovému hodnocení. Názorněji lze vidět postupný rozvrh vah v následující tabulce dle vybraných kritérií.

Tab. 3 Stanovení váhy pomocí jejího postupného rozvrhu [vlastní zpracování]

Třída	Váha	Kritériální oblasti	Váha v oblasti	Výsledná váha
Důležitá kritéria	0,7	Cena	0,60	0,42
		Kvalita	0,40	0,28
Méně důležitá kritéria	0,3	Dodací podmínky	0,50	0,15
		Reklamace	0,50	0,15
Součet	1,00	-	-	1,00

5.1.3 Číselná stupnice

Tento způsob je vhodný v případě menšího počtu kritérií. Každému kritériu je podle jeho významu přiřazena hodnota. Pro jasnější výsledek hodnocení je vhodné dělat větší odstup v bodování.

5.1.4 Metoda poměrných čísel

Stejně jako předchozí metoda hodnocení dodavatelů je i tato vhodná pro hodnocení s málo kritérii, při čemž je vhodné, aby se kritéria od sebe významem velmi lišila. Prvním krokem je určení nejméně důležitého kritéria. Ostatní váhy jsou potom získány jako násobek toho nejméně důležitého.

5.2 Stanovení typu posuzovací stupnice

Hodnocení dodavatelů je postaveno na hodnocení, a to buď kvalitativních nebo kvantitativních kritérií. Abychom mohli s takto posuzovaných hodnot získat výsledek, je nutné stanovit hodnotící škálu, která převede získané hodnoty na univerzální jmenovatele, se kterými je možno dále pracovat.

V praxi se uplatňují různé formy a kombinace těchto stupnic:

- nominální dvouhodnotová – tzv. binární,
- ordinální,
- kardinální.

Nominální dvouhodnotová stupnice

- nejjednodušší typ stupnice mající formu ano-ne, vyhovuje-nevyhovuje.

Ordinální stupnice

- dělí se na:
 - klasifikační – obdoba školního hodnocení, 1-nejlepší, 5-nejhorší,
 - bodovací – opak klasifikační stupnice – 5-nejlepší, 1-nejhorší,
 - intervalovou – pro bodování se využívá intervalů – to znamená, že body nejdou po sobě 1,2,3.. ale mají mezi sebou odstupy. Například 1,4,8. Je vhodná pro hodnocení nabídek, které jsou si velmi podobné.

Kardinální stupnice

- jedná se o číselné vyjádření poměru mezi jednotlivými nabídkami,

- dělí se na:
 - číselnou stupnici – založenou na stupnici s pevným počtem stupňů. Krajní body představují minimum a maximum daného kritéria. Postavení dalších se na stupnici vytvoří jako odečet poměru naměřených hodnot nabídky k maximu a minimu stupnice.
 - s poměrnými čísly – tento způsob je založen na ohodnocení nejhorší varianty číslem 1. Hodnoty dalších nabídek jsou získány poměrem užitku vůči variantě nejhorší.
 - hodnotové parametry – tato stupnice pracuje opět s procentním vyjádřením. Nejlepší nabídka je vyjádřena jako 100%. Ostatní nabídky jsou úměrně k té nejlepší ohodnoceny nižšími procenty.

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsem zpracovala literární podklady související se zvolenou problematikou hodnocení a výběru dodavatelů.

V první části jsem uvedla základní pojmy, které se v diplomové práci vyskytují nejčastěji a je potřeba správně jim porozumět. Ve druhé části jsem se věnovala předmětu činnosti nákupního oddělení. Uvedla jsem jeho základní funkce, úkoly a cíle nákupního oddělení, včetně faktorů, které působí na rozhodování a činnost nákupního oddělení. Ve třetí část je upřesněn význam nákupu z hlediska marketingového pojetí a je zde uveden rozbor nákupního marketingového mixu.

Ve čtvrté a páté kapitole jsem se podrobně věnovala jedné z důležitých činností nákupního oddělení, a to hodnocení a výběru dodavatelů. Čtvrtá kapitola je věnována vysvětlení podstaty – proč hodnotit dodavatele, proč stanovovat hodnotící kritéria a jaká kritéria je možné zvolit.

V poslední kapitole jsem uvedla konkrétní metody, které se pro hodnocení a výběr dodavatelů používají v praxi. Proces hodnocení jsem shrnula do tří základních kroků, a to – zvolení vhodných kritérií, rozdělení vah pro jednotlivá kritéria a stanovení hodnotící škály, neboli stupnice, jak dané kritérium hodnotit. Nejčastěji volenými kritérii jsou cena výrobku, kvalita výrobku a dodací podmínky. Pro každou oblast nákupu je ale nutné, aby kritéria byla vybrána individuálně. Nejznámější metody stanovení vah kritérií jsou párové srovnávání, postupný rozvrh vah, použití číselné stupnice nebo poměrných čísel. Výběr metody závisí na počtu hodnocených kritérií. Hodnotící škálu volíme dle typu nabídek. Můžeme vybrat z nominální dvouhodnotové stupnice, ordinální stupnice (klasifikační, bodovací a intervalové) a nebo kardinální stupnice.

V následující analytické části se budu věnovat popisu činností ve vybraném nákupním oddělení společnosti Fatra, a.s. Nejdříve analyzuji každodenní činnost nákupního oddělení a poté se budu věnovat současnému systému výběru a hodnocení dodavatelů. Na zjištěné nedostatky budu aplikovat znalosti získané v průběhu tvorby teoretické části.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 FATRA, A. S.

Akciová společnost Fatra je v současné době součástí skupiny AGROFERT HOLDING, která sdružuje silné subjekty mající vazbu na zemědělství, potravinářství a chemii. AGROFERT, a.s. je dnes největší obratovou skupinou v českém zemědělství a druhou největší v české chemii.

Fatra, a.s. patří mezi zpracovatele plastů (PVC, PO, PP a PET) a je nedílnou součástí plastikářského průmyslu v ČR a ve střední Evropě. V roce 2006 za výrobky a služby utržila téměř 110 milionů EUR a polovina produkce směřovala na zahraniční trhy. [9]

7.1 Historie společnosti

Společnost Fatra je z historického hlediska prvním zpracovatelem plastů v České republice. Byla založena v roce 1935 koncernem Baťa na přímý popud Ministerstva obrany. Prvními výrobky byly masky a ochranné oděvy, pryžové hračky, technická pryž. V roce 1940 započala postupná orientace na zpracování plastických hmot. Gumárenskou výrobu Fatra postupně převáděla do jiných závodů, některé z nich po určitou dobu spravovala (Optimit Odry, Gumárny Zubří), nebo je pomáhala budovat (Gumotex Břeclav). Zkušenosti se zpracováním plastů předávala Fatra dalším podnikům (Technoplast Chropyně, Plastika Nitra) a má mimořádné zásluhy na rozvoji oboru v České republice.[10]

Své historicky dané prvenství v průběhu let lidé ve Fatře proměnili v jednoznačnou výhodu a upevnili ji do pozice významného zpracovatele plastů z pohledu znalosti používaných materiálů a technologií, kvality a objemu veškeré produkce. I v současné době si udržuje mezi tuzemskými výrobci statut jediného producenta např. lisovaných podlahovin, dopravních pásů PVC, izolačních systémů, BO PET fólií a laminátů, tuhých podlahovin, paropropustných fólií, textilních klimamebrán a jiných.

Fatra je také spolupořadatelem jediné mezinárodní plastikářské konference v ČR. Koná se jedenkrát za dva roky pod názvem PLASTKO.

Ucelený systém řízení kvality podřídila normám ISO 9001 v roce 1994, v roce 2000 se zařadila mezi několik prvních firem, jejichž péče o životní prostředí je v souladu s normami ISO 14 001. Oba certifikáty byly Fatře uděleny společností Lloyd's Register Quality Assurance. [10]

Součástí závodu je provozovna v Chropyni. Závod vznikl v roce 1949 a do roku 2002 byl znám pod jménem Technoplast. V šedesátých letech minulého století prošel závod rozsáhlou investiční výstavbou. Na svou dobu moderní technologie zajistily Technoplastu výjimečné postavení mezi tuzemskými výrobci a závod patří k významným exportérům. Nejznámějšími produkty jsou koženky, poromerické usně, lisované obaly a v posledním desetiletí fólie BO PET.

Fatra provozuje moderní technologie na zpracování plastů ve dvou výrobních závodech v Napajedlech a Chropyni, kde pracuje 1400 zaměstnanců.[10]

7.2 Předmět činnosti

Základní výrobní skupiny tvoří skupina PVC a polymery:

- podlahové krytiny pod značkou LINO FATRA, THERMOFIX a SPORTING
- izolační fólie střešní, zemní, bazénové a speciální
- technické fólie
- vytlačované profily
- PVC dopravní pásy
- PVC granulát
- syntetické usně – koženky pod značkou VINYTOL, poromery a textilní klimamembrány CLIMSTAR
- BO PET – biaxiálně orientované polyesterové fólie
- PPF a L – paropropustné fólie a lamináty pod značkou SONTEK F, SONTEK L
- speciální výrobky – dezénové fólie, vstřikované výrobky [14]

7.3 Tržní segmenty

Nejvýznamnější tržní segmenty jsou:

- stavebnictví – izolační fólie, technické fólie, podlahové krytiny, desky,
- potravinářství – fólie, kelímky, BO PET fólie a lamináty,
- galanterie – koženky, textilní klimamembrány, desky, měkkčené a neměkkčené fólie,

- obuvnictví – obuvnické koženky a granulát PVC,
- odvětví hygieny – paropropustné fólie a lamináty, potahy matrací a ložní vložky
- zdravotnictví – textilní klimamembrány, speciální PVC fólie, hadičky a koženky,
- zemědělství – dopravní pásy. [12]

7.4 Shrnutí důležitých dat a loga společnosti

V následující tabulce jsou shrnuta významná data ve vývoji společnosti Fatra a.s.:

Tab. 4 Vývoj společnosti Fatra a.s. [11]

1935	Založení a. s. Fatra
1940	Zahájení průmyslového zpracování plastů v ČR
1949	Vznik plastikářského závodu v Chropyni (Technoplast)
1956	Zařazení PE do výrobního programu
1975	Zařazení PP do výrobního programu
1992	Zahájení zpracování BO PET
1994	Certifikace LRQA podle norem ISO 9001
1998	Fatra součástí akciové společnosti ALIACHEM
2000	Certifikace LRQA podle norem ISO 14001
2002	Začlenění závodu Technoplast do organizační struktury FATRY
2006	Vyčlenění FATRY z Aliachem, a.s. a vznik Fatra, a.s.



Obr. 4 Loga společnosti Fatra

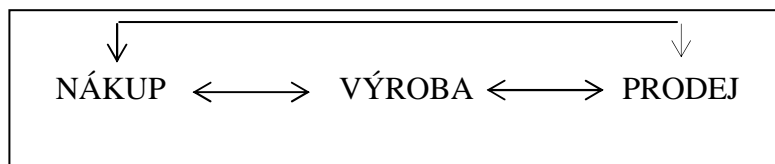
8 ANALÝZA ČINNOSTI NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI

Jak je z názvu tématu diplomové práce patrné, v popředí mého zájmu je především problematika hodnocení a výběru dodavatele. Tato činnost spadá do kompetencí nákupního oddělení v podniku. Proto v následující části přiblížím funkce nákupního oddělení ve vybrané firmě, zaměřím se na běžné každodenní úkoly a také podrobně popíši současný systém výběru a hodnocení dodavatele.

Z úvodu analytické části vyplývá, že Fatra je velmi rozsáhlá společnost vyrábějící různorodý sortiment plastových výrobků. Protože se ve společnosti uskutečňuje velké množství nákupů, jsou nákupní činnosti rozděleny do více oddělení. Nákupčí se dělí podle druhu zboží, které nakupují na nákupčí surovin do výroby, nákupčí režijního materiálu, služeb, náhradních dílů a oprav. Nyní se blíže zaměřím na nákupní útvar zajišťující suroviny pro výrobu.

Veškeré nákupy jsou v akciové společnosti Fatra upravovány směrnicí, podle které se řídí nakupování surovin a materiálů od externích dodavatelů, dále tato směrnice upravuje rozdělení skladového sortimentu k příslušným skladům a definuje pravomoc příslušných útvarů společnosti v souvislosti s nakupováním.

Hlavní činností nákupního oddělení – jak vyplývá také z obrázku číslo 1 uvedeného v teoretické části na straně 13 – je zajištění vstupů do výroby, a to tak, aby vstupy splňovaly požadavky kladené na kvalitu surovin potažmo finálního výrobku při zachování hospodárnosti nákupu. Základním předpokladem pro správné fungování těchto subsystémů je komunikace (viz obrázek 2, s. 15). Proto jsem obrázek číslo 1 doplnila o naznačenou komunikační vazbu, kterou účastníci tohoto procesu podle zjištěných informací považují za nejdůležitější.



Obr. 5 Komunikační vazby základních subsystémů výrobního podniku [vlastní zpracování]

Může být sebelepší systém řízení nákupu, výroby nebo prodeje. Bez vzájemné spolupráce však ani jeden úsek nemůže dosáhnout maximálního zhodnocení.

8.1 Odpovědnost nákupního oddělení

Před samotným analyzováním činnosti vybraného nákupního oddělení považuji za důležité charakterizovat pracovní místo a objasnit odpovědnost nákupce.

Poslání a zodpovědnost místa:

- Plánování a zajišťování nákupu surovin a materiálů v souladu s potřebami výroby (množství, kvalita, cena, EMS).
- Vyjednávání smluvních podmínek, uzavírání kupních smluv s dodavateli.
- Vedení seznamu dodavatelů surovin a materiálů a jejich pravidelné hodnocení.
- Analýza a řízení zásob surovin a materiálů. Stanovení normativů zásob. Celní záležitosti, celní řízení.
- Spolupráce na výkazu Intrastat. Řešení neshod a reklamační řízení s dodavateli.

Kompetence

- Sjednávání smluv a smluvních podmínek s dodavateli.
- Návrh výběru dodavatelů, způsobu dodávek, skladování, přejímky surovin a materiálů.
- Návrh plánů, postupů, metod a opatření v oblasti působnosti.

Používané specifické předpisy

- Organizační směrnice, organizační řád, pracovní řád, příručka kvality.
- Občanský zákon, zákoník práce.
- Celní a devizový zákon.
- Zákony Sbírky a směrnice EU týkající se oblasti působnosti.

8.2 Nákupní proces surovin pro výrobu

Nákupní proces, chování a motivaci kupujících i prodejců výrazně ovlivňuje typ nákupní situace. Stejně jako v odborné literatuře rozděluje paní Grosová s panem Grosem [1, s.22]

nákupní situace na běžný, opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nový nákup, lze uplatnit toto rozdělení i při analýze činností nákupního oddělení ve společnosti Fatra, a.s.

Jednání nákupního útvaru se tedy liší podle toho, o jakou nákupní situaci se jedná. Podle toho je vyžadována spolupráce různých oddělení. V následující části se tedy budu podrobně věnovat obsahu aktivit v jednotlivých nákupních situacích.

8.2.1 Nákupní činnost v případě opakovaného, běžného nákupu

Jedná se o situaci, kdy odběratel kupuje od dodavatele téměř v nezměněné kvalitě a stejných dodacích podmínkách. Ke změnám dochází především v dodacích termínech a objednaném množství.

Prodejní oddělení získává od zákazníků pravidelně (měsíčně, týdně) předpovědi budoucích nákupů. Tyto údaje předává výrobnímu oddělení, které se snaží zakomponovat požadavky do výrobního plánu, tak aby požadavky mohly být splněny. Po zjištění potřeb surovin pro výrobu a kontrole stávajících stavů skladových zásob, informuje výrobní úsek měsíčně nákupní oddělení o přesných potřebách na objem požadovaných surovin. Nákupce sdělí dodavatelům plánovanou potřebu surovin tak, aby si mohli vyčlenit kapacity na její výrobu.

Důležitá je komunikace nákupce v průběhu měsíce s výrobním oddělením. Během ní jsou upřesňovány skutečné požadavky na konkrétní dodávky. Úkolem nákupce je také optimalizace množství skladovaných položek a tudíž je nutné vzájemné porovnání požadavků výroby se skladovými zásobami.

Informace, které nákupce potřebuje k objednání suroviny, zahrnují především druh suroviny, požadované množství a nutný termín dodání. Na základě požadavků vystaví nákupce objednávku. V současné době se díky úspoře času a energie využívá převážně elektronické pošty. První objednávka je poslána prostřednictvím e-mailu a následně je i odfaxována a založena do příslušného šanonu.

Náležitosti objednávky:

- údaje o odběrateli (přesná adresa, IČO, DIČ),
- bankovní spojení,

- číslo smlouvy a datum jejího vystavení,
- údaje o počtu příloh,
- údaje o dodavateli (přesná adresa),
- údaje o objednávaných surovinách (množství, způsob balení, termín nutnosti dodání, cena),
- údaje o výrobcí surovin (v případě, že dodavatel je jen překupce, tak se tyto údaje liší),
- typ dopravy,
- dodací podmínky, doba pro potvrzení objednávky,
- místo určení a odpovědná osoba za převzetí,
- požadavky na potřebnou dokumentaci a doprovodné dokumenty,
- platební podmínky – fakturace a úrok z prodlení,
- poznámka – v ní jsou obsaženy další informace, které firma vyžaduje,
- údaje o osobě, která vystavila objednávku a kontakt na ni,
- jména dalších osob schvalujících objednávku dle podpisového řádu uvedeného v následující tabulce:

Tab. 5 Podpisový řád nákupu surovin [18]

Finanční limit	Oprávněná osoba
Do 100 tis. Kč	Vedoucí odboru nákupu a vedoucí oddělení nákupu, případně nákupce
Od 100 tis. Kč do 500 tis. Kč	Obchodní ředitel a vedoucí odboru nákupu, případně vedoucí oddělení nákupu
Od 500 tis. Kč do 100 mil. Kč	Generální ředitel a obchodní ředitel

V souladu s uvedenými východisky v teoretické části na straně 19, lze z uvedené tabulky vidět, že v analyzované společnosti je rozhodování o objemných nákupech ponecháno v rukách nejvyšších pracovníků firmy.

Po fyzickém odeslání objednávky dodavateli ji nákupčí zavede do informačního systému, který slouží pro interní potřeby společnosti.

Dodavatel po obdržení a srozumění se s objednávkou informuje odběratele o možnostech splnění uvedených podmínek. V případě, že dodavatel do požadované doby nepotvrdí objednávku, je tázán elektronickou poštou nebo telefonicky.

Jakmile je objednaná surovina dopravena provede odpovědná osoba příjem materiálu. Ten zahrnuje fyzickou kontrolu skutečného množství materiálu s uvedeným množstvím na dodacím listě, který vystavuje dodavatel. V případě, že je vše shodné, podepíše skladník dodací list a surovina se uloží do příslušného skladu. Pakliže dojde k rozporu mezi skutečnými a uvedenými údaji, zapíše tuto skutečnost skladník na dodací list a uvedené nedostatky musí podepsat spolu s dopravcem. Tento dokument předá nákupci, který řeší vzniklou situaci prostřednictvím reklamace.

S každou dodávkou je poslán také atest, který uvádí vlastnosti aktuální dodávky. Atest se přepoše zodpovědnému pracovníkovi odboru zkušebnictví a vývojových laboratoří (dále jen ZVL), a ten porovná hodnoty uvedené na atestu s hodnotami, které dodavatel slíbil na garančním listu. Garanční list je dokument, ve kterém výrobce zaručuje, že dodávaná surovina bude mít vlastnosti v uvedených hodnotách. Do informačního systému a do knihy příjmů se zapíše výsledek tohoto porovnání. Skladník dle stavu dodávky označí tuto štítkem příslušné barvy (zelený = v pořádku, červený = v nepořádku).

Podle potřeb výroby nebo v případě, že se jedná o surovinu, která v minulosti způsobila problémy ve výrobě, se provádí také kvalitativní zkouška. To znamená, že se laboratorně odzkouší složení suroviny v obdržené dodávce a výsledek se porovná s přiloženým atestem. Pakliže dojde k neshodám, předají se informace opět nákupnímu oddělení.

Opakované nákupy se řadí do jednodušší oblasti činností nákupního oddělení. V tomto případě lze soustředit více energie na další zefektivňování spolupráce, optimalizovat tok zásob a množství skladových zásob.

8.2.2 Nákupní činnost v případě nového nebo modifikovaného nákupu

První zprávy o tom, že je požadován nový výrobek nebo inovace stávajícího, vychází zejména z prodejního úseku, protože prodejce je v nejbližším kontaktu se zákazníkem. Získává informace o budoucí poptávce a také požadované kvalitě poptávaného výrobku. Vyskyt-

Vyskytne-li se tedy nová potřeba, oznámí prodejce tuto skutečnost výrobnímu oddělení a technologii.

Technologové spolu s vedoucím výroby mají za úkol prověřit a vyhodnotit možnost realizace výroby po stránkách výrobního zařízení – kapacit a možností výroby – a surovin. Pro výrobek, jehož obdoba se už vyráběla, je toto řešení snadnější, doplněné odborným odhadem plynoucím z minulých zkušeností. Pokud se jedná o složitější výrobky s takovými vlastnostmi, které se ještě nikdy nevyráběly, tak je nutná podrobná analýza možné výroby. Výsledek sdělí výrobní oddělení zpět prodejci. Pokud je výroba realizovatelná, zapojí se do procesu nákupní úsek. Technolog informuje nákupce o požadavcích – na vlastnosti suroviny, na potřebné množství a termín, kdy je potřeba surovinu dodat.

Nákupce v této fázi zahájí poptávkové řízení (viz příloha IV). Stávajícím dodavatelům pošle prostřednictvím elektronické pošty požadavky, které získal od prodejce – to znamená požadavky na vlastnosti suroviny, na množství suroviny a na dodací termín. Je nutné uvést také termín, do kdy se dodavatel musí ozvat s případnou nabídkou. Obvykle jsou do poptávkového řízení zahrnuti i noví dodavatelé, kteří jsou vyhledání pomocí internetu nebo kteří zasílají sami nabídku svých produktů během roku prostřednictvím dostupných komunikačních prostředků. Na poptávkové řízení se ozvou potenciální dodavatelé, kteří mají zájem o možnou spolupráci. Dodavatelé spolu se souhlasem o součinnosti zašlou potřebnou dokumentaci (materiálový list obsahující informace o surovině). Získané dokumenty předá nákupce prodejnímu a výrobnímu oddělení a technologii. Výrobní úsek a technologie zkontrolují, zda údaje na materiálových listech souhlasí s hodnotami, které zákazník požadoval.

Poptávkové řízení vyhraje ten, kdo nabízí nejlepší vlastnosti suroviny pro výrobu. Pokud jsou parametry suroviny stejné od více dodavatelů, rozhoduje cena a další dispozice dodavatele.

Prodejce následně zpracuje kalkulaci nákladů, aby mohl seznámit zákazníka s předpokládanou cenou produktu a ten mohl udělat finální rozhodnutí o spolupráci.

Nákupní oddělení je informováno o rozhodnutí výrobního a prodejního úseku. Pakliže bylo poptávkové řízení úspěšné, pokračuje nákupce stejně jako v první nákupní situaci vystavením objednávky.

V případě nové suroviny je potřeba před zavedením do výroby provést laboratorní a poloprovozní zkoušku. Proto se pro první použití objednává malé množství suroviny, které uvede výroba jako potřebné pro provedení první laboratorní zkoušky. Obvykle se jedná o množství v rozsahu maximálně několika desítek kilo.

První testovací zkouškou je test na laboratorní lince. Během testu úzce spolupracuje oddělení technologie a ZVL. Pokud je tento test úspěšný, objedná se větší množství suroviny a přechází se k poloprovozní lince, která svou činností napodobuje výrobní linku. Umožňuje spolehlivě otestovat, zda nová surovina bude vyhovovat pro finální výrobu. Pokud se podařila i poloprovozní zkouška, zavádí se surovina do výroby. O celém průběhu zkoušek je informováno prodejní oddělení a dodavatel, se kterým se řeší případné důvody neúspěchu.

S první dodávkou musí být přiložena požadovaná dokumentace. Ta se pošle na ZVL. Dokumenty obvykle zahrnují – certifikáty ISO, materiálový list, bezpečnostní list, garanční podmínky, průměrnou cenu suroviny a celní zařazení. Výrobní oddělení doplní dokumentaci o protokol o provedených zkouškách na výrobní lince a jejich výsledcích. Pokud vše vyhovuje požadavkům, pracovník ZVL přiřadí nové surovině číslo položky a zařadí ji do ceníku materiálu. Dále vytvoří pro daný materiál tak zvanou materiálovou kartu, ve které jsou uvedeny kvalitativní vlastnosti suroviny.

Pro efektivní nákup nové suroviny je potřebná aktivní komunikace výrobního, nákupního i prodejního oddělení. Je vhodné během nových či modifikovaných nákupů zapojit také dodavatele příslušné suroviny.

8.3 Reklamace

V předchozí kapitole jsem zmínila situace, které mohou nastat při kontrole dodaného materiálu. Může se jednat o dvě situace – a to, že nesedí skutečné množství s uvedeným v dodacím listu, nebo nesedí kvalitativní složení suroviny s uvedeným na atestu. Vzniklá situace se zapíše a následně se podklady předají příslušnému nákupnímu útvaru, který zahájí reklamační řízení. V případě malých nedostatků je možné pouze upozornit dodavatele o problémech. Jedná-li se o rozsáhlý problém, který způsobil například prostoje, sepíše se na určený dokument – protokol o neshodné surovině – přesně, co se stalo a přiloží se dostupná dokumentace – nejlépe fotografie. Nákupce dopočítá vzniklé škody na materiálu a zodpovědná osoba výrobního oddělení spočítá takzvané vícenáklady, které zahrnují ztráty

vzniklé zastavením a čišťením linky. Dále zástupce technologie vyjádří způsob naložení s nesprávnou surovinou (např. byla odvezena na náklady dodavatele). Nákupce doplní protokol o neshodné surovině o stanovisko dodavatele a řešení vzniklé situace. V praxi se obvykle používá forma dobropisů nebo vykompenzování vzniklých ztrát v následující dodávce.

Všechny dokumenty jsou archivovány jak na technologii, tak v odboru zkušebnictví a vývojových laboratořích.

8.4 Hodnocení a výběr dodavatelů

V teoretické části jsem uvedla, že jednou z dominantních a nejdůležitějších předpokladů úspěšného fungování podniku je pravidelné a pečlivé hodnocení dodavatelů, které umožňuje racionálně vybrat dodavatele a současně minimalizovat riziko spojené s jeho výběrem. Efektivní hodnocení by mělo probíhat minimálně jednou ročně, při čemž s četností hodnocení se zvyšuje kvalita výběru.

Společnost Fatra, a.s. očekává od systematického výběru dodavatelů a jejich hodnocení zajištění nakupování jen od schopných dodavatelů.

8.4.1 Výběrové řízení

Na samotném počátku procesu hodnocení a výběru dodavatele stojí tak zvané výběrové řízení. Jedná se o činnosti, která se provádí každoročně v období říjen-listopad. Pracovník výrobního oddělení získává od obchodníka předpokládaný objem prodeje v následujícím roce. To pak přepočítá na množství surovin, které bude k výrobě plánovaného objemu potřeba. Zjištěné informace předá zástupce výrobního oddělení nákupci.

Nákupce je pověřen oznámit dodavatelům, že se otevírá výběrové řízení. Dále uvede, o jakou surovinu se jedná a jaké je předpokládané množství odběru na rok.

Dále jsou požadovány následující informace:

- cena, popř. cenový vzorec (vazba na ICIS LOR apod.),
- platební podmínky (splatnost),
- dodací podmínky (cena na úrovni DDP, DDU, CPT Napajedla dle Incoterms 2000),

- platný certifikát systému řízení jakosti,
- souhlas s provedením případného auditu odběratele u dodavatele,
- pružnost v dodávání surovin jako reagování na dodatečné požadavky v daném období (dodací termíny),
- nabídka technické spolupráce a servisu při řešení technologických úkolů ze strany výroby a odběratele vč. prezentace nových surovin.

V informativním dopise je uvedeno také přesné datum, do kdy je potřeba zaslat přihlášku do výběrového řízení a přesný kontakt, kam je nutné tyto přihlášky zasílat.

Po vypršení termínu pro přihlášení se do výběrového řízení, shrne získané informace nákupu do tabulky podle stanovených kritérií. Kritéria jsou volena podle typu suroviny. Jedná se zejména o cenu, dodací dobu, splatnost faktur a kvalitu.

V následující tabulce je možno vidět ukázkou zpracování informací získaných od potenciálních dodavatelů v rámci výběrového řízení.

Tab. 6 Tabulka pro zpracování údajů získaných ve výběrovém řízení [15]

Firma	Dodavatel1	Dodavatel2	Dodavatel3	Dodavatel4	Dodavatel5
Cena					
Váha: 85%					
Dodací doba (dny)					
Váha: 2%					
Splatnost faktury (dny)					
Váha: 3%					
Kvalita					
Váha: 10%					
Celkové hodnocení					

Pro ohodnocení dodavatelů jsou stanovena určitá kritéria. Jestliže není možné na kritéria odpovědět jasným číslem (například 30 dnů splatnosti), použije se bodová škála od 1 (mi-

nimum) – 5 (maximum). Hodnoty, které získají ostatní dodavatelé jsou přepočítány vůči tomu nejlepšímu.

Procentuální hodnoty v řádku váhy jsou stanoveny pracovníkem nákupu, potažmo pracovníkem úseku kvality a ekologie, podle toho, jak je splnění daného kritéria pro nákup suroviny důležité. Hodnoty v řádku „celkové hodnocení“ jsou násobkem váhy kritéria s hodnotou, kterou dodavatel dosáhl. Dodavatel, který získá v celkovém hodnocení nejvíce bodů je potenciálním vítězem výběrového řízení. Potenciálním vítězem proto, že se může jednat o úplně nového dodavatele, se kterým společnost dosud nemá zkušenosti. Proto se může stát, že výběrové řízení vyhraje dodavatel umístěný na druhém místě. S novým dodavatelem bude ale vedeno další jednání za účelem budoucí spolupráce.

Tabulka č. 6 je dále doplněna o připomínky k příslušným dodavatelům (například nutné kombinace nákupu různých velikostí, tvorba cen a další). Nákupce dopíše také závěr, ve kterém uvede dle výsledků celkového hodnocení a dalších okolností dodavatele číslo 1 a dodavatele číslo 2. V případě podá vysvětlení, proč dodavatel s nejlepším celkovým hodnocením není ani číslo 1 ani číslo 2.

Formulář se předá obchodnímu řediteli, který udělá závěrečné hodnocení. Je svolána porada, na které se obchodní ředitel vyjádří k výsledkům a odsouhlasí popřípadě upraví rozhodnutí nákupce.

Po vyhodnocení výběrového řízení jsou dodavatelé obeznámeni s jejich úspěchem či nezdarem. S dodavatelem číslo 1 je zorganizováno setkání, na kterém je upřesněn předpokládaný odběr surovin. Je také sepsána smlouva, která zaručuje dodavateli, že si společnost od něho nakoupí dané množství výrobků. S dodavatelem číslo 2 se smlouvy obvykle nesepisují, odběr od tohoto dodavatele je stanoven na základě příslibu.

Pro dodavatele není povinné účastnit se výběrového řízení. Firma může spolupracovat i s těmi, kteří se výběrového řízení neúčastní. Těmto dodavatelům ovšem firma nezaručí předem daný objem nákupu, potažmo tito dodavatelé nezaručí firmě stabilní cenu po celý rok.

8.4.2 Hodnocení a výběr dodavatelů

Správně provedené výběrové řízení nám poskytuje vstupy pro hodnocení a výběr dodavatelů. Hodnoceni jsou strategičtí dodavatelé, kteří uspěli ve výběrovém řízení.

Při výběru a hodnocení dodavatelů se zřetelem na schopnost zajišťování kvality jsou využívány tři formy posuzování:

- posouzení prvního vzorku,
- posouzení systému řízení kvality dodavatele,
- posouzení kvality dodavatelů na základě uskutečněných dodávek.[15]

Posouzení prvního vzorku

Posouzení prvního vzorku je podmínkou pro zařazení nových surovin a materiálů do seznamu schválených potenciálních dodavatelů ve vztahu k produktům. Opakované zkoušení prvního vzorku se vyžaduje nejen při nových surovinách, ale také při zásadních změnách výrobku, procesu, postupu nebo při přemístění výroby. O těchto zkouškách rozhoduje technologie nebo pracovník ZVL.

V příloze V je zobrazena procesní mapa průběhu posuzování prvního vzorku.

Ke vzniku potřeby posouzení prvního vzorku může dojít:

- a) v případě nutnosti upravit nebo nově vyvinout výrobek,
- b) v případě nutnosti zajistit ekvivalentní vstupní produkt,
- c) dodavatel nabídne sám nový produkt.[15]

Posouzení prvního vzorku probíhá obdobně, jako je uvedeno na straně 55.

Hodnocení systému řízení kvality dodavatele

Dodavatel musí udržovat účinný a písemně dokumentovaný systém řízení kvality. Při hodnocení systému kvality dodavatele jsou brány za základ prvky ČSN ISO řady 9000 a řady 14000.

Nejpoužívanějšími normami jsou normy ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 v oblasti jakosti a ISO 14 001 a ISO 14 004 v oblasti environmentálního managementu.

ISO 9001 představuje model zabezpečování jakosti výrobků při jejich navrhování, vývoji, výrobě, uvedení do provozu a obsluze. ISO 9002 je modelem pro zabezpečování jakosti

výrobků při jejich výrobě a uvedení do provozu. ISO 9003 představuje model pro zabezpečování jakosti výrobku při konečné kontrole a zkoušení.

ISO 14 001 představuje model specifikace s návodem pro použití a ISO 14 004, které zahrnuje všeobecné směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám.

V analyzované firmě se používají tři typy hodnocení účinnosti systému kvality dodavatele:

- a) hodnocení třetí stranou,
- b) samohodnocení dodavatele,
- c) audit u dodavatele odběratelem.[15]

Ad a) hodnocení třetí stranou

V tomto případě se žádá po dodavateli předložení důkazu o existujícím systému řízení kvality. V případě certifikace dodavatele akreditovaným certifikačním orgánem dle norem ISO řady 9000 (resp. 14000) je kopie certifikátu uznána jako důkaz o účinném systému kvality.

Ad b) samohodnocení dodavatele

Tento typ hodnocení doposud ve sledovaném nákupním oddělení použit nebyl, protože společnost spolupracuje jen s certifikovanými dodavateli. V případě, že by společnost oslovil necertifikovaný dodavatel, připraví pracovník útvaru kvality dotazník, který bude obsahovat ty oblasti, které jsou pro další spolupráci s novým dodavatelem výchozí. Odběratel dodá dodavateli dotazník, na základě kterého se dodavatel sám ohodnotí.

Ad c) audit u dodavatele odběratelem

K ohodnocení dodavatele by se postupovalo stejně jako v případě b). Dotazník by byl ovšem vyplněný samotným odběratelem přímo u dodavatele.

O aplikaci příslušného typu hodnocení rozhoduje zodpovědný pracovník oddělení kvality a ekologie. Dle výsledků hodnocení může být dodavatel vyřazen ze seznamu schválených potenciálních dodavatelů. Na základě nového hodnocení – auditu u dodavatele – může být opět do seznamu zařazen.

Dalším způsobem hodnocení, které provádí nákupní oddělení je periodické hodnocení strategických dodavatelů na základě zkušeností s ohledem na kvalitu uskutečněných dodávek. V analyzovaném nákupním oddělení společnosti Fatra, a. s. probíhá toto hodnocení jedenkrát ročně. Tato nízká četnost je způsobena časovou vytížeností oddělení. Hodnocení se provádí na začátku roku a jsou do něj zahrnuti ti dodavatelé, kteří uspěli ve výběrovém řízení. [15]

Od roku 2004 používá nákupce pro hodnocení dodavatele formulář v elektronické podobě vytvořený v tabulkovém procesoru Microsoft Excel (viz Příloha VI). Formulář obsahuje 12 kolonek a pro jeho správné vyplnění slouží průvodní dokument – tzv. pravidla pro hodnocení dodavatelů – viz příloha VII. Tento dokument je rozdělen na 12 oblastí, které představují hodnotící kritéria. Každá oblast je ohodnocena body od 0-10 (potažmo 20). Podle toho, jak dodavatel splňuje zadané kritérium, mu nákupce přidělí příslušný počet bodů.

Body se ze všech oblastí na závěr sečtou a dodavatel je ohodnocen písmenem A, B, C, D nebo N. Písmeno A označuje vynikajícího dodavatele, B dobrého dodavatele, C podmíněně dobrého dodavatele, se kterým je možné obchodovat jen zcela výjimečně a D rizikového dodavatele, se kterým se kontrakty uzavírat nesmějí. Písmeno N zahrnuje nového dodavatele, který není zatím hodnocen. Pro případy, kdy dodavatelé spadnou do kategorie C nebo D, je nutné vyhledat jiného dodavatele ekvivalentní suroviny, pokud již takový není zaveden.

Hodnoty se přepíší do dalšího formuláře (viz příloha VIII). Po zadání hodnot se překontroluje výsledek s formulářem, který je uveden v příloze VI.

S výsledkem hodnocení seznámí útvar nákupu dodavatele a sdělí mu možná opatření proti jeho selhání a vedoucí ke zlepšení další spolupráce. Dodavatel by měl poskytnout zpětnou vazbu na získané ohodnocení. Očekává se, že bude informovat svého odběratele o stanovisku, které vůči hodnocení zaujal. Popřípadě se vyjádří k případným selháním a plánovaných nápravách. V mnoha případech se však nákupci zpětné vazby nedočkají.

9 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V úvodu analytické části jsem představila společnost Fatra, a.s., uvedla základní data z její historie a presentovala její nejdůležitější produkty a tržní segmenty.

Dále jsem podrobně popsala činnost nákupního oddělení, ve kterém realizuji diplomovou práci. Uvedla jsem hlavní funkce a odpovědnosti osoby nákupce zabývajícího se nákupem surovin na výrobu.

Mezi popisované činnosti nákupního oddělení jsem zahrnula – průběh běžných, opakovaných nákupů, průběh nových nebo modifikovaných nákupů, postup reklamačního řízení, a to nejpodstatnější současnou metodiku výběrového řízení spolu s hodnocením a výběrem dodavatelů.

Ráda bych také ujasnila tři pojmy, které jsem zmínila v analytické části. Názvem si jsou podobné, ale každý má jiný význam. Jedná se o:

- poptávkové řízení – je vypsáno nákupním oddělením kdykoli během roku v případě, že je potřeba koupit novou surovinu pro modifikaci stávajícího výrobku nebo pro splnění zcela nových požadavků zákazníka.
- výběrové řízení – provádí se na konci roku, osloví se noví i stávající dodavatelé, kterým je zasláno co se bude kupovat a v jakém množství. Všichni jsou hodnoceni dle stanovených kritérií a stanovených vah daných kritérií. S vítězem je uzavřena smlouva na nadcházející rok s předem stanoveným množstvím odběru.
- hodnocení a výběr dodavatele – provádí se na začátku roku, jednou ročně, hodnotí se spokojenost s dodavateli během roku minulého dle stanovených kritérií. Dodavatelé jsou rozděleni do 5 skupin – vynikající, dobří, podmíněni, rizikový a noví dodavatelé.

Během analýzy současného systému hodnocení a výběru dodavatelů jsem narazila na nedostatky, na které se zaměřím v následující části diplomové práce.

Jedná se zejména o dokument pravidel pro hodnocení dodavatele, jehož položky nejsou konkretizovány – není zde přesně napsáno, co si hodnotitel má představit pod daným kritériem. Také vysvětlivky k možnému přidělení bodů jsou velmi strohé, tudíž hodnocení závisí velmi na individuálním výkladu možností. Formulář pro hodnocení dodavatelů obsahuje kritéria, která by bylo vhodné rozšířit pro co nejefektivnější hodnocení a následný výběr dodavatelů.

V hodnocení také postrádám váhy stanovené pro jednotlivá kritéria dle jejich významu pro firmu, které jsou podle pana Vaindla[8] podstatné pro efektivní hodnocení dodavatelů.

V elektronickém zpracování jsem objevila nevyužité možnosti vedoucí k usnadnění a hlavně urychlení práce hodnotitele díky lepšímu využití funkcí, které Microsoft Excel poskytuje. Urychlení by umožnilo také frekventovanější hodnocení dodavatelů než je tomu nyní (tj. jedenkrát ročně).

Podle názoru nákupce je také potřeba udělat opatření pro to, aby vyhodnocení dodavatelé sdělovali vyjádření k výsledkům a poskytli zpětnou vazbu.

10 PROJEKT ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Při projektu budu vycházet jak z teoretické rešerše, rozhovorů s pracovníky nákupního oddělení, firemních směrnic, vlastní zkušenosti z práce zde a výsledků provedené analýzy.

Cílem projektu bude zkvalitnění současného systému hodnocení a výběru dodavatelů spolu s usnadněním a urychlením práce pro hodnotitele.

Na základě provedené analýzy jsem identifikovala následující nedostatky:

- nekonkretizovaný obsah některých kritérií v dokumentu pravidel pro hodnocení a výběr dodavatele (příloha VII),
- obecně uvedené možnosti pro přidělení určitého počtu bodů (příloha VII),
- obecná kritéria, bez bližšího zaměření (příloha VII),
- chybějící váhy vyjadřující důležitost jednotlivých kritérií pro výběr (příloha VII),
- neefektivní využití možností programu Microsoft Excel (příloha VI, příloha VIII),
- neposkytnutí zpětné vazby od dodavatelů na zaslané hodnocení,
- nízká četnost hodnocení dodavatelů za rok.

Proto v projektové části navrhu:

- upřesnění pravidel pro hodnocení a výběr dodavatelů,
- slovní charakteristiky bodového ohodnocení jednotlivých kritérií,
- rozvinutí stanovených kritérií do podoblastí,
- přidělení vah jednotlivým kritériím,
- zefektivnění použití programu Microsoft Excel s cílem usnadnění a urychlení práce hodnotitelů,
- navrhu opatření pro motivaci dodavatelů k poskytnutí zpětné vazby.

10.1 Pravidla pro hodnocení a výběr dodavatelů

V příloze číslo VII jsem uvedla pravidla pro hodnocení a výběr dodavatelů, která slouží jako podklad pro vyplnění formulářů v elektronické podobě. Tento dokument má dvě základní části, a to „bodování dodavatelů dle kritérií“ a „klasifikaci dodavatelů“. První část je rozdělena na dvanáct otázek – dvanáct kritérií, dle kterých jsou dodavatelé hodnoceni. Každé kritérium je ohodnoceno body od 0 do 10 (potažmo 20). Počty bodů jsou doplněny vysvětlivkou, v jakém případě má hodnotitel obodovat dodavatele jakým počtem bodů.

V analytické části jsem zjistila, že:

- kritéria v pomocném dokumentu pro hodnocení dodavatelů nejsou upřesněna, tudíž mohou být vyložena různými způsoby (např. jsou přiloženy průvodní dokumenty? není uvedeno jaké dokumenty jsou na mysli),
- kritéria jsou velmi obecná a zahrnují více podoblastí,
- vysvětlivky k přidělení bodů jsou pro správné hodnocení málo upřesněné.

Řešení:

- upřesním význam jednotlivých kritérií tak, aby hodnotiteli bylo jasné, jakou problematikou se dané kritérium zabývá,
- zkonkretizuji kritéria na podoblasti tak, aby hodnocení bylo co nejvíce konkrétní a jasné,
- upravím bodování a slovní charakteristiky k jednotlivým kritériím.

10.1.1 Konkretizace a upřesnění obsahu kritérií

První problém vidím v nedostatečném objasnění, co kritérium znamená, dále potom v obecnosti hodnocených kritérií. Většina kritérií zahrnuje dvě a více oblastí, které jsou hodnoceny společně a tím, že jsou spojeny v jednu, ovlivňují přehlednost výsledku a tím i možnou nápravu nedostatků.

Poněvadž probíhá ve sledovaném nákupním oddělení společnosti Fatra, a.s. hodnocení dodavatelů jednou za rok, je nutné věnovat mu pečlivější pozornost než je tomu doposud.

Nyní se tedy zaměřím na rozbor současných kritérií na jednotlivé podoblasti, tak aby bylo z hodnocení jasné, co je silnou a slabou stránkou strategických dodavatelů.

Tím, že kritéria rozvedu více dopodrobna se mi rozšířil dokument. Proto pro větší přehlednost následně seřadím kritéria do sedmi tematicky příbuzných oblastí.

Stávající kritéria hodnocení dodavatelů doplněna o navrhované podoblasti:

a. Kvalita systému

- v současné době zahrnuje tento bod certifikaci normami řady ISO 9000, audit u dodavatele odběratelem nebo samohodnocení dodavatelem za použití dotazníku společnosti Fatra, a.s.

Nově hodnocené podoblasti:

- kvalita zavedení systému managementu jakosti
- úroveň certifikace systému managementu
- kvalita zavedení systému environmentálního řízení

Odůvodnění:

- certifikaci systému managementu jakosti normami řady ISO 9000 a certifikaci environmentálního managementu pomocí norem řady ISO 14 000 jsem spojila do stejného kritéria, protože se v obou případech jedná o kvalitu systému. Původně se environmentálním systémem managementu zabýval bod 12 v příloze č. VII.
- kvalita systému managementu znamená, zda-li má dodavatel certifikovaný systém managementu. Úroveň potom představuje, jak široce má dodavatel certifikován svůj systém – zda-li celý systém, dokumentaci nebo výrobek. Význam jednotlivých norem je uveden v teoretické části této diplomové práce na straně 56.

b. Kvalita výrobku

- v současné době zahrnuje tento bod výsledky vstupní kontroly (zda-li souhlasí hodnoty uvedené v atestu s dohodnutými) a počet reklamací za rok, které nákupní oddělení eviduje.

Nově hodnocené podoblasti:

- počet reklamací za rok celkem
- počet reklamací stejného problému
- postoj k řešení reklamací a ochota nápravy vzniklých problémů
- rychlost řešení reklamací

Odůvodnění:

- protože se jedná většinou o výrobní podniky, které dodávají suroviny, je podle mého názoru vhodné zohlednit také typ reklamace – to, jestli se opakují reklamace stejného typu nebo se dodavatel napravil.
- důležité je také to, jak se dodavatel snaží řešit vzniklé situace, jestli je ochotný a aktivně spolupracuje v řešení krizových situací.

c. Produktová dokumentace

- v současné době hodnotí toto kritérium dodavatelem přiloženou produktovou dokumentaci – ta zahrnuje – garanční specifikace, certifikáty o zdravotní nezávadnosti, bezpečnostní listy.

Nově hodnocené podoblasti:

- je přiložena kompletní požadovaná dokumentace
- pakliže ne – která část chybí nejčastěji

Odůvodnění:

- konkrétním a jasným uvedením chybějících dokumentů (zvláště jestli je jejich opomenutí pravidelné) můžeme zvýšit efektivnost v odstranění problému

d. Atesty kvality

- atesty kvality musí být doručeny s každou dodávkou a jsou v nich uvedeny vlastnosti aktuální dodávky. Protože se jedná o produktovou dokumentaci, přiřadila bych atesty jako podoblast hodnocení kritéria Dokumentace.

Nově hodnocená podoblast:

- jsou atesty v souladu s garančními podmínkami, ke kterým se dodavatel zavázal při uzavření smlouvy

e. Termíny dodávek a místo určení

- v současné době hodnotí toto kritérium společně dodržování odsouhlasených plánů dodávek a dodržení místa doručení.

Nově hodnocené podoblasti:

- hodnocení plnění termínů dodávek a samostatně na dodržení místa, kde měly být dodávky doručeny.

Odůvodnění:

- rozdělením kritéria na dvě lze dodavatele jasně upozornit, v jaké oblasti je firma s nimi nespokojena

f. Průvodní doklady

- v současnosti toto kritérium hodnotí přiložené ostatní doklady jako jsou například dodací listy.

Nově doplněná podoblast:

- které z průvodních dokumentů chyběly

g. Úroveň balení a značení dodávek

- kritérium řeší najednou, zda-li byly suroviny doručeny v odpovídajícím balení a s vyhovujícím značením

Nově hodnocené podoblasti:

- hodnocení kvality zabalení
- hodnocení značení dodávek

Odůvodnění:

- rozdělení kritéria na dvě lze konkrétně upozornit na to, v čem má dodavatel slabiny

h. Pohotovost reakce na naše požadavky

- kritérium hodnotí dobu od objednávky po dodání do skladu

Nově hodnocená podoblast:

- reakce dodavatele ve výjimečných, akutních a nepředvídaných případech

i. Potvrzování smluv

- jedná se o potvrzování smluv v termínech uvedených na objednávce. Tuto oblast hodnocení nechám beze změn

j. Dodržování podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce

- zahrnuje dodržování podmínek uvedených v kupní smlouvě/objedávce, které nebyly v jiném kritériu zmíněny. Jedná se o bližší pohled na plnění stanovených závazků dodavatelem.

k. Úvěrové podmínky

- v současnosti se tento bod zabývá splatností faktur, která hraje pro firmu důležitou roli. Problematikou tohoto bodu se budu zabývat níže.

V předchozím textu jsem uvedla rozšíření existujících a v současné době používaných kritérií o podoblasti, kterým nebyla doposud věnována podrobnější pozornost. Protože je dle mého názoru hodnocení stále neúplné, uvedu nyní další kritéria, o která doplním nový formulář.

Nově navržená, dosud nehodnocená kritéria

Při analýze hodnotícího formuláře jsem zjistila, že některé oblasti, které jsou pro správný chod odběratelsko-dodavatelských vztahů důležité, nejsou do formuláře zakomponovány a tudíž hodnoceny. Proto nyní uvedu nová kritéria, spolu s podoblastmi, které budou součástí nového hodnotícího formuláře:

1. Cena

Úkolem kritéria bude zobrazit, v jaké cenové úrovni se dodavatel pohybuje oproti průměrné ceně ekvivalentních surovin. Také do této oblasti zařadím úvěrové podmínky.

Hodnocená kritéria:

- cenová hladina
- skonta

2. Spolupráce s dodavatelem

Nově hodnocenou oblastí bude také spolupráce s dodavatelem. Jak uvádí pan Nenadál ve své knize [5], je jedním ze základních pilířů efektivní tvorby odběratelsko dodavatelských vztahů kvalitní komunikace mezi dodavatelem a odběratelem.

Hodnocená kritéria:

- jestli dodavatel spolupracuje na vývoji a zlepšení stávajících surovin
- jestli dodavatel spolupracuje při zavádění nových surovin do výroby
- jak pohotově reaguje dodavatel na případné změny v požadavcích

3. Doprava

Protože mezi služby některých dodavatelů patří také poskytování dopravy, zařadila jsem tuto oblast do nového formuláře pro hodnocení.

4. Lokalizace firmy

Toto kritérium je důležité jednak z hlediska rychlosti dodávek, možnosti pružněji řešit reklamace a snadnější realizaci osobní komunikace s dodavatelem. Vzdálenost dodavatele také ovlivňuje náklady na dopravu materiálu, náklady na dopravu za účelem jednání s dodavatelem a další.

10.1.2 Konkretizace bodového ohodnocení jednotlivých kritérií

Na straně 42 v teoretické části této diplomové práce jsem upřesnila možné využití různých hodnotících škál. V současné době se pro bodové ohodnocení ve společnosti Fatra, a.s. používá ordinální stupnice, která je konstruována jako bodovací. To znamená, že čím více bodů dodavatel získá, tím lépe.

Jak jsem uvedla v závěru analytické části, slovní charakteristiky možného přidělení bodů nejsou příliš přesné. Přitom pan Vaindl [8] uvedl, že nejpraktičtější stupnice z této formy je tzv. verbálně numerická stupnice, kde je určitý počet bodů vázán na konkrétní slovní interpretaci významu při dodržení rozsahu dané bodové stupnice.

Pro názorný příklad nevyhovující slovní charakteristiky bodového ohodnocení jsem si vybrala třetí položku z pravidel pro hodnocení dodavatele, která se zabývá přiloženou produktovou dokumentací.

Možnosti bodování jsou zde následující:

20 – vždy

15 – většinou ano

5 – většinou ne

0 – ne.

Jak je možné vidět, slovní charakteristiky k ohodnocení jsou nejasné. Umožňují bodovat dle individuálního postoje k významu „většinou ano“ a „většinou ne“.

Pro maximálnímu přesnost a zjednodušení práce hodnotitelů jsem upřesnila bodové hodnocení specifickými slovními charakteristikami, eliminujícími subjektivní hodnocení.

Pro jednoduchost a výstižnost ordinální stupnice jsem ji ponechala pro nové hodnocení. V současnosti dosahuje bodová stupnice rozmezí od 0-20 (potažmo 10) bodů. Pro svůj projekt bude mít bodovací stupnice rozmezí od 1 – 5 bodů. Přičemž 5 bodů znamená, že dodavatel plní dané kritérium na maximum, bod 1 potom, že dodavatel dané kritérium nesplňuje.

10.2 Modifikovaná pravidla pro hodnocení a výběr dodavatelů ve společnosti Fatra a.s.

V kapitole 10.1 jsem upřesnila kritéria a příslušné bodové specifikace. V následující části sestavím nová pravidla pro hodnocení a výběr dodavatelů. Výše uvedená kritéria pro lepší jasnost seskupím do 8 oblastí, v nichž budou tematicky rozdělena.

10.2.1 Kvalita systému

- kvalita zavedení systému managementu jakosti

Vysoká	dodavatel je certifikován normami řady ISO 9000 nezávislou organizací mající příslušnou akreditaci pro provádění certifikace a vydávání certifikátů, používá ISO 9001	5 bodů
Dostačující	schopnost dodavatele plnit požadavky ve shodě s normami ISO 9001, ISO 9002 a ISO 9003 je prověřena auditem u dodavatele	4 body
Nízká	dodavatel se připravuje na zavedení systému jakosti nebo je krátce po zavedení.	2 body
Nedostačující	dodavatel se systému jakosti nevěnuje	1 bod

- úroveň certifikace systému managementu – odpovídá na otázky, které normy z řady ISO 9000 má dodavatel zavedeny

Výborná	dodavatel má certifikovaný celý systém dle norem řady ISO 9000	5 bodů
Chvalitebná	dodavatel má certifikovaný systém jakosti dle norem ISO 9002 (certifikace dokumentace) a 9003 (certifikace výrobku)	4 body
Dobrá	dodavatel má certifikovaný systém jakosti dle norem ISO 9002 nebo ISO 9003	3 body
Nedostačující	dodavatel má podanou žádost o certifikaci	2 body
Nevyhovující	dodavatel není certifikován	1 bod

- kvalita zavedení systému environmentálního řízení

Vysoká	dodavatel je certifikován normami řady ISO 14 000 nezávislou organizací mající příslušnou akreditaci pro provádění certifikace a vydávání certifikátů	5 bodů
Dostačující	schopnost dodavatele plnit požadavky ve shodě s normami ISO 14 001 a 14 004 je prověřena auditem u dodavatele	4 body
Nízká	dodavatel se připravuje na zavedení systému environmentálního managementu nebo je krátce po zavedení.	2 body
Nedostačující	dodavatel se systému environmentálního managementu nevěnuje	1 bod

10.2.2 Kvalita výrobku

- byla během roku uplatněna reklamační řízení

Ano	během roku se vyskytly reklamace	1 bod
Ne	během roku se nevyskytly reklamace způsobené dodavatelem (v tomto případě se další podoblasti nehodnotí)	25 bodů

- počet reklamací za rok celkem

1	během roku bylo uplatněno 1 reklamační řízení	5 bodů
2 - 4	během roku byla uplatněna 2 až 4 reklamační řízení	3 body
více než 4	během roku byla uplatněna více jak 4 reklamační řízení	1 bod

- počet reklamací stejného problému

0	žádná z vyskytlých reklamací se netýkala stejného problému	5 bodů
1-2	1 až 2 reklamace byly stejného druhu	3 body
3 a více	3 a více reklamací bylo stejného druhu	1 bod

- postoj k řešení reklamací a ochota nápravy vzniklých problémů

Vynikající	dodavatel vždy ochotně reaguje na vzniklé potíže a snaží se případné nedostatky odstranit, aktivně spolupracuje	5 bodů
Dobrý	dodavatel reaguje na vzniklé potíže, snaží se odstranit nedostatky, ale bez možnosti aktivní spolupráce	4 body
Nevyhovující	dodavatel reaguje až na opakovanou výzvu resp. žádost o nápravu	2 body
Žádný	dodavatel nereaguje na vzniklé potíže	1 bod

- rychlost řešení reklamací

Vynikající	dodavatel je pohotový a okamžitě pružně reaguje na reklamaci	5 bodů
Dobrý	dodavatel řeší reklamaci včas	4 body
Nevyhovující	dodavatel řeší reklamaci opožděně	2 body
Žádný	dodavatel nereaguje na vzniklé potíže	1 bod

10.2.3 Dokumentace

- dodavatel přikládá k zásilce požadovanou produktovou dokumentaci – atest, garanční listy, certifikáty o zdravotní nezávadnosti výrobku, bezpečnostní listy.

Vždy	veškerá produktová dokumentace je přiložena podle předem domluvených pravidel	5 bodů
Většinou ano	dodavatel pádně odůvodnil chybějící dokumentaci, při čemž se zavázal expresně dodat dokumenty do 1 dne	4 body
Většinou ne	dodavatel bez udání důvodu nepřiložil požadovanou dokumentaci, expresně ji doručil	2 body
Ne	dodavatel nepřiložil požadovanou produktovou dokumentaci, ani ji expresně nedoručil	1 bod

- odpovídají údaje v atestech s garančními specifikacemi výrobku

Ano	údaje uvedené v atestu odpovídají vždy s údaji, které dodavatel uvedl v garančních specifikacích výrobku	5 bodů
Výjimečně neodpovídají	údaje uvedené v atestu maximálně 1x za sledované období neodpovídali garančním podmínkám	3 body
Ne	údaje uvedené v atestu se více než 1x neshodovaly s údaji uvedenými v garanční specifikaci výrobku	1 bod

- byla prostřednictvím vstupní kontroly zjištěna odchylka mezi hodnotami uvedenými v atestu a skutečnými hodnotami suroviny

Ne	údaje uvedené v atestu vždy odpovídaly skutečnému složení dodávky	5 bodů
Výjimečně ano	údaje uvedené v atestu maximálně 1x neodpovídali skutečnému složení dodávky	3 body
Ano	údaje uvedené v atestu se více než 1x neshodovaly se skutečně naměřenými údaji	1 bod

- byly přiloženy ostatní průvodní doklady – jako je dodací list

Vždy	průvodní doklady jsou vždy přiloženy	5 bodů
Výjimečné nedostatky	průvodní doklady nebyly 1-2x přiloženy	3 body
Ne	průvodní doklady vícrát než 2x chyběly	1 bod

- který z požadovaných průvodních dokladů chyběl nejčastěji

10.2.4 Dodržování smluvních podmínek

- dodržování termínu a místa doručení dodávek za sledované období

Vždy	dodávka je doručena vždy v termínu	5 bodů
Většinou ano	dodávka byla zpožděna max. 1x	4 body
Většinou ne	dodávka byla zpožděna 2-4 x	2 bod
Ne	dodávka byla zpožděna více než 4x	1 bod

- místo určení

Vždy	dodávka byla doručena vždy na místo určení	5 bodů
Většinou ano	dodávka byla max. 1x doručena na jiné místo	4 body

Většinou ne	dodávka byla max. 2-4x doručena na jiné místo	2 bod
Ne	dodávka byla doručena na jiné místo více než 4x	1 bod

➤ úroveň balení

Vždy	výrobky jsou vždy baleny podle požadavků a v nepoškozených obalech	5 bodů
Většinou ano	dodávky jsou z 90% dodávek vhodně zabaleny	4 body
Většinou ne	dodávky jsou ze 75% dodávek vhodně zabaleny	2 bod
Ne	dodávky jsou z méně než 75% dodávek vhodně zabaleny	1 bod

➤ úroveň značení

Vždy	dodávky jsou opatřeny vhodným značením	5 bodů
Většinou ano	dodávky jsou z 90% dodávek vhodně označeny	4 body
Většinou ne	dodávky jsou ze 75% dodávek vhodně označeny	2 bod
Ne	dodávky jsou z méně než 75% dodávek vhodně označeny	1 bod

➤ potvrzování smluv

Vždy	dodavatel potvrzuje smlouvy v souladu s požadavky v objednávkách včas	5 bodů
Většinou ano	dodavatel potvrzuje smlouvy po předchozím upozornění na zpoždění do 1 týdne	4 body
Většinou ne	dodavatel potvrzuje smlouvy na základě opětovného kontaktování nákupního oddělení	2 bod
Ne	dodavatel smlouvy nepotvrzuje	1 bod

- dodržování ostatních podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce

Vždy	dodavatel pečlivě dodržuje stanovené podmínky	5 bodů
Většinou ano	dodavatel předem informuje o případných neshodách se smluvními podmínkami, maximálně však v 90% všech dodávek	4 body
Většinou ne	dodavatel dodržuje stanovené podmínky u max. 75% dodávek, předem neinformuje o neshodách	2 bod
Ne	dodavatel dodržuje stanovené podmínky u méně jak 75% dodávek	1 bod

10.2.5 Spolupráce

- pohotovost reakce na naše nečekané požadavky nebo změny

Rychle a ochotně	dodavatel reaguje na nečekané požadavky velmi pružně a ochotně	5 bodů
Nízká	dodavatel nerad řeší situace změn v dodávkách	3 body
Žádná	dodavatel změny neakceptuje	1 bod

- spolupracuje dodavatel na vývoji a zlepšení stávajících surovin

Ano	dodavatel aktivně zjišťuje naše požadavky, aktivně spolupracuje	5 bodů
Částečně	dodavatel okrajově spolupracuje s námi při vývoji	3 body
Ne	dodavatel na vývoji a stávajících surovin nespupracuje	1 bod

- spolupráce dodavatele při zavádění nové suroviny do výroby

Ano	dodavatel se osobně účastní na požádání při zkoušce	5 bodů
Spíše ano	dodavatel aktivně spolupracuje prostřednictvím dostupných	4 body

	technologií	
Spíše ne	dodavatel spolupracuje až na náš opakovaný popud	2 body
Ne	dodavatel nereaguje na žádosti o pomoc	1 bod

10.2.6 Cena a úvěrové podmínky

➤ cenová hladina

Výborná	úroveň ceny se pohybuje 30% a víc pod průměrnou cenou srovnatelných produktů	5 bodů
Příznivá	úroveň ceny se pohybuje od 30% do 15% pod průměrnou hodnotou srovnatelných produktů	4 body
Dobrá	úroveň ceny se pohybuje od 15% pod po 15% nad průměrnou hodnotu srovnatelných produktů	3 body
Nepříznivá	úroveň ceny se pohybuje od 15% do 30% nad průměrnou hodnotu srovnatelných produktů	2 body
Nevyhovující	úroveň ceny se pohybuje víc jak 30% nad průměrnou hodnotou srovnatelných produktů	1 bod

➤ úvěrové podmínky

Výborná	splatnost faktur 90 a více dnů	5 bodů
Příznivá	splatnost faktur do 60 dnů	4 body
Dobrá	splatnost faktur do 30 dnů	3 body
Nepříznivá	splatnost faktur do 14 dnů	2 body
Nevyhovující	splatnost faktur za hotové	1 bod

➤ skonta

Ano	dodavatel poskytuje množstevní slevy a možnost skonta při dřívější platbě	5 bodů
-----	---	--------

Částečně	dodavatel poskytuje množstevní slevy nebo možnost skonta při dřívější platbě	3 body
Ne	dodavatel neposkytuje skonta	1 bod

10.2.7 Doplnková kritéria

- doprava dodávek od dodavatele

Výborná	dodavatel zajišťuje dopravu výhodněji než externí dopravce	5 bodů
Dobrá	dodavatel zajišťuje dopravu za stejných podmínek než externí dopravci	4 body
Nepříznivá	dopravu si musíme zajistit sami	2 body
Nevyhovující	dodavatel zajišťuje dopravu za horších podmínek než externí dopravci	1 bod

- lokalizace firmy

Výborná	dodavatel je ze Zlínského kraje	5 bodů
Dobrá	dodavatel je z České republiky	4 body
Vyhovující	dodavatel je zahraniční, ale zastoupení má v České republice	2 body
Méně vhodná	dodavatel je zahraniční, pobočku má jen v zahraničí	1 bod

10.3 Stanovení vah jednotlivých kritérií

V předcházející části jsem modifikovala stávající pravidla pro hodnocení dodavatelů. Protože doposud nebyly použity pro hodnocení dodavatelů váhy, určující důležitost kritéria pro příslušné oddělení, učiním to v této části. Na straně 40 a 41 v teoretické části této diplomové práce jsem uvedla způsoby, kterými lze stanovit význam jednotlivých kritérií. Ve spolupráci s nákupním oddělením jsem přiřadila jednotlivým kritériím váhu, podle významu kritéria pro daný úsek nákupu. Pro přidělení vah jsme použili metodu postupného rozvrhu vah.

V následující tabulce jsou jednotlivé kritériální oblasti seřazeny podle vah – důležitosti pro analyzované nákupní oddělení.

Tab. 7 Postupný rozvrh vah jednotlivým kritériím [vlastní zpracování]

Důležitost	Váha	Oblasti kritérií	Váha v oblasti	Výsledná váha
Důležitá kritéria	0,6	Cena a úvěrové podmínky	0,3	0,18
		Kvalita výrobku	0,3	0,18
		Kvalita systému	0,2	0,12
		Dokumentace	0,2	0,12
Méně důležitá kritéria	0,3	Spolupráce	0,5	0,15
		Dodržování smluvních podmínek	0,5	0,15
Doplňková kritéria	0,1	Ostatní kritéria	1	0,1
<i>Kontrolní součet</i>	1,00	-	-	1,00

V následující tabulce č. 7 je možné vidět dekompozici jednotlivých kritériálních oblastí.

Tab. 8 Dekompozice oblastí kritérií na podoblasti [vlastní zpracování]

Důležitost	Oblasti kritérií	Podoblasti kritérií
důležitá kritéria	Cena a úvěrové podmínky	cenová hladina
		úvěrové podmínky
		skonta
	Kvalita výrobku	byla během roku uplatněna reklamační řízení
		počet reklamací za rok celkem
		počet reklamací stejného problému
		postoj k řešení reklamací a ochota nápravy vzniklých problémů
	Dokumentace	rychlost řešení reklamací
		dodavatel přikládá k zásilce požadovanou produktovou dokumentaci
		odpovídají údaje v atestech s garančními specifikacemi výrobku
		byla prostřednictvím vstupní kontroly zjištěna odchylka mezi hodnotami uvedenými v atestu a skutečnými hodnotami suroviny
		byly přiloženy ostatní průvodní doklady – jako je dodací list
		který z požadovaných průvodních dokladů chyběl nejčastěji
	Kvalita systému	kvalita zavedení systému managementu jakosti
		úroveň certifikace systému managementu
kvalita zavedení systému environmentálního řízení		
méně důležitá kritéria	Spolupráce	pohotovost reakce na naše nečekané požadavky nebo změny
		spolupracuje dodavatel na vývoji a zlepšení stávajících surovin
		spolupráce dodavatele při zavádění nové suroviny do výroby
		dodržování termínu a místa doručení dodávek za sledované období
	Dodržování smluvních podmínek	místo určení
		úroveň balení
		úroveň značení
		potvrzování smluv
Ostatní kritéria	dodržování ostatních podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce	
	doprava dodávek od dodavatele	
	lokalizace firmy	

10.4 Celkové hodnocení dodavatele

Každý dodavatel bude ohodnocen v jednotlivých kritériích příslušným počtem bodům, kterým dle slovních charakteristik odpovídá ve skutečnosti. Následně se sečtou body za každou oblast uvedenou v tabulce výše a podle jednotlivých vah, uvedených v tabulce číslo 6, se vypočítá skutečná váha dosažených bodů z hlediska celého hodnocení. To znamená, že se v závěru nebude shodovat 5 bodů získaných z výhodné lokalizace dodavatele s 5 body získanými za nejlepší cenové podmínky, protože se tyto dvě oblasti liší svým významem pro odběratele.

Pro správné posouzení celkového výsledku je potřeba stanovit si **skupiny dodavatelů a rozpětí bodů** pro zařazení dodavatele do příslušné skupiny.

V současném systému hodnocení dodavatelů jsou dodavatelé rozděleni do 5 skupin. Tyto skupiny bych pro svůj projekt ponechala stejné – A – vynikající dodavatel, B – dobrý dodavatel, C – podmíněně dobrý dodavatel, D – rizikový dodavatel, N – nový dodavatel. Změním ovšem interval pro jejich hodnocení, protože v původním systému hodnocení se s váhami npracovalo – tudíž výsledkem byl prostý součet dosažených bodů bez ohledu na to, jaký význam má kritérium pro nákupní strategii.

Pro **stanovení intervalů** celkového hodnocení dle vah je nutné zjistit možné maximální a minimální hodnoty, které dodavatel může v hodnocení dosáhnout. Výpočet těchto krajních hodnot se nachází v příloze číslo IX a X.

Výpočtem jsem zjistila, že celkový součet bodů dodavatelů bude v rozmezí od 3,83 – 19,15.

Jak jsem zmínila **skupiny dodavatelů** zůstanou zachovány. V následující tabulce můžete vidět nové přidělení bodů těmto skupinám

Tab. 9 Přidělení bodového rozpětí jednotlivým skupinám dodavatelů [vlastní zpracování]

Označení skupiny	Dodavatel	Dosažené body	Rozmezí v %
A	Vynikající	19,15 – 18,86	100-90
B	Dobrý	18,85-14,82	90-75
C	Podmíněně dobrý	14,81-11,86	75-60
D	Nevyhovující, rizikový	11,85-3,83	méně než 60
N	Nový dodavatel	-	-

Podle uvedené tabulky lze snadno zařadit dodavatele do příslušné skupiny. Nejlepšími dodavateli jsou ve skupině A, ve skupině B jsou ti, kteří požadavky na nákup splňují minimálně ze 75%. Ve skupině C jsou dodavatelé, se kterými se dá obchodovat v nevyhnutelném případě, ale protože splňují kritéria na úrovni 75%-60%, je lepší s nimi obchodovat minimálně. Skupina D zahrnuje dodavatele, kteří jsou pro společnost riziková. Písmenem N jsou označeni dodavatele noví, kteří hodnoceni nejsou.

10.5 Modifikace elektronické podoby výběru a hodnocení dodavatelů

K dovršení úprav současného systému výběru a hodnocení dodavatelů, je nutné adaptovat doposud používaný hodnotící formulář v elektronické podobě. Tento formulář byl vytvořen pracovníkem pro kvalitu a ekologii v programu Microsoft Excel. Protože je tento program uživatelsky příznivý, nejsnadněji dostupný (jako součást kancelářského balíku Windows Office) a navíc poskytuje široké možnosti využití nejrůznějších funkcí, vypracuji také modifikovaný formulář v tomto programu.

Cílem změn je:

- zefektivnit možnosti, které tabulkový editor poskytuje (např. provázanost buněk, využití nabízených funkcí),
- rozšířit současný formulář o navrhované váhy.

10.5.1 Využití prostředků programu Microsoft Excel

V současné době používané formuláře pro hodnocení dodavatelů jsou uvedeny v příloze číslo VI a VIII. Příloha VI zobrazuje formulář, do kterého se podle pravidel vypisují získané body. Dále se stejným způsobem vypíše dokument uvedený v příloze VIII. Ten se posílá k vyjádření dodavatelům. Protože jsem modifikovala pravidla pro hodnocení dodavatelů, budu nyní modifikovat formulář v elektronické podobě.

Modifikovaný soubor Excelu obsahuje 5 listů. První list, se kterým bude pracovat hodnotitel, se nazývá „Formulář pro hodnotitele“ a obsahuje nový formulář pro hodnocení. Nový formulář je zobrazen v příloze číslo XVI na listu s názvem „Formulář pro hodnotitele“. Formulář je vytvořen tak, aby pracovníkovi, který bude hodnocení provádět, zabrala tato činnost minimum času s maximálním možným výstupem.

1. krok – výběr roku, který je předmětem hodnocení

Hodnotitel klikne myší pod řádek „Bodové hodnocení dodavatele“. Na pravé straně této buňky se vytvoří šipka, která umožňuje výběr z vytvořeného seznamu. Hodnotitel klikne na šipku a vybere příslušný rok.

2. krok – vybrání dodavatele

Výběr dodavatele probíhá stejným způsobem jako výběr hodnoceného roku. Hodnotitel klikne do buňky vpravo od „Dodavatel“ a pomocí zobrazené šipky vybere ze seznamu hodnoceného dodavatele.

3. krok – aktualizace seznamu dodavatelů

Seznam dodavatelů je prozatím obecný – proto musí nákupní oddělení vyplnit tabulku, která se nachází vpravo od formuláře. Místo Dodavatel 1, dodavatel 2 atd. vypíše pracovník nákupního oddělení názvy dodavatelů, popřípadě další položky, které chce zobrazovat – např. IČO.

4. krok – vyplnění formuláře

Jakmile je zadán rok hodnocení a vybrán hodnocený dodavatel, přechází hodnotitel k vyplnění formuláře. Za účelem eliminace chyb vzniklých vypisováním a času potřebného pro vyplnění, se také bodové ohodnocení vkládá pomocí rozbalovacího seznamu – šipky, která se vytvoří vždy při kliknutí na zelený rámeček. V případě potřeby jsou vedle tabulky uvedeny poznámky k vyplnění (například v případě hodnocení kvality).

5. krok – ostatní počty v souboru

Během vyplňování formuláře se postupně doplňují další části tohoto sešitu. V příloze číslo XI. lze vidět tabulku pro výpočet celkového hodnocení dodavatele, která je umístěna na druhém listě. Do této tabulky nebude hodnotitel zasahovat, ta se celá vypočítá sama prostřednictvím aplikace vzorců, funkcí a odkazů. Díky tomuto propojení buněk se **eliminují možné překlepy z opisování a také zkrátí doba pro vyplňování formulářů**. V tabulce jsou jasně a přehledně uvedena jednotlivá kritéria, počet bodů, které dodavatel získal v jednotlivých kritériích, přepočtené body dle vah kritérií a závěrečné vyhodnocení způsobilosti dodavatele. Pro stanovení závěrečného vyhodnocení slouží údaje uvedené na třetím listu (příloha XII) – kde jsou uvedeny bodové intervaly hodnotící škály. Ty v případě potřeby může hodnotitel upravit dle požadavků, vše se opět přepočítá.

Na čtvrtém listu a také v příloze číslo XIII a XIV jsou vytvořeny dva grafy. První graf informuje dodavatele o rozdílu mezi jím získanými body a maximálně dosažitelnými body v hlavních oblastech. Druhý graf zobrazuje celkový výsledek hodnocení dodavatele – tedy součet přidělených bodů přepočítaných dle váhy kritérií.

Grafické zobrazení poskytuje rychleji a zřetelnější přehled o výsledku než písemné vyjádření a je příjemným zpestřením klasického psaného podání výsledků.

Aby nedošlo k porušení vzorců, jsou všechny listy kromě „Formuláře pro hodnotitele a Souhrn hodnocení dodavatelů“ uzamčeny proti přepsání.

6. krok – ukládání, tisk

Po vyplnění a uložení sešitu pod názvem hodnoceného dodavatele přichází čas pro tisk podkladů pro odeslání výsledku dodavateli. Vedle formuláře pro hodnotitele jsou uvedeny poznámky (ke kritériím, seznam možných dodavatelů), které by se za normálních okolností

vytiskly. Protože je nastavena na každém listě **požadovaná oblast tisku**, stačí **pouze vybrat tisk** bez nutnosti zadávat, kterou část listu si přeje hodnotitel vytisknout.

7. krok – hodnocení dalšího dodavatele

S cílem předejít prepisování již vyplněného formuláře a tím možného opomenutí kritéria z důvodu, že už je vyplněno, jsem použila tak zvané makro.

Pro hodnotitele to znamená následující. vrátí se zpět na první list „Formulář pro hodnotitele“. Zde v menu vybere – Nástroje – Makro – Makra (cesta se může lišit v závislosti na typu kancelářského balíku). Z tabulky vybere název „Mazání_bodů“ – buďto na něj dvakrát rychle za sebou klikne, nebo z nabídky na pravé straně tabulky vybere Spustit.

Zvoleným příkazem dojde ke smazání výsledků předchozího hodnocení a kurzor se vrátí zpět do pole pro výběr jména dodavatele.

8. krok – shrnutí celkové hodnocení všech dodavatelů

Na posledním listu aplikace s názvem „Souhrn hodnocení dodavatelů“ se nachází tabulka, do které může hodnotitel uvádět výsledky jednotlivých dodavatelů. Jsou nachystané dva grafy – přičemž jeden zobrazí bodový zisk dodavatelů v jednotlivých kritériích a druhý zobrazí poměr celkových výsledků dodavatelů.

9. krok – zpětná vazba

Nový formulář obsahuje v závěru 4 otázky pro dodavatele. Protože je většinou problém získat zpětnou vazbu od dodavatele, budu se jí více věnovat v části „Návrhy na opatření a doporučení společnosti Fatra a.s.“.

11 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ

Jako téma diplomové práce jsem si zvolila zlepšení současného systému výběru a hodnocení dodavatelů. Po analytické části, ve které jsem se zabývala popisem současného systému hodnocení dodavatelů s cílem zjistit nedostatky, jsem porovнала skutečnost s poznatky uvedenými v teoretické části. Proto nyní uvedu zhodnocení nově navrženého systému hodnocení a výběru dodavatelů.

11.1 Zhodnocení navrženého systému hodnocení a výběru dodavatelů

Uvedla jsem nedostatky, které bylo nutné odstranit, aby byl systém efektivnější. Postupovala jsem v následujících krocích:

- upřesnila jsem pravidla pro hodnocení a výběr dodavatelů,
- vytvořila jsem jasné slovní charakteristiky bodového ohodnocení jednotlivých kritérií,
- uspořádala jsem kritéria do oblastí a konkretizovala jednotlivé oblasti,
- přidělila jsem váhy jednotlivým kritériím,
- zefektivnila jsem použití programu Microsoft Excel s cílem usnadnění a urychlení práce hodnotitelů a tím následnému zvýšení četnosti hodnocení během roku,
- navrhla jsem opatření pro motivaci dodavatelů k poskytnutí zpětné vazby.

Přednosti nově navrženého hodnotícího systému

1. Na základě domluvy s příslušným nákupním oddělením, jsem navrhla ujasnění existujících kritérií. Kritérium jako „Průvodní dokumentace“ neuvádělo příklady, co si pod tímto pojmem má hodnotitel představit, a proto i odpověď na danou otázku mohla být zkreslená.
2. Rozdělením kritérií do jednotlivých podoblastí se sice zvýšila obsáhlost hodnocení, ale také se zvýšila efektivnost. Díky novému formuláři lze jasně vidět, jaké nedostatky má dodavatel, na co se má soustředit nebo naopak, co je jeho předností.

3. Uvedení jasných slovních charakteristik umožňuje hodnotiteli snadněji a přesněji vybrat příslušné bodové ohodnocení dodavatele. Tímto se zvyšuje objektivita hodnocení a také rychlost vyplnění formuláře.
4. Kvalita hodnocení se zvýšila především zavedením vah – významu jednotlivých kritérií. Váhy byly dosud používány pouze u výběrového řízení, ale u samotného hodnocení byly opomenuty. Díky přidělení vah jsem musela upravit také rozpětí celkového hodnocení dodavatele, které zůstalo ale poměrově stejné jako původní.
5. Modifikace a rozšíření stávajícího formuláře pro hodnocení v programu Microsoft Excel, přináší hodnotiteli možnost rychlé, příjemné a nenáročné práce. Eliminaci chyb, díky propojení buněk a využití možných funkcí. Vytvořený formulář umožňuje také podat přehlednou grafickou prezentaci výsledků pomocí grafů, popřípadě použít různá barevná odlišení. Proto jsou poskytnuté výsledky jasné, průkazné a přehledné.
6. Na závěr hodnotícího formuláře je uvedeno upozornění na potřebu zpětné vazby od dodavatele. Hodnotitelé vyžadují vazbu, aby věděli, jaký má dodavatel postoj k ohodnocení. Proč měl v některých bodech nedostatky, co učinil pro jejich odstranění. V následující části navrhu další možnosti motivace dodavatelů poskytovat zpětnou vazbu.

Při uceleném pohledu na nový způsob hodnocení dodavatele zjistíme, že náklady na zavedení tohoto systému jsou téměř nulové – sledované nákupní oddělení využívá kancelářský balík Microsoft Office, jehož součástí je výše zmíněný program Microsoft Excel. Původní hodnotící dokument byl také tvořen v programu Excel a znalosti programu hodnotícími pracovníky jsou na vysoké úrovni.

Ačkoli se zdá, že je hodnocení obsáhlejší – tudíž by mělo být i časově náročnější – opak je pravdou. Díky upravenému formuláři v elektronické podobě je hodnocení méně náročné. Poměr kvality výstupu a potřeby času v původním a novém systému je toho důkazem. Jediným krokem nutným k zavedení rozšířeného systému je zaškolení pracovnice nákupního oddělení o novinkách v tomto systému.

12 NÁVRHY NA OPATŘENÍ A DOPORUČENÍ PRO SPOLEČNOST FATRA, A.S.

V souvislosti se zavedením nového systému výběru a hodnocení dodavatelů doporučuji společnosti Fatra, a.s. tato opatření:

- provádět četnější hodnocení dodavatelů během roku,
- motivovat dodavatele, podporovat partnerství s dodavateli,
- aktualizovat systém hodnocení a výběru dodavatele,
- provádět průzkum nákupního trhu, vyhledávat nové dodavatele,
- podporovat komunikaci mezi pracovníky,
- motivovat zaměstnance.

Ad a) provádět četnější hodnocení dodavatelů během roku.

V současné době probíhá hodnocení dodavatelů vždy na začátku nového roku. Doporučuji nákupnímu oddělení hodnotit alespoň dvakrát do roka, aby se předešlo opakujícím se problémům s dodavatelem a aby bylo zavčas upozorněno na možné vyřazení dodavatele z kvalifikovaných skupin pro spolupráci. V hodnocení je potřeba vidět velké přínosy a také usnadnění práce – hodnotitel má v čerstvé paměti problémy, se kterými se s dodavatelem potýkal, dále hodnotí menší část roku – tudíž zpracovává menší množství dat.

Ad b) motivovat dodavatele

Jedním z problémů současného systému je nedostatečná zpětná vazba od dodavatele. To je zapříčiněno také tím, že v původním formuláři chyběla oblast, která se zabývá názorem dodavatele. V novém formuláři je 5 oblastí, ke kterým je dodavatel vyzván, ať se vyjádří. K poskytnutí zpětné vazby může pomoci systematické projednání výsledků hodnocení s dodavatelem. Výsledky hodnocení bývají jen s mizivým procentem používány jako prostředek pro motivování dodavatelů.

Dále je vhodné dodavatele motivovat k lepším výkonům. V praxi není neobvyklé vyhlásovat a oceňovat nejlepší dodavatele. Pokud se navíc spojí toto vyhlášení s mediální podpo-

rou, je zajištěna mimořádně účinná forma propagace dodavatelů, což je už pořádný důvod být nejlepším z nich.

Dále je také možné jako motivační faktor použít nabídku preferenčních vztahů, která zahrnuje například výhodnější podmínky pro další spolupráci. Takový dodavatel musí ale přesně splňovat stanovená kritéria.

Ad c) aktualizovat systém hodnocení a výběru dodavatele

V průběhu užívání upraveného formuláře se mohou objevit další možnosti využití prostředků poskytovaných programem Microsoft Excel, popřípadě se může vyskytnout potřeba rozšířit hodnotící formulář. Proto doporučuji společnosti dbát na aktualizaci těchto dokumentů.

Ad d) provádět průzkum nákupního trhu, vyhledávat nové dodavatele

Ne nadarmo se říká „štěstí přeje připraveným“. Nákupní oddělení, ani oddělení marketingu by nemělo zahálet s vyhledáváním nových dodavatelů. Tento průzkum lze provádět – pomocí internetu, speciálních časopisů, účastí na veletrzích. Vždyť na kvalitním výběru dodavatele závisí celý základní subsystém výrobního i obchodního podniku (viz obrázek 4).

Ad e) podpora komunikace a motivace zaměstnanců

Již na počátku analytické části jsem uvedla, jak důležitá je vzájemná komunikace mezi zaměstnanci. Je to jeden pilíř, na kterém stojí úspěch celé organizace. Proto jako základní potřebu považuji **podporování komunikace**. Je potřeba ujišťovat zaměstnance o tom, že jsou součástí celku a jsou potřební pro kvalitní výsledek práce všech. Že činnost jednoho zaměstnance ovlivňuje činnost dalších.

Proto společnosti Fatra a.s. doporučuji:

- Rozvíjet v lidech komunikační a vyjadřovací schopnosti – například pomocí kurzů, které poskytují personální agentury. Tyto kurzy sice stojí peníze i čas, například po-

kud jsou v pracovním čase zaměstnanců, ale správným zaměřením mohou velmi účinně podpořit činnosti a spolupráci jednotlivých oddělení

Dalším způsobem levnějším a méně časově náročným je zavést řízené setkání pro oddělení, které spolu úzce spolupracují – v mém případě pro obchodní, technologické, výrobní a nákupní oddělení. Tato setkání by měla být vedena odborným pracovníkem, který bude řídit diskusi požadovaným směrem tak, ať je věnovaný čas efektivně využit.

V případě zjištění neochoty komunikovat zaměstnance s ostatními je nutné řešit tuto skutečnost razantně například přesunutím dotyčného na jinou činnost, kde není potřeba mít týmové schopnosti.

- Poskytovat zaměstnancům benefity za dobře vykonanou práci. V tomto případě by se měla společnost více věnovat osobnosti zaměstnance, a to z hlediska jeho osobnostního profilu – ne na každého zaměstnance působí stejné motivy, ne každý ocení stejné výhody. Jeden zaměstnanec dá více na nehmotné, druhý na hmotné. Také je třeba pečlivě volit mezi hmotnými prostředky motivace – jako jsou peníze, zaměstnanecké výhody v podobě kuponu na slevy nebo dalších výhod.
- Podporovat fyzický i psychický odpočinek zaměstnanců v podobě nabízených služeb wellness center, popřípadě možnosti sportovního vyžití – například tenisové kurty, sportovní hřiště, permanentky na bazén. Ne nadarmo se říká ve zdravém těle, zdravý duch. Zvláště v dnešní době je potřeba starat se o zdraví zaměstnanců popřípadě jim umožnit upevňovat zdraví i kondici ve sportovních centrech.
- Zavést hodnocení jednotlivých středisek. Jedná se o hodnocení výkonnosti a spolupráce jednotlivých středisek. V tomto případě by střediska soutěžila mezi sebou o hodnotné ceny (například relaxační pobyty), které by je motivovaly ke snaze dobře vykonat svou práci a podporovaly by spolupráci.

I když se na první dojem může zdát taková motivace pracovníků finančně nákladnou, je nutné podotknout, že kvalitní lidské zdroje jsou ve firmě nenahraditelné. Proto je nutné věnovat jim potřebnou pozornost a péči.

ZÁVĚR

Tématem mojí diplomové práce bylo zlepšení současného systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Fatra, a.s. Hlavním cílem mé práce tedy bylo upravit současný systém hodnocení a výběru dodavatele tak, aby maximálně umožnil zpracovat potřebné informace a poskytl jasný a přehledný výstup pro snadný výběr vhodného dodavatele.

Jako dílčí cíle jsem si stanovila teoreticky obsáhnout zadané téma, analyzovat současný systém hodnocení a výběru dodavatelů a na zjištěné nedostatky aplikovat poznatky získané z literárních podkladů.

V první části diplomové práce jsem se tedy zabývala popisem hodnocení a výběru dodavatelů jako jednou z dominantních činností nákupního oddělení. Nejdříve jsem popsala aktivity nákupního oddělení obecně, dále jsem se věnovala podrobněji činnosti hodnocení a výběru dodavatelů, uvedla jsem možný výběr kritérií a metodiky, které se využívají pro možná hodnocení.

Praktickou část jsem rozdělila na analytickou a projektovou část. V analytické části jsem uvedla stručnou charakteristiku firmy, její výrobní portfolio a nejdůležitější data z historie společnosti. Dále jsem analyzovala nákupní činnosti sledovaného oddělení, ve kterém jsem realizovala svoji diplomovou práci. Zaměřila jsem se na popis současného systému hodnocení a výběru dodavatelů, který příslušné nákupní oddělení využívá.

Na základě zkušeností, spolupráce s nákupním oddělením a výsledků provedené analýzy jsem zjistila nedostatky tohoto systému – nedostatečné vysvětlení jednotlivých kritérií, použití obecných kritérií, nepřesné bodové charakteristiky, nevyužití vah jednotlivých kritérií, malá četnost hodnocení během roku, nevyužití možných výhod poskytovaných tabulkovým editorem Microsoft Excel, ve kterém bylo původní hodnocení zpracovááno, chybějící zpětná vazba od dodavatelů na zasláné výsledky hodnocení.

Proto jsem společnosti vytvořila nový formulář, také v programu Microsoft Excel. Rozšířila jsem obecná kritéria do jednotlivých podkritérií a vyjasnila jsem bodové charakteristiky pro jednotlivé oblasti. Tím dochází k eliminaci neobjektivního hodnocení a k jasnému výsledku, v jaké oblasti je dodavatel vynikající, v jaké je na tom hůř. Dále jsem stanovila váhy – významy jednotlivých kritérií. Díky tomu dochází k efektivnímu hodnocení, protože se nehodnotí podle prostého součtu dosažených bodů, ale přihlíží se také k tomu, jaký význam má hodnocené kritérium pro odběratele.

Nový formulář jsem doplnila o grafickou presentaci výsledků, a to jednak celkového výsledku dodavatele včetně zařazení do příslušné skupiny, ale také o názornou ukázkou, jak se hodnoty, které dodavatel získal v jednotlivých kritériích liší od možného maxima.

Poslední dvě kapitoly praktické části jsem věnovala shrnutí nově navržených opatření a dalším doporučením pro společnost Fatra, a.s. vedoucím k efektivní činnosti nejen nákupního oddělení. Jedná se například o možnou motivaci zaměstnanců, o motivaci dodavatelů a o podporu spolupráce mezi pracovníky.

Nově navržená opatření společnosti Fatra, a. s. umožní plně a efektivně využívat data týkající se jejich dodavatelů. Díky snadnému zpracování a využití možných prostředků programu Microsoft Excel je umožněno provádět hodnocení dodavatelů víckrát do roka – nejen jednou, jak je tomu doteď.

Nový soubor formulářů poskytuje maximální podporu pro správné hodnocení a následný výběr dodavatelů, a tím eliminuje možné neúspěchy a ekonomické ztráty.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

A) Monografie:

- [1] GROS, I., GROSOVÁ S.: *Tajemství moderního nákupu*, 1.vyd. Praha: KANAG – Tisk, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [2] LUKOSZOVÁ, Xenie: *Nákup a jeho řízení*, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 160 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [3] TOMEK, J., HOFMAN, J.: *Moderní řízení nákupu podniku*, 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 263 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [4] TOMEK, G., TOMEK, J.: *Nákupní marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 176 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [5] NENADÁL, Jaroslav: *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*, 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [6] HROMKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z.: *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I.*, 2. vyd., Zlín: Academia centrum, 2005. 112 s. ISBN 80-7318-270-X.
- [7] PERROTIN, R., HEUSSCHEN, P.: *Jak nakupovat se ziskem*, 1. vyd., Prana: Computer Press, 1999. 177 s. ISBN 80-7226-253-X.
- [8] VAINDL, V.: *Veřejné zakázky (hodnocení nabídek pomocí více kritérií)*, Příloha týdeníku Ekonom, 1996, č. 15. 12s. ISSN 1210-0714.

B) Internetové zdroje:

- [9] *Environmentální kritéria v procesu rozhodování* [online]. [cit. 2008-03-06]. Dostupný z WWW:
<http://zip.czu.cz/data_app_casestudies/attachements/29_29_4Environment_kr.pdf>.

- [10] *Profil společnosti Fatra a.s.* [online]. [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.fatra.cz/index.php?typ=FAA&showid=5>.
- [11] *Historie společnosti Fatra a.s.* [online]. [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.fatra.cz/index.php?typ=FAA&showid=6>.
- [12] *Environmentální politika společnosti Fatra a.s.* [online]. [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.fatra.cz/index.php?typ=FAA&showid=8>.
- [13] *Tržní segmenty společnosti Fatra a.s.* [online]. [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.fatra.cz/index.php?typ=FAA&showid=798>.
- [14] *Produkty společnosti Fatra a.s.* [online]. [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.fatra.cz/index.php?typ=FAA&showid=65>.

C) Interní materiály:

- [15] *Směrnice nakupování*, Napajedla: Milan Kalivoda, 2007. 12 s.
- [16] *Pravidla pro hodnocení dodavatelů*, Napajedla: Milan Kalivoda, 2007. 4 s.
- [17] *Formulář pro vyhodnocení dodavatelů*, Napajedla: Milan Kalivoda, 2007, 2 s.
- [18] *Podpisový řád pro nákup surovin*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ZVL Odbor zkušebnictví a vývojových laboratoří

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku.....</i>	13
<i>Obr. 2 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary.....</i>	15
<i>Obr. 3 Nákupní rizika</i>	18
<i>Obr. 4 Loga společnosti Fatra.....</i>	48
<i>Obr. 5 Komunikační vazby základních subsystémů výrobního podniku.....</i>	49

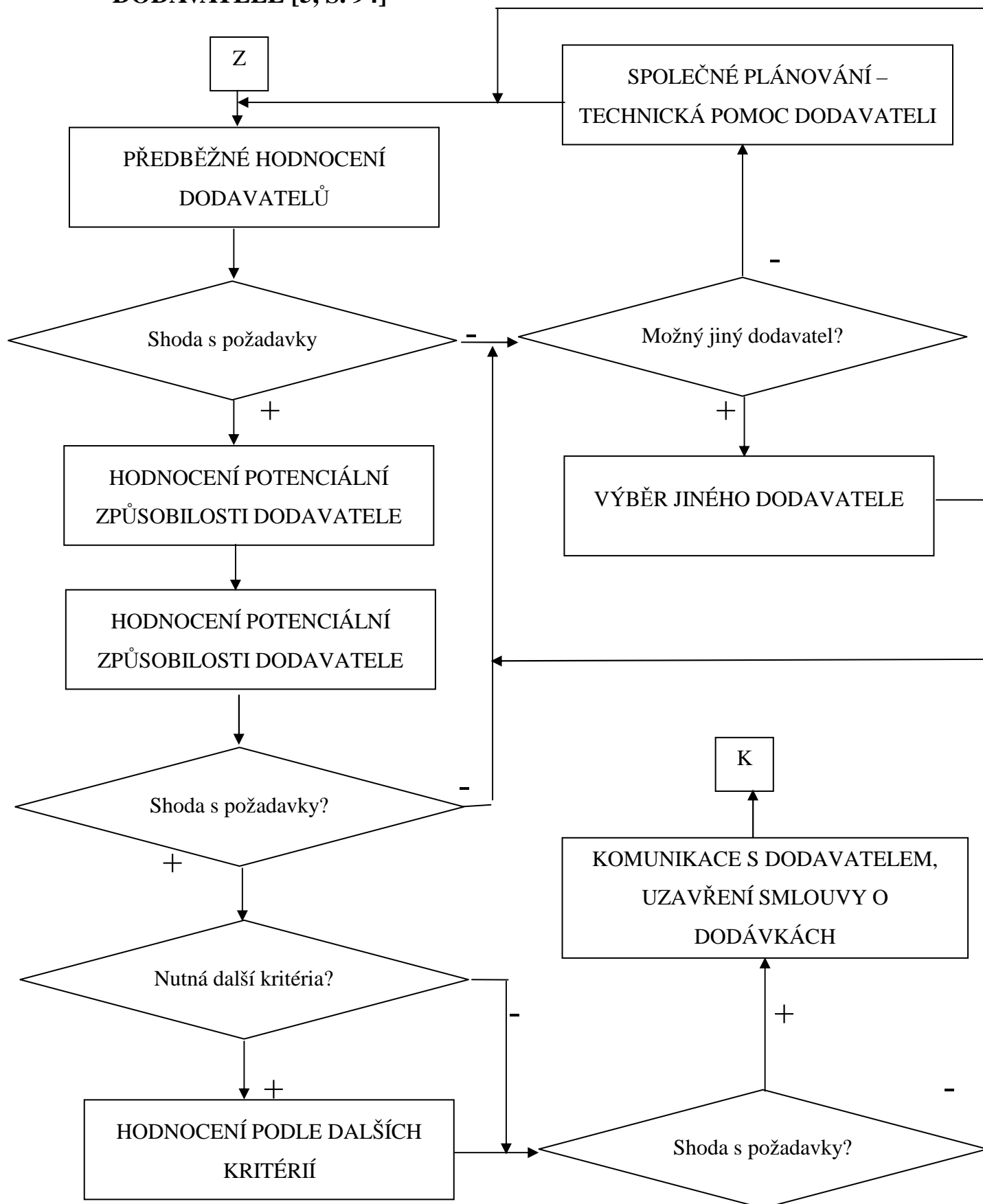
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Klasifikace dodavatelů z hlediska jakosti dodávek</i>	36
<i>Tab. 2 Párové srovnávání vah kritérií</i>	41
<i>Tab. 3 Stanovení váhy pomocí jejího postupného rozvrhu</i>	41
<i>Tab. 4 Vývoj společnosti Fatra a.s.</i>	48
<i>Tab. 5 Podpisový řád nákupu surovin</i>	52
<i>Tab. 6 Tabulka pro zpracování údajů získaných ve výběrovém řízení</i>	57
<i>Tab. 7 Postupný rozvrh vah jednotlivým kritériím</i>	81
<i>Tab. 9 Přidělení bodového rozpětí jednotlivým skupinám dodavatelů</i>	84

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Rámcový postup hodnocení a výběru dodavatele
- P II Přehled kritérií pro volbu dodavatele
- P III Přehled kritérií pro volbu dodavatele, sedm hlavních oblastí posuzování
- P IV Poptávkové řízení
- P V Posouzení prvního vzorku
- P VI Formulář pro hodnocení dodavatelů vyhotovený v Microsoft Excel
- P VII Pravidla pro hodnocení dodavatelů
- P VIII Formulář pro hodnocení zasílaný dodavatelům
- P IX Výpočet minimální hodnoty intervalu celkového hodnocení dodavatelů
- P X Výpočet maximální hodnoty intervalu celkového hodnocení dodavatelů
- P XI Váhy jednotlivých kritérií
- P XII Podklad pro stanovení skupiny dodavatele
- P XIII Porovnání získaných bodů vůči možnému maximu
- P XIV Celkové hodnocení dodavatele
- P XV Souhrn hodnocených dodavatelů
- P XVI Program hodnocení dodavatelů (MS Excel) na CD

**PŘÍLOHA P I: RÁMCOVÝ POSTUP HODNOCENÍ A VÝBĚRU
DODAVATELE [5, S. 94]**



PŘÍLOHA P II: PŘEHLED KRITÉRIÍ PRO VOLBU DODAVATELE [3, S.178-179]

SKUPINA KRITÉRIÍ	JEDNOTLIVÁ KRITÉRIA - označení
týkající se výrobků a služeb k nim	<ul style="list-style-type: none"> • schopnost dodat potřebné výrobky v potřebném množství, kvalitě a provedení • kvalita, vydatnost, spolehlivost a preciznost výrobku z hlediska certifikace a technických norem, ekologičnosti a ergonomičnosti • úroveň poskytovaných služeb (předsmuvních, smluvních, posmluvních) a servisu, poradenství, technická pomoc při užívání, nabídka vyškolení příslušných pracovníků • systém kontroly jakosti z hlediska certifikace a moderních metod řízení jakosti • pomoc při odborné technické přípravě užití výrobku • kvalita balení výrobku a jeho manipulační připravenost, stupeň ochrany pro přepravu • garance spolehlivosti výrobku • doprovodná technická dokumentace, její provedení, úplnost, instruktivnost • jednoduchost údržby a oprav • největší přednost se při hodnocení dává hlavnímu uživateli v podniku
týkající se ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních)	<ul style="list-style-type: none"> • cena, slevy, srážky • doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou • platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy • ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu, například systém „just-in-time“
týkající se dodavatele, jeho image, goodwillu a jeho chování při jednání a realizaci dodávek (plnění smlouvy)	<ul style="list-style-type: none"> • inovační technické schopnosti a předpoklady (finanční, technické, organizační) • výkonnost a pověst managementu ve vztahu k okolí a uvnitř firmy • výrobní kapacity, spolehlivost, rezervy v jejich využití, pružnost výrobního profilu • pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele • finanční situace, ekonomická stabilita, bankovní důvěra firmy • spolehlivost při realizaci dodávek, dodržování termínů a dalších podmínek • postoj ke kupujícím, vstřícnost, vůle dohodnout změny kontraktu • úroveň komunikace, ochota předávat informace, technické komunikační vybavení • morálka podniku, jeho kultura, úroveň dodržování legislativy a obchodní zvyklosti • lokalizace firmy, logistické podmínky, řešení logistického systému • pracovní vztahy uvnitř podniku • hodnocení jiných odběratelů

PŘÍLOHA P III: PŘEHLED KRITÉRIÍ PRO VOLBU DODAVATELE [1, S. 52] – SEDM HLAVNÍCH OBLASTÍ POSUZOVÁNÍ

1. finanční situace dodavatele, lze čerpat z:

- a. výročních zpráv a jejich vývoje,
- b. podle vývoje podílu dodavatele na trhu,
- c. ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu atd.

2. perspektivnost vývoje dodavatele, jeho schopnost akceptovat změny požadavků na zlepšování vlastností výrobků. Znamená zaměření se na tyto aspekty:

- a. na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele,
- b. na jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi,
- c. na systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele aj.

3. logistické služby poskytované dodavateli, zahrnující:

- a. lokalizaci dodavatele,
- b. dodací lhůta, termín vyřízení objednávek,
- c. rozptyl termínů vyřízení objednávek,
- d. kompletnost dodávek,
- e. schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
- f. balení dodávaných výrobků,
- g. schopnost zabezpečovat JiT – dodávky,
- h. způsob balení dodávaných výrobků,
- i. ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů na palety apod.
- j. nabídka dalších služeb.

4. výrobní možnosti dodavatelů, k tomu poslouží následující informace:

- a. o jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití,

- b. o počtu výrobních jednotek,
- c. o úrovni řízení výroby,
- d. o stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.

5. informační systém, který dodavatel používá

6. celkové pořizovací náklady a platební podmínky, které zahrnují:

- a. cena, pořizovací náklady,
- b. očekávaný vývoj ceny,
- c. vývoj nákladů surovinové základny dodavatele,
- d. podíl přímých a nepřímých nákladů,
- e. lhůty splatnosti faktur,
- f. cenové rabaty.

7. požadovaná kvalita, kterou získáme z jednoduchých údajů:

- a. procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství,
- b. procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti,

dále potom můžeme vzít v potaz informace:

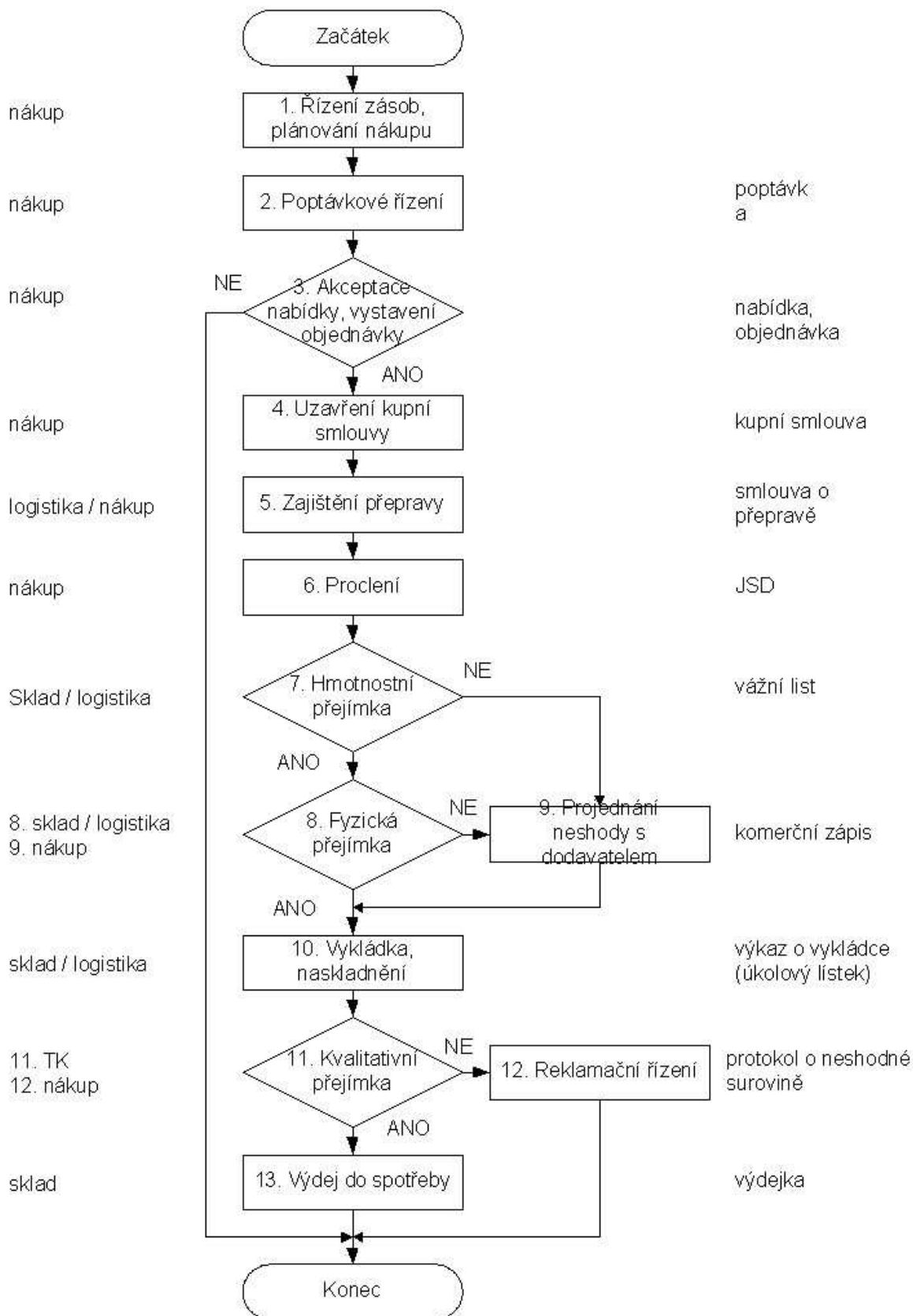
- c. o dosavadním vývoji a perspektivách v kvalitě výrobků dodavatele,
- d. o systému řízení kvality,
- e. zda je nositelem norem ISO aj.

PŘÍLOHA P IV: POPTÁVKOVÉ ŘÍZENÍ [14]

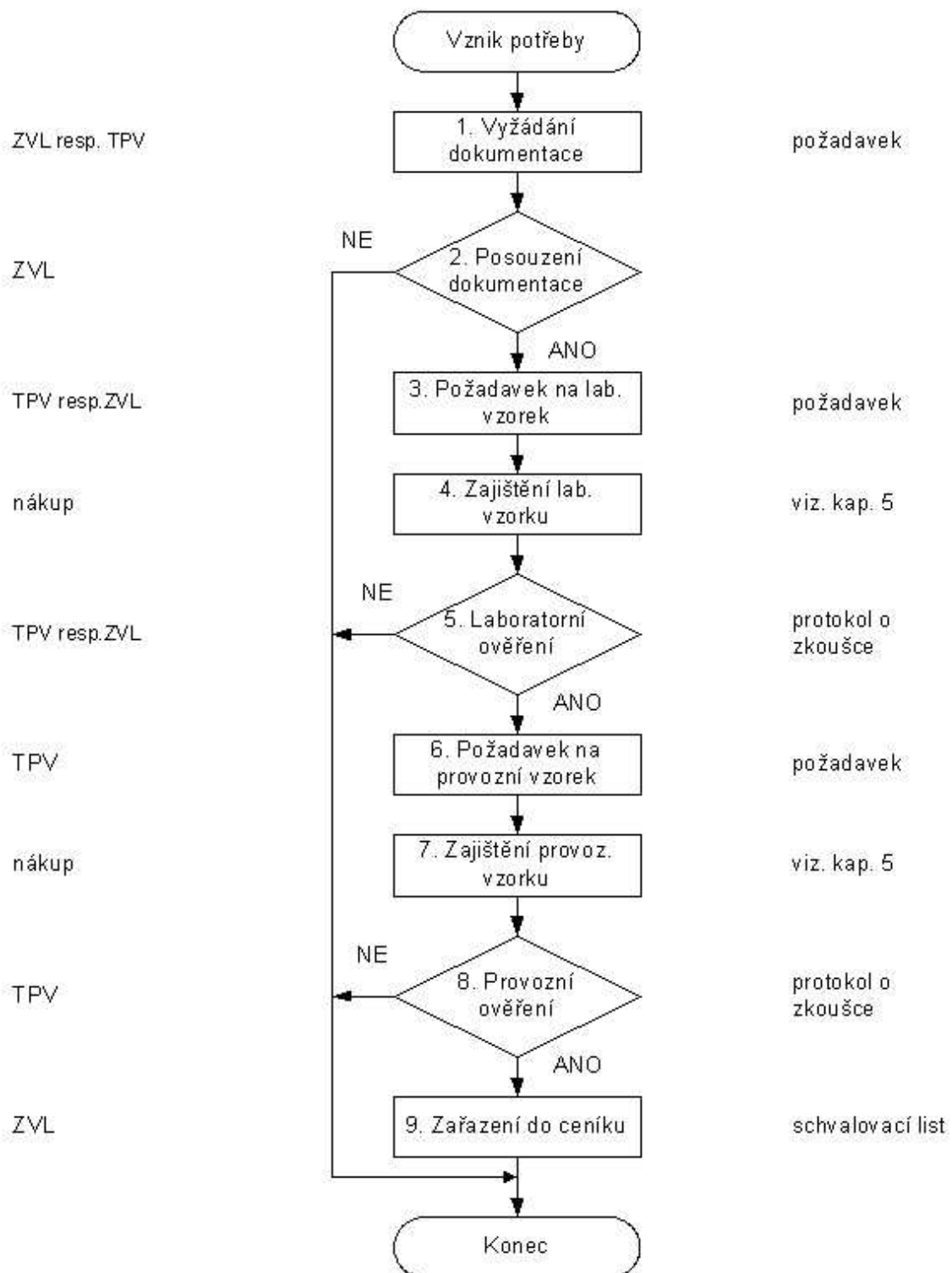
Odpovědnost:

Postup:

Záznamy:



PŘÍLOHA V: POSOUZENÍ PRVNÍHO VZORKU [14]



**PŘÍLOHA VI: SOUČASNÝ FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ
DODAVATELŮ VYHOTOVENÝ V MICROSOFT EXCEL [16]**

Pořadové číslo	Dodavatel		Kritéria												Body celkem	Procentní body	Klasifikace
	IČO	Název	1. Kvalita systému	2. Kvalita výroby	3. Produktová dokumentace	4. Atesty kvality	5. Termíny a místo určení	6. Průvodní doklady	7. Balení a značení	8. Pohotovost reakce	9. Potvrzování smluv	10. Dodržování podmínek	11. Úvěřové podmínky	12. Vztah k environmentu			
		max.:	20	20	20	10	20	10	10	10	10	10	20	5	165		
1.															0	0,0	N
2.															0	0,0	N
3.															0	0,0	N
4.															0	0,0	N
5.															0	0,0	N
6.															0	0,0	N
7.															0	0,0	N
8.															0	0,0	N
9.															0	0,0	N
10.															0	0,0	N

PŘÍLOHA VII : SOUČASNÁ PRAVIDLA PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ [16]

Bodování dodavatelů dle kritérií

1. Kvalita systému

Pokud není od subdodavatele získán platný certifikát na systém řízení jakosti nebo neproběhl audit našimi auditory, zasílá příslušný útvar nákupu subdodavateli dotazník dle odstavce 3.2.2 s uvedením o jaký výrobek (výrobky) se jedná. Výsledek samohodnocení má platnost 1 rok. Vyhodnocené dotazníky archivuje příslušný útvar nákupu po dobu 5-ti let.

20 bodů	-	dodavatel má certifikovaný systém
0-20 bodů	-	výsledek externího auditu
0-15 bodů	-	výsledek samohodnocení dotazníkem.

2. Kvalita výrobku

Hodnotí se podle výsledků vstupní kontroly (porovnání souladu vlastností výrobku s dohodnutými specifikacemi). ZVL předává přehled reklamací za hodnocené období.

20 bodů	-	bez reklamace za hodnocené období
15 bodů	-	max. 1 reklamace
10 bodů	-	2-4 reklamace
0 bodů	-	více než 4 reklamace.

3. Produktová dokumentace

Produktové garanční specifikace, certifikáty zdravotní nezávadnosti (v případě požadavku) a bezpečnostní listy [2], [9] jsou vyhovující a oboustranně odsouhlasené v požadovaných termínech. Případné návrhy na aktualizaci jsou dodávány k odsouhlasení v dostatečném předstihu.

20 bodů	-	vždy
15 bodů	-	většinou ano
5 bodů	-	většinou ne
0 bodů	-	ne.

4. Atesty kvality

Subdodavatel dodává automaticky nejpozději s dodávkou a na místo určení formálně vyhovující atesty k dodaným výrobkům

10 bodů	-	vždy
8 bodů	-	většinou ano
2 bodů	-	většinou ne
0 bodů	-	ne.

5. *Termíny dodávek a místo určení*

Subdodavatel dodržuje odsouhlasený plán dodávek a předepsané místo určení.

20 bodů	-	vždy
15 bodů	-	většinou ano
5 bodů	-	většinou ne
0 bodů	-	ne.

6. *Průvodní doklady*

Všechny průvodní doklady jsou dodávány vyhovující, včas a na místo určení.

10 bodů	-	vždy
8 bodů	-	většinou ano
4 bodů	-	většinou ne
0 bodů	-	ne.

7. *Úroveň balení a značení dodávek*

Výrobky jsou dodávány ve vyhovujících a nepoškozených obalech, s vyhovujícím značením.

10 bodů	-	vždy
8 bodů	-	většinou ano
4 bodů	-	většinou ne
0 bodů	-	ne.

8. *Pohotovost reakce na naše požadavky*

Doba od poptávky, resp. objednání po dodání do skladu.

10 bodů	-	do týdne
8 bodů	-	do 2 týdnů
4 bodů	-	do měsíce
0 bodů	-	déle než měsíc.

9. *Potvrzování smluv*

Subdodavatel potvrzuje kupní smlouvy v souladu s požadavky v objednávkách a včas.

10 bodů	-	vždy
8 bodů	-	většinou ano
4 bodů	-	většinou ne
0 bodů	-	ne.

10. Dodržování podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce

Ostatní podmínky v jiných kriteriích nezahrnuté.

10 bodů	-	vždy
8 bodů	-	většinou ano
2 bodů	-	většinou ne
0 bodů	-	ne.

11. Úvěrové podmínky

20 bodů	-	splatnost faktur od 60 dnů
15 bodů	-	splatnost faktur 30-59 dnů, resp. 14 dnů s dohodnutým skontem
8 bodů	-	splatnost faktur 14-29 dnů
2 body	-	splatnost faktur nižší než 14 dnů
0 bodů	-	bez úvěru.

12. Vztah k environmentu

5 bodů	-	subdodavatel má certifikát EMS
0-5 bodů	-	výsledek samohodnocení dotazníkem.

Klasifikace dodavatelů

Body za jednotlivá kritéria se sečtou a dělí počtem maximálně dosažitelných bodů a přepočtou na procenta. Podle dosaženého počtu procentních bodů je dodavatel klasifikován.

kategorie A	90-100 bodů	vynikající dodavatel
kategorie B	75-90 bodů	dobrý dodavatel
kategorie C	60-75 bodů	podmíněně dobrý dodavatel
kategorie D	do 60 bodů	rizikový dodavatel
kategorie N	nový dodavatel (nehodnocený dodavatel)	

PŘÍLOHA VIII: SOUČASNÝ FORMULÁŘ HODNOCENÍ ZASÍLANÝ DODAVATELŮM

Hodnocení dodavatele za období :

Dodavatel:

IČO/kód:

Adresa:

Kvalita systému

Max.počet

Hodnocení

Pokud není od subdodavatele získán platný certifikát systému řízení jakosti nebo neproběhl audit ze strany Fatry, použije se samohodnocení dodavatele dle dotazníku

20

b.

20 dodavatel má certifikovaný systém

0-20 výsledek externího auditu

0-15 výsledek samohodnocení dotazníkem

Kvalita výrobku

Max.počet

Hodnocení

Hodnotí se podle výsledků vstupní kontroly (porovnání souladu vlastností výrobku s dohodnutými specifikacemi)

20

b.

20 bez reklamace za hodnocené období

15 max. 1 reklamace

10 2-4 reklamace

0 více než 4 reklamace

Produktová dokumentace

Max.počet

Hodnocení

Produktové garanční specifikace, certifikáty zdrav.nezávadnosti

20

b.

a bezpečnostní listy jsou vyhovující a oboustranně odsouhlasené v požadovaných termínech. Případné návrhy na aktualizaci jsou dodávány k odsouhlasení v dostatečném předstihu

20 vždy

15 většinou ano

5 většinou ne

0 ne

Atesty kvality

Dodavatel dodává automaticky nejpozději s dodávkou a na místo určení formálně vyhovující atesty kvality k dodaným výrobkům

Max.počet

Hodnocení

10

b.

10 vždy

8 většinou ano

2 většinou ne

0 ne

Termíny dodávek a místo určení

Dodavatel dodržuje odsouhlasený plán dodávek a předepsané místo určení

Max.počet

Hodnocení

20

b.

20 vždy

15 většinou ano

5 většinou ne

0 ne

Průvodní doklady

Všechny průvodní doklady jsou dodávány vyhovující, včas a na místo určení

Max.počet

Hodnocení

10

b.

10 vždy

8 většinou ano

4 většinou ne

0 ne

Úroveň balení a značení dodávek

Výrobky jsou dodávány ve vyhovujících a nepoškozených obalech,
s vyhovujícím značením

10 vždy

8 většinou ano

4 většinou ne

0 ne

Max.počet

Hodnocení

10

b.

Pohotovost reakce na naše požadavky

Doba od poptávky, resp. objednání po dodání do skladu

10 do týdne

8 do 2 týdnů

4 do měsíce

0 déle než měsíc

Max.počet

Hodnocení

10

b.

Potvrzování smluv

Subdodavatel potvrzuje kupní smlouvy v souladu s požadavky
v objednávkách a včas.

10 vždy

8 většinou ano

4 většinou ne

0 ne

Max.počet

Hodnocení

10

b.

Dodržování podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce

Ostatní podmínky v jiných kriteriích nezahrnuté

10 vždy

Max.počet

Hodnocení

10

b.

8 většinou ano

2 většinou ne

0 ne

Úvěrové podmínky

20 splatnost faktur od 60 dnů

15 splatnost faktur 30-60 dnů

8 splatnost faktur 14-30 dnů

2 splatnost faktur nižší než 14 dnů

0 bez úvěru

Max.počet

Hodnocení

20

b.

Vztah k environmentu

Na základě samohodnocení subdodavatele dle dotazníku.

5 subdodavatel má certifikát EMS

0-5 výsledek samohodnocení dotazníkem

Max.počet

Hodnocení

5

b.

Celkový počet bodů:

165

0

Počet procentních bodů:

0,0

Klasifikace:

Dodavatel zařazen do kategorie: **D - rizikový dodavatel**

Manažer kvality VOJ

Vedoucí odboru nákupu VOJ

**PŘÍLOHA IX: VÝPOČET MINIMÁLNÍ HODNOTY INTERVALU
CELKOVÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ**

Oblasti kritérií	Podoblasti kritérií	Minimum bodů	Součet bodů	Váha	Celkové hodnocení
Cena, úvěrové podmínky důležité	cenová hladina	1	3	0,18	0,54
	úvěrové podmínky	1			
	skonta	1			
Kvalita výrobku důležité	byla během roku uplatněna reklamační řízení	1	5	0,18	0,9
	počet reklamací za rok celkem	1			
	počet reklamací stejného problému	1			
	postoj k řešení reklamací a ochota nápravy vzniklých problémů	1			
	rychlost řešení reklamací	1			
Dokumenty důležité	dodavatel přikládá k zásilce požadovanou produktovou dokumentaci	1	4	0,12	0,48
	odpovídají údaje v atestech s garančními specifikacemi výrobku	1			
	byla prostřednictvím vstupní kontroly zjištěna odchylka mezi hodnotami uvedenými v atestu a skutečnými hodnotami suroviny	1			
	byly přiloženy ostatní průvodní doklady	1			
Kvalita systému důležité	kvalita zavedení systému managementu jakosti	1	3	0,12	0,36
	úroveň certifikace systému managementu	1			
	kvalita systému environmentálního řízení	1			
Spolupráce méně důležité	pohotovost reakce na naše nečekané požadavky nebo změny	1	3	0,15	0,45
	spolupracuje dodavatel na vývoji a zlepšení stávajících surovin	1			
	spolupráce dodavatele při zavádění nové suroviny do výroby	1			
Dodržování smluvních podmínek méně důležité	dodržování termínu a místa doručení dodávek za sledované období	1	6	0,15	0,9
	místo určení	1			
	úroveň balení	1			
	úroveň značení	1			
	potvrzování smluv	1			
	dodržování ostatních podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce	1			
Doplňující kritéria	Doprava dodávek od dodavatele	1	2	0,1	0,2
	Lokalizace firmy	1			
Součet			27	1	3,83

PŘÍLOHA X: VÝPOČET MAXIMÁLNÍ HODNOTY INTERVALU CELKOVÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Oblasti kritérií	Podoblasti kritérií	Minimum bodů	Součet bodů	Váha	Celkové hodnocení
Cena, úvěrové podmínky důležité	cenová hladina	5	15	0,18	2,7
	úvěrové podmínky	5			
	skonta	5			
Kvalita výrobku důležité	byla během roku uplatněna reklamační řízení	25	25	0,18	4,5
	počet reklamací za rok celkem	0			
	počet reklamací stejného problému	0			
	postoj k řešení reklamací a ochota nápravy vzniklých problémů	0			
	rychlost řešení reklamací	0			
Dokumenty důležité	dodavatel přikládá k zásilce požadovanou produktovou dokumentaci	5	20	0,12	2,4
	odpovídají údaje v atestech s garančními specifikacemi výrobku	5			
	byla prostřednictvím vstupní kontroly zjištěna odchylka mezi hodnotami uvedenými v atestu a skutečnými hodnotami suroviny	5			
	byly přiloženy ostatní průvodní doklady	5			
Kvalita systému důležité	kvalita zavedení systému managementu jakosti	5	15	0,12	1,8
	úroveň certifikace systému managementu	5			
	kvalita systému environmentálního řízení úroveň certifikace systému environmentálního managementu	5			
Spolupráce méně důležité	pohotovost reakce na naše nečekané požadavky nebo změny	5	15	0,15	2,25
	spolupracuje dodavatel na vývoji a zlepšení stávajících surovin	5			
	spolupráce dodavatele při zavádění nové suroviny do výroby	5			
Dodržování smluvních podmínek méně důležité	dodržování termínu a místa doručení dodávek za sledované období	5	30	0,15	4,5
	místo určení	5			
	úroveň balení	5			
	úroveň značení	5			
	potvrzování smluv	5			
	dodržování ostatních podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce	5			
Doplňující kritéria	Doprava dodávek od dodavatele	5	10	0,1	1
	Lokalizace firmy	5			
Součet			135	1	19,15

PŘÍLOHA XI: VÁHY KRITÉRIÍ

Dodavatel

Důležitost	Oblast kritérií	Podoblasti kritérií	Body	Součet bodů	Váha	Celkové body
Důležitá kritéria	Cena a úvěrové podmínky	cenová hladina	0	0	0,18	0
		úvěrové podmínky	0			
		skonta	0			
	Kvalita výrobku	byla během roku uplatněna reklamační řízení	0	0	0,18	0
		počet reklamací za rok celkem	0			
		počet reklamací stejného problému	0			
		postoj k řešení reklamací a ochota nápravy vzniklých problémů	0			
	Kvalita systému	rychlost řešení reklamací	0	0	0,12	0
		kvalita zavedení systému managementu jakosti	0			
		úroveň certifikace systému managementu	0			
Dokumenty	kvalita zavedení systému environmentálního řízení	0	0	0,12	0	
	dodavatel přikládá k zásilce požadovanou produktovou dokumentaci	0				
		odpovídají údaje v atestech s garančními specifikacemi výrobku	0			

UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky

		byla prostřednictvím vstupní kontroly zjištěna odchylka mezi hodnotami uvedenými v atestu a skutečnými hodnotami suroviny	0			
		byly přiloženy ostatní průvodní doklady – jako je dodací list	0			
Méně důležitá kritéria		dodržování termínu a místa doručení dodávek za sledované období	0			
		místo určení	0			
	Dodržování smluvních podmínek	úroveň balení	0	0	0,15	0
		úroveň značení	0			
		potvrzování smluv	0			
		dodržování ostatních podmínek v kupní smlouvě, resp. objednávce	0			
Spolupráce		pohotovost reakce na naše nečekané požadavky nebo změny	0			
		spolupracuje dodavatel na vývoji a zlepšení stávajících surovin	0	0	0,15	0
		spolupráce dodavatele při zavádění nové suroviny do výroby	0			
Doplňková kritéria	Ostatní kritéria	Doprava dodávek od dodavatele	0	0	0,1	0
		Lokalizace firmy	0			
SOUČET			-	-	1,00	-
DODAVATEL PATŘÍ DO SKUPINY			0			

Poznámka:

Do této tabulky hodnotitel nic nepíše!

PŘÍLOHA XII: PODKLADY PRO ZAŘAZENÍ DODAVATELE DO PŘÍSLUŠNÉ SKUPINY

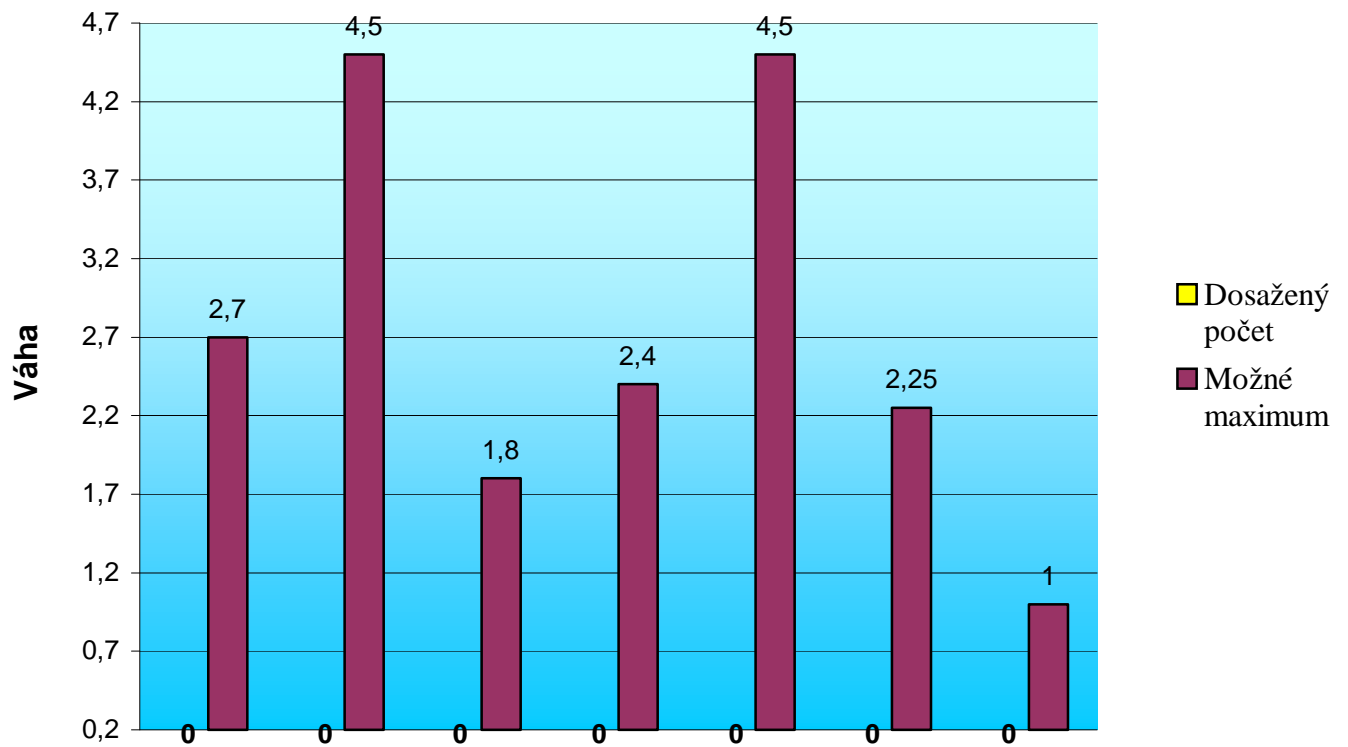
Označení skupiny	Dodavatel	Dosažené body	Rozmezí v %
A	Vynikající	19,15 – 18,86	100-90
B	Dobrý	18,85 - 14,82	90-75
C	Podmíněně dobrý	14,81 - 11,86	75-60
D	Nevyhovující, rizikový	11,85 - 3,83	méně než 60
N	Nový dodavatel	-	-

Skupina	Dodavatel	Maximum bodů	Minimum bodů
A	Vynikající	19,15	18,86
B	Dobrý	18,85	14,82
C	Podmíněně dobrý	14,81	11,86
D	Nevyhovující	11,85	3,83
N	Nový dodavatel	-	-

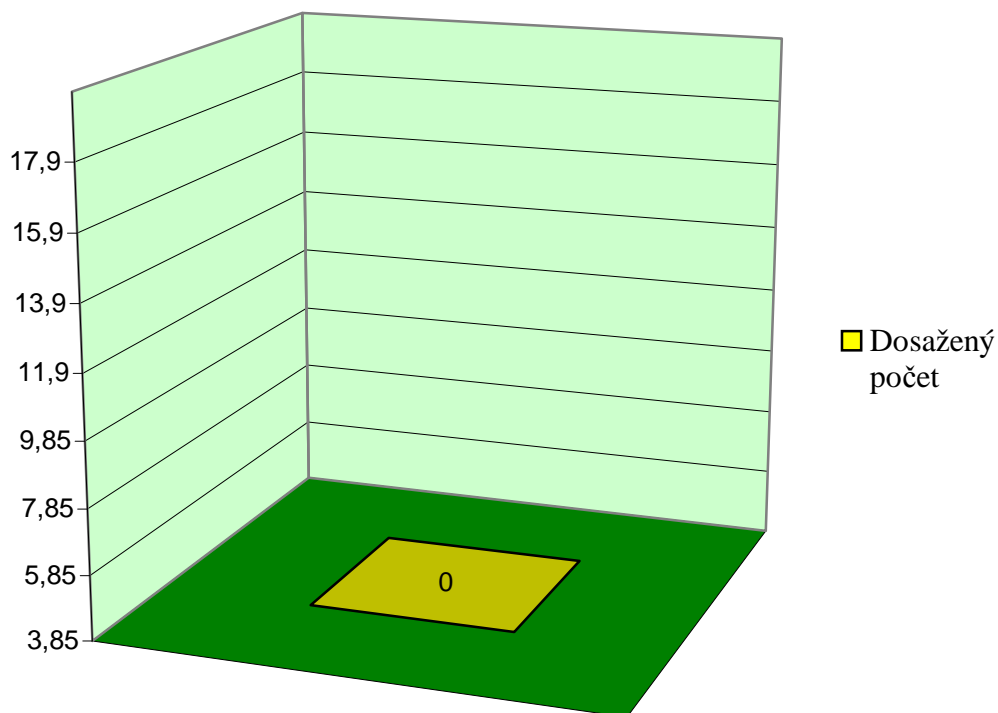
Kritéria	Váhy	Dosažený počet	Možné maximum
Cena a úvěrové podmínky	0,18	0	2,7
Kvalita výrobku	0,18	0	4,5
Kvalita systému	0,12	0	1,8
Dokumenty	0,12	0	2,4
Dodržování smluvních podmínek	0,15	0	4,5
Spolupráce	0,15	0	2,25
Ostatní kritéria	0,1	0	1
Součet	1	0	19,15

**PŘÍLOHA XIII: POROVNÁNÍ ZÍSKANÝCH BODŮ VŮČI MOŽNÉMU
MAXIMU**

**Celkový zisk bodů na jednotlivé oblasti kritérií vůči možnému
maximu**



Celkové hodnocení dodavatele



DODAVATEL PATŘÍ DO SKUPINY

0

Skupina	Dodavatel	Maximum bodů	Minimum bodů
A	Vynikající	19,15	18,86
B	Dobrý	18,85	14,82
C	Podmíněně dobrý	14,81	11,86
D	Nevyhovující	11,85	3,83
N	Nový dodavatel	-	-

P XV: SOUHRN VŠECH HODNOCENÝCH DODAVATELŮ

Pořadové číslo	Dodavatel	Název	Kritéria							Body dle vah	Klasifikace	Skupina
			Cena a úvěrové podmínky	Kvalita výrobku	Kvalita systému	Dokumenty	Dodržování smluvních podmínek	Spolupráce	Ostatní kritéria			
	IČO	max.:	2,70	4,50	1,80	2,40	4,50	2,25	1,00	19,15		
1.										0	Nový dodavatel	N
2.										0	Nový dodavatel	N
3.										0	Nový dodavatel	N
4.										0	Nový dodavatel	N
5.										0	Nový dodavatel	N
6.										0	Nový dodavatel	N
7.										0	Nový dodavatel	N
8.										0	Nový dodavatel	N
9.										0	Nový dodavatel	N
10.										0	Nový dodavatel	N