

**Projekt tvorby systému hodnocení a výběru
dodavatelů ve firmě EGO Zlín, spol. s r.o.
v souvislosti s ucházením se o veřejné zakázky**

Bc. Zdeněk Julina



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2004/2005

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Zdeněk JULINA**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt tvorby systému hodnocení a výběru
dodavatelů ve firmě EGO Zlín, spol. s r.o.
v souvislosti s ucházením se o veřejné zakázky**

Zásady pro vypracování:

1. Stanovte cíle a vypracujte plán diplomového projektu.
2. Zpracujte literární rešerši z dané oblasti a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a návrhu projektu.
3. Provedte analýzu současného stavu hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě EGO Zlín, spol. s r.o.
4. Zhodnoťte výsledky analýzy a navrhněte východiska pro zlepšení.
5. Propracujte do projektové podoby ideový záměr racionalizace procesů hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě EGO Zlín, spol. s r.o. v souvislosti s ucházením se o veřejné zakázky a zhodnoťte navrhované řešení
6. Formulujte doporučení ke zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě EGO Zlín, spol. s r.o.

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

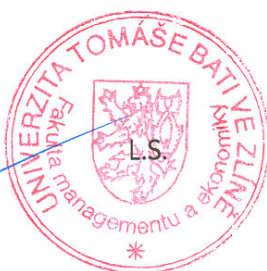
Seznam odborné literatury:

- 1) BOBÁK, R. Základy logistiky. Zlín: VUT v Brně, FAME Zlín, 1999, 172 s., ISBN 80 214 1428 6
 - 2) DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. Projektový management. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1996, 319 s., ISBN 80 7169 287 5
 - 3) EHRMANN, H. Logistik. Ludwigshafen: Kiehl, 1997, 550 s., ISBN 3 470 47591 1
 - 4) FIALA, A. a kol. Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000. Praha: nakladatelství Verlag Dashöfer, 2001, ISBN 80 86229 19 - X
 - 5) GROS, I. Logistika. Praha: VŠCHT Praha, 1994, 131s., ISBN 80 7080 - 216 2
- další dle doporučení vedoucího diplomové práce

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Rudlová
Ústav managementu výroby – průmyslového inženýrství
Datum zadání diplomové práce: 7. března 2005
Termín odevzdání diplomové práce: 13. května 2005

Ve Zlíně dne 7. března 2005


doc. PhDr. Václav Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Abstrakt česky

Hlavním cílem diplomové práce bylo změnit současný systém hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě EGO ZLÍN, spol. s r.o. tak, aby vybrané dodavatelské subjekty v konečném důsledku maximálně uspokojovaly požadavky firmy i jejich zákazníků. Nová metodika hodnocení dodavatelů také nesměla být náročná na svou proveditelnost a transparentnost z pohledu pracovníka – hodnotitele. Práci jsem si rozdělil na 3 části – teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části jsme na základě poznatků z prostudované literatury popsal cíle a smysl výběru i hodnocení dodavatelů. V analytické části jsem popsal současný stav nákupních činností se zaměřením na hodnocení a výběr dodavatelů. Na základě literárních pramenů a provedené analýzy současného systému hodnocení a výběru dodavatelů jsem v projektové části vytvořil nový systém, který jsem zvolil na základě zjištěných požadavků a potřeb jak společnosti tak i zákazníků. Součástí projektu je také aplikace nového systému do tabulkového editoru MS Excel.

Abstrakt ve světovém jazyce

The aim of my diploma thesis was to change the current assessment and selection system of suppliers in order to assure that the selected suppliers will meet the requirements of EGO ZLIN, Ltd. its clients to the widest extent possible. The new suppliers assessment procedure was also meant to be easy to carry out and use for the employee charged with the task. Diploma thesis is divided into three parts – theoretical, analytical and project part. Drawing on findings from the bibliography sources I described the suppliers selection and assessment aims and purposes in the theoretical part from a broader perspective. In the analytical part I provide a description of the current purchasing activities conditions that focuses on assessment and selection of suppliers. Using the bibliography sources and the conducted current supplier assessment and selection system analyse I created a new system in the project part. The system centres both on the company and clients requirements and needs. This project also involves a MS Excel application of the new system that enables the assessor to proceed more rapidly.

Úvodem práce bych chtěl vyjádřit poděkování vedoucí diplomové práce slečně Ing. Lucii Rudlové za výborné vedení, za její cenné rady, doporučení a připomínky, které mi poskytla během řešení diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Pavlu Kostkovi, generálnímu řediteli firmy EGO ZLÍN, spol. s r.o., za poskytnuté materiály, konzultace, cenné rady a připomínky, které mi byly přínosem při zpracovávání diplomové práce.

Touto cestou děkuji také za trpělivost, ochotu a podporu rodině, přítelkyni a známým, kteří mě podporovali při zpracovávání diplomové práce.

Motto: „Nikdy to nevzdávej!“

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovával samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Ve Zlíně 10. května 2005

.....
Bc. Zdeněk Julina

Vedení organizace, pro kterou se zpracovávala diplomová práce, jejíž název je uveden v zadání a jejíž data byla v práci využita, **nesouhlasí** se zapůjčením práce třetí straně.

.....
Ing. Pavel Kostka – generální ředitel

EGO ZLÍN, spol. s r.o.

OBSAH

ÚVOD.....	8
I. DEFINOVÁNÍ PROJEKTU DIPLOMOVÉ PRÁCE	10
1. VYMEZENÍ PROJEKTU	11
2. ČASOVÝ PLÁN	14
2.1 MILNÍKY PROJEKTU	14
2.2 ČASOVÝ ROZVRH PRACÍ	14
2.3 ROZVRH PRACÍ NA PROJEKTU NOVÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ	15
II. TEORETICKÁ ČÁST.....	10
3. VYMEZENÍ POJMŮ	18
3.1 PROCES	14
3.2 NÁKUP	18
3.3 LOGISTIKA.....	19
3.3.1 Logistika ve skladování.....	19
3.3.2 Zásobování.....	20
3.2 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT.....	21
4. NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ	23
5. VEŘEJNÉ ZAKÁZKY (ZÁKON Č. 40/2004 SB.).....	25
5.1 POSTUPY UPLATŇOVANÉ V EU PŘI ZADÁVÁNÍ VZ	25
5.1.1 Zadávací řízení.....	25
5.1.2 Postupy uplatňované v EU při zadávání.....	26
5.1.3 Základní principy směrnic Rady EU.....	27
6. DODAVATELÉ	28
6.1 OBCHODNÍ SÍLA DODAVATELŮ	28
6.2 KRITÉRIA PRO VOLBU DODAVATELE.....	28
6.3 KLASIFIKACE DODAVATELŮ	32
III. ANALYTICKÁ ČÁST	33
7. HYPOTÉZY A POSTUP ANALÝZY	34
8. CHARAKTERISTIKA FIRMY EGO ZLÍN.....	36
8.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ.....	37
8.2 EKONOMICKÉ UKAZATELE.....	37
8.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	37
8.4 CÍLE FIRMY PRO ROK 2005	38
8.5 SORTIMENT VÝROBKŮ	38
8.6 CERTIFIKACE A OCENĚNÍ.....	41
8.7 ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ	42

9.	ANALÝZA NÁKUPNÍ ČINNOSTI	43
9.1	NAKUPOVÁNÍ, VSTUPNÍ KONTROLA A SKLADOVÁNÍ.....	43
9.2	KOOPERACE – KLASICKÁ VÝROBA.....	44
9.3	KOOPERACE – ZÁCHRANNÉ VESTY.....	44
9.4	KOOPERACE – NAFUKOVACÍ STANY.....	45
10.	HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ.....	47
10.1	SOUČASNĚ	POUŽÍVANÁ
	KRITÉRIA.....	47
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	50
11.	VÝCHODISKA PRO PROJEKT	51
11.1	URČENÍ NOVÝCH KRITÉRIÍ.....	52
11.2	NÁVRH OBECNÝCH KRITÉRIÍ.....	53
11.3	STANOVENÍ VÁHY KRITÉRIÍ.....	54
11.4	VÝBĚR A STANOVENÍ HODNOTÍCÍ STUPNICE	61
11.5	DEFINOVÁNÍ SLOVNÍCH CHARAKTERISTIK BODOVÉHO OHODNOCENÍ	62
11.6	INTERVAL BODŮ CELKOVÉHO HODNOCENÍ.....	69
11.7	SKUPINY DODAVATELŮ	70
12.	HODNOCENÍ DODAVATELE POMOCÍ MS EXCEL.....	73
12.1	FUNKCE PROGRAMU	73
	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
	SEZNAM	
	OBRÁZKŮ.....	82
	SEZNAM TABULEK	
		83
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Výběr dodavatele je mimořádně důležitým, řekl bych, až dominantním případem rozhodování, které se dotýká nákupního procesu v každém podniku.

Existence velkého počtu dodavatelů ztěžuje výběr těch, kteří by pro firmu byli nejvhodnější a nejvíce efektivní, v dlouhodobém horizontu, nejen z hlediska ceny a kvality dodávaných materiálů, výrobků či poskytovaných služeb. Vysoká jakost, přijatelné ceny výrobků a služeb už samy o sobě nestačí k zabezpečení úspěchu společnosti na trhu. Stále je nutno hledat nové cesty ke zvyšování flexibility výroby a úrovně poskytovaných dodavatelských služeb. Požadavky trhu neustále tlačí ke zkracování dodacích lhůt, k inovaci stávajících nebo vývoji nových výrobků, ke snižování nákladů spojených s manipulací, skladováním, distribucí, dopravou materiálů a zboží atd.

Není snadné odpovědět na to, jakým způsobem a podle jakých kritérií vybrat „toho pravého“ dodavatele. Existuje mnoho názorů a pohledů, ze kterých budu vycházet při tvorbě systému výběru a hodnocení dodavatelů. Rozhodl jsem se, že se pokusím danou problematiku vyřešit z pozice obchodního referenta. Z této pozice se setkávám a zároveň aktivně účastním nákupního procesu ve společnosti EGO ZLÍN, spol. s r.o.

Rozhodování o způsobu výběru nejvhodnějšího dodavatele není jednoduché, zatěžuje pracovníky nákupu i manažery firmy. Aktuálnost popisované problematiky stoupá s prestiží firmy a úrovní její organizace, ale často také s přípravou na certifikaci podle normy ISO 9000. Nejen z tohoto důvodu je velmi výhodné umět se rychle a správně rozhodnout pro nejvhodnějšího dodavatele, ale také z důvodu, že výběr správného dodavatele má pozitivní vliv na úroveň spokojenosti zákazníků.

Volba dodavatele má bohužel velkou moc ohrozit firmu, ale může mít za následek také opačný efekt, který se může stát konkurenční výhodou. Existují různé pohledy na sílu jednotlivých dodavatelů. V celém procesu výběru vhodných dodavatelů hrají rozhodující roli aktuální informační toky. Firmy musí hodnotit dodavatele nejen při jejich výběru, ale neustále sledovat a hodnotit také v průběhu spolupráce. Existuje mnoho postupů a metod jak se vyvarovat zvolení nekorektních dodavatelů, ale žádná z nich není stoprocentně spolehlivá. Na základě uvedených důvodů jsem se rozhodl řešit ve své diplomové práci problematiku výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě EGO ZLÍN, spol. s r.o.

Hlavním cílem mé diplomové práce je změnit současný systém hodnocení a výběru dodavatelů tak, aby vybrané dodavatelské subjekty v konečném důsledku maximálně uspokojovaly požadavky společnosti EGO ZLÍN, spol. s r.o. a také požadavky jejich zákazníků. Nová metodika hodnocení dodavatelů nesmí být náročná svou proveditelností a musí být také transparentní z pohledu pracovníka, který bude provádět hodnocení.

Práci jsem rozdělil do pěti základních částí:

V úvodní části diplomové práce se budu věnovat **DEFINOVÁNÍ PROJEKTU** diplomové práce. Zde využiji znalostí a poznatků získaných z projektového řízení.

Ve druhé – **TEORETICKÉ ČÁSTI** – je mým cílem vytvořit teoretická východiska pro analytickou a projektovou část diplomové práce. Zaměřím se zde na popis volby a hodnocení dodavatelů ze širšího pohledu.

Ve třetí – **ANALYTICKÉ ČÁSTI** – budu podrobněji analyzovat současný stav systému hodnocení a volby dodavatelů ve firmě EGO ZLÍN, spol. s r.o. Posoudím zde hodnotící kritéria a dokumenty využívané k dané problematice. Pomocí dotazníkové metody se pokusím zjistit aktuální informace od hlavních dodavatelů společnosti. Vše zpracuji na základě podkladů, informací získaných ve společnosti a mé pracovní zkušenosti zde.

V **PROJEKTOVÉ ČÁSTI** mé diplomové práce se zaměřím na sestavení optimální metodiky hodnocení a volby dodavatelů pomocí těchto základních oblastí – stanovení nových kritérií, přiřazení váhy a charakteristiky bodového ohodnocení. Poté se pokusím aplikovat nový systém hodnocení dodavatelů na softwarový produkt, čímž by se měla usnadnit a zrychlit práce hodnotitelům.

V **ZÁVĚREČNÉ ČÁSTI** – Zhodnotím systém na navrhnu možnosti zavedení a zdokonalení stávajícího hodnotícího systému ve firmě EGO ZLÍN, spol. s r.o. Při tomto návrhu budu čerpat z doposud získaných teoretických i praktických poznatků.

I. DEFINOVÁNÍ PROJEKTU DIPLOMOVÉ PRÁCE

1 VYMEZENÍ PROJEKTU

Název projektu:

Projekt tvorby systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě EGO ZLÍN, spol. s r.o. v souvislosti s ucházením se o veřejné zakázky.

Řídící tým:

Ing. Pavel Kostka generální ředitel společnosti EGO ZLÍN, spol. s r.o.

Ing. Lucie Rudlová – interní doktorand UTB

Historie projektu:

K práci na tomto projektu mě vedla snaha o zefektivnění systému hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě. Správným hodnocením dodavatelů lze docílit zkvalitnění procesů přechodu zboží, služeb i informací a snížení počtu reklamovaných dodávek. V neposlední řadě je to také snaha o usnadnění a urychlení práce pracovníkům oddělení nákupu (při širším využití informační techniky).

Management firmy mi poskytl informace o stávajícím systému hodnocení a výběru dodavatelů a o toku informací uvnitř společnosti. Ve firmě EGO ZLÍN, spol. s r.o. pracuji na pozici obchodního referenta a jsem zodpovědný (podílím se) na ucházení se firmy na veřejných zakázkách. Informace se kterými v projektu pracuji se týkají mé každodenní práce.

Požadavky managementu firmy:

Změňte současný systém hodnocení a výběru dodavatelů a vytvořte nový tak, aby tvořil základ pro dlouhodobější spolupráci se silnými a spolehlivými dodavateli a zároveň by preferoval spíše dlouhodobé výhody v poměru kvality a spolehlivosti k ceně před krátkodobou výhodou nízké ceny. Dbejte na jednoduchost a transparentnost nového systému.

Hlavní cíle projektu:

Změnit současný systém hodnocení a výběru dodavatelů a navrhnout nový systém tak, aby vybrané dodavatelské subjekty v konečném důsledku maximálně uspokojovaly požadavky

všech zákazníků, kteří určují požadavky na produkty. Tento systém musí také splňovat požadavky určené Zákonem č. 40/2004 Sb., o veřejných zakázkách.

Nová metodika hodnocení a výběru dodavatelů nesmí být náročná na svou proveditelnost a transparentnost hlavně z pohledu pracovníka (hodnotitele).

Management firmy by chtěl pomocí navrženého systému hodnocení a výběru dodavatelů snížit počet reklamovaných dodávek.

Obhájení výsledků projektu před zkušební komisí a vrcholovým managementem společnosti.

Dílčí cíle:

Dílčím cílem nového systému hodnocení a výběru dodavatelů je také díky výběru vhodných dodavatelů posílit konkurenceschopnost společnosti EGO ZLÍN, spol. s r.o. a zvýšit tak spokojenost zákazníků, klíčových dodavatelů i managementu společnosti.

Jedním z cílů nového systému hodnocení a výběru dodavatelů je zabezpečení stability výroby a tím eliminování nečekaných výkyvů výroby z důvodu možného selhání dodavatele.

Součástí projektu také bude aplikace nového systému do softwarové podoby (programu či formuláře). Výsledkem projektu bude návrh nového systému s optimální metodikou hodnocení dodavatelů. Celý projekt bude brát v úvahu vytýčená kritéria úspěchu, které uvádím v dalším textu.

Kritéria úspěchu:

Pokud má být nový systém efektivní je nutné dbát na jeho praktičnost, jednoduchost, transparentnost, koncepčnost a zamezení chybovosti.

Dalším kritériem je zamezení nadbytečnosti informací a eliminování duplicit v systému.

Podmínkou úspěchu je maximální využívání informační techniky pro zjednodušení a urychlení celého systému hodnocení a výběru dodavatelů.

Systém by měl minimalizovat náklady na výběr dodavatelů a co nejvíce usnadnit práci zaměstnancům.

Má-li být systémem také dosaženo zvýšení motivace pracovníků hodnotících dodavatele, je nutné provázat tento systém se systémem odměňování a zainteresovat tak zaměstnance na správném vyhodnocení a výběru dodavatelů.

Součástí projektu není:

Průzkum dodavatelského trhu.

Tvorba databáze.

Zohledňování otázky transportu a zásob.

Mým úkolem zároveň nebude zapojovat do procesu zlepšení systému hodnocení a výběru dodavatelů jednotlivé pracovníky, aby došlo k plynulému přechodu na nový systém.

Omezení projektu:

Časové omezení – stanovenou problematiku je třeba zvládnout a vyřešit do konce dubna 2005.

Tvorbu kvalitního softwarového programu či formuláře. Případné zaškolení zaměstnanců by měli zajistit odborní pracovníci firmy.

Podmínky projektu:

Při řešení projektu budu využívat firemních dat a dalších materiálů. Dále budu vycházet z konkrétních zkušeností z mého dosavadního působení ve firmě.

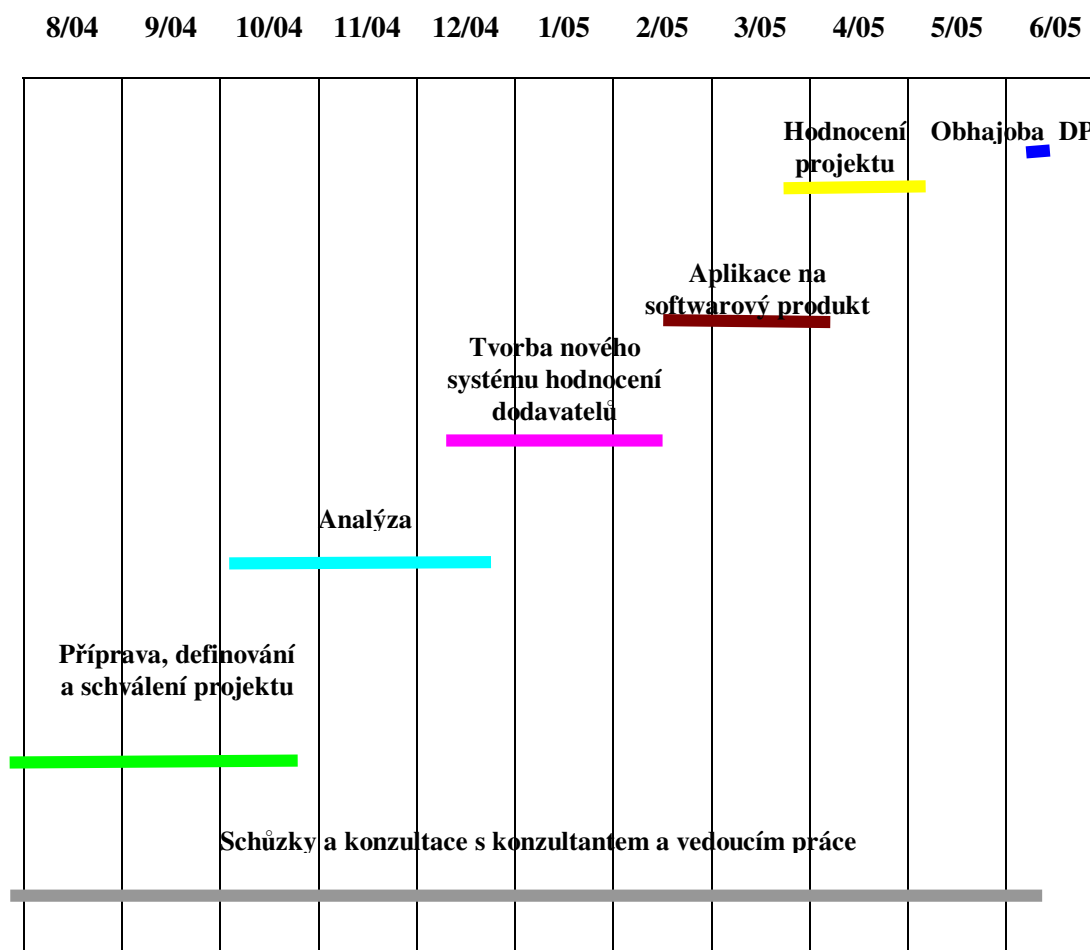
Je třeba rozlišit specializované činnosti, na které je lepší využít outsourcingových služeb.

2 ČASOVÝ PLÁN

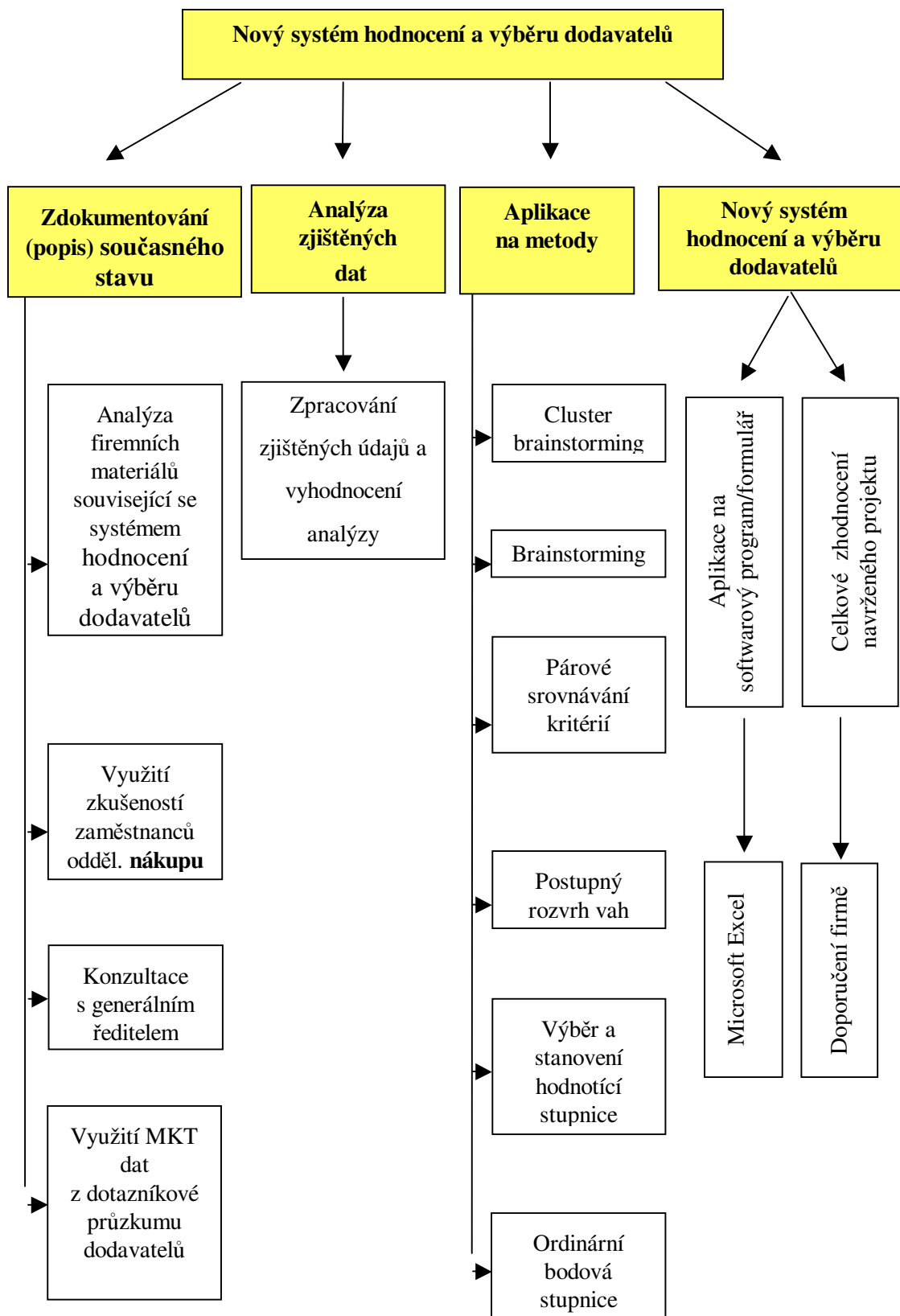
2.1 Milníky projektu

8/04	9/04	10/04	11/04	12/04	1/05	2/05	3/05	4/05	5/05	6/05
Sběr informací ve firmě	Definování řešení problematiky	Schválení projektového řešení		Dokončení analýzy	Tvorba nového systému hodnocení	Aplikace na softwarový produkt	Ekonomické zhodnocení	Vyhodnocení projektu		Obhajoba před zkušební komisí a MNG firmy

2.2 Časový rozvrh prací



2.3 Rozvrh prací na projektu nového systému hodnocení a výběru dodavatelů



Obr. 1. Rozvrh prací

Tab. 1. Cluster brainstorming

NOVÝ (EFEKTIVNĚJŠÍ) SYSTÉM HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ	
KDO ?	- by toho měl dosáhnout?
	<i>Projekt je řízen generálním ředitelem firmy, spolupracují na něm zaměstnanci oddělení nákupu (nákupce, obchodník).</i>
KDY ?	- toho chceme dosáhnout?
	<i>Pro splnění stanovených cílů projektu je nutné využívat ho při každé nákupní situaci (rutinní situace, modifikovaná situace, nová nákupní situace).</i>
KDE ?	- a v JAKÉ situaci se nacházíme?
	<i>Projekt je zaměřen na všechny dodavatele firmy EGO ZLÍN, spol. s r.o. (tuzemští, zahraniční i kooperující dodavatelé).</i>
JAK ?	- toho chceme dosáhnout?
	<i>Nový systém hodnocení a výběru dodavatelů je založen na principu využívání metod průmyslového inženýrství a firemních zkušeností z předešlých let. (Využitím výpočetní techniky, hmotnou a nehmotnou zainteresovaností, školením a dalším vzděláváním zaměstnanců).</i>
PROČ ?	- toho chceme dosáhnout?
	<i>Důvodem tvorby projektu je zvýšit kvalitu a konkurenceschopnost firmy a snížit náklady (zvýšit spokojenost zákazníků, managementu a zaměstnanců firmy, vstup na trhy EU-požadavek certifikace ISO norem).</i>
CO ?	- chceme dosáhnout?
	<i>Cílem projektu je vytvořit nový systému hodnocení a výběru dodavatelů. (Zkvalitnění práce zaměstnancům, získání nových zákazníků a zkvalitnění spolupráce se stávajícími odběrateli, úspora nákladů ⇒ snížení počtu reklamací, eliminovat nečekané výkyvy výroby z důvodu selhání dodavatele).</i>

II. TEORETICKÁ ČÁST

3 VYMEZENÍ POJMŮ

3.1 Proces

Proces je účelné propojení činností a zdrojů, které zajišťuje transformaci vstupů na plánované výstupy. Každý proces je ovlivňován řadou činitelů – faktorů – které způsobují, že výsledky opakovaných činností nejsou totožné, ale v různé míře se navzájem liší. Musíme konstatovat, že procesy, a tudíž i jejich výstupy jsou náhodné. Požadavkem zákazníka je především stabilní úroveň hodnot parametrů, podle nichž posuzuje jakost výrobků.

Pro výrobce to znamená, že musí být schopen řídit procesy tak, aby parametry výrobků dosahovaly požadovanou úroveň a podle okolností, aby tato úroveň byla stabilní.[1, str. 18]

3.2 Nákup

Nákupem můžeme označit všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných nehmotných vstupů do podniku. V širším slova smyslu lze nákup podniku charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti firmy a spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.

Nákupní marketingový mix, soubor nástrojů nákupu pro naplnění strategických cílů podniku:

- Informační mix, schopnost vytvořit informační soubory;
- Komunikační mix, schopnost komunikace s partnery;
- Dodavatelský mix, schopnost vybrat a hodnotit dodavatele;
- Konkurenční mix, schopnost identifikace konkurenční situace na nákupním trhu;
- Cenový mix, schopnost provádět optimální cenovou politiku ve vazbě na důsledky nákupních rozhodnutí v nákladech a ekonomickém výsledku podniku (přírážky, slevy, platební podmínky);
- Výrobový mix, schopnost spolurozhodovat o optimální materiálové variantě finálního výrobku, nákladech, prodejnosti a konkurenční schopnosti výrobku;
- Logistický mix, schopnost rozhodování o nákupních logistických podmínkách (dodávková cesta, zabezpečení dodávek, dodávkový režim, vstup dodávek, způsob

skladování a řízení zásob, rozsah poskytovaných služeb dodavatelem, rozsah služeb poskytovaných nákupem vnitropodnikovým odběratelům, technické řešení, informační řešení) [3, str. 24]

3.3 Logistika

Realizace prodeje jakéhokoliv druhu zboží či služby spočívá v myšlence, že pokud zboží nedojde včas, zákazníci si je nemohou koupit. Pokud zboží nedojde na správné místo nebo ve správném (neporušeném) stavu, nelze žádný prodej uskutečnit. Pokud nebude v přijatelné ceně tak se bude jen s obtížemi prodávat. A pokud nebude v požadované kvalitě, tak ho zákazníci vrátí. Jsou to stěžejní „pravidla“, které má za úkol plnit logistika.

[1, str. 40]

3.3.1 Logistika ve skladování

Skladování, cílevědomá činnost spočívající v uložení materiálu nebo zboží na určené místo, vhodně zvolené, upravené a vybavené za účelem uchování užitných hodnot materiálů, surovin, výrobků, zboží, náhradních dílů, předmětů postupné spotřeby na potřebnou stanovanou dobu, vyrovnání časového rozdílu mezi výrobou a spotřebou materiálu nebo zboží. Optimální a efektivní skladový provoz má splňovat požadavky kladené na ochranu proti povětrnostním a klimatickým vlivům, znehodnocení a zcizení, umožnění vhodné a rychlé manipulace, uskladňování a vyskladňování. Pracovní úkony ve skladě se člení následovně:

Příjmové úkony:

- Vykládka z dopravních prostředků
- Přejímka (identifikace, kontrola hmotností, množství, jakosti)
- Úprava pro skladování, tvorba manipulačních nebo skladovacích jednotek
- Přeprava k místu uložení
- Uskladnění

Výdejové úkony:

- Vyskladňování z místa uložení
- Přeprava do místa výdeje, příprava k výdeji
- Kompletace zásilky
- Kontrola
- Balení a tvorba expedičních jednotek

Řešení technologie skladového provozu je obtížnější a náročnější čím je více sortimentních položek, čím více se tyto položky liší vlastnostmi, nároky na uskladnění, hmotností, objemem, fyzikálními a tvarovými vlastnostmi, frekvencí výdejů. [2, str. 28]

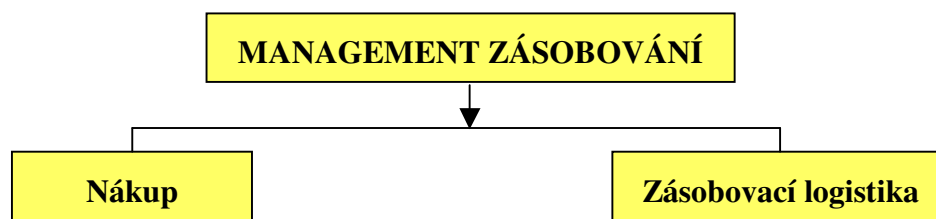
3.3.2 Zásobování

Vysoká a pružná schopnost reakce na požadavky zákazníků závisí podle pana Schulteho (1994, s. 31) ve značné míře na zásobování provozními prostředky od vnějších dodavatelů. K tomu je třeba vymezit úkoly zásobování.

Hlavní úkol zásobování se zpravidla dělí do dílčích úkolů, ke kterým patří:

- Úkoly orientované na trh a spojené s uzavíráním smluv (nákup)
- Správní a fyzické úkoly spojené s toky materiálů a zboží

Úsek nákupu zajišťuje výběr dodavatelů pro zásobování požadovanými materiály podle výsledků provedeného průzkumu trhu. Druhý významný okruh úkolů úseku nákupu zahrnuje jednání s dodavateli, sestavování a uzavírání smluv. Nákup má také usilovat o snižování nákupních nákladů prostřednictvím permanentních cenových a hodnotových analýz.



Obr. 2. Dílčí úkoly zásobování (Schulte 1994, s. 31)

Funkční rozsah

- Průzkum nákupního trhu
- Otevření a uzavření skladů
- nákupního jednání
- Cenová a hodnotová analýza
- Správa nákupu

Funkční rozsah

- * Přejímka, kontrola zboží
- * Skladování a správa
- * Vnitropodniková doprava
- * Plánování, řízení a kontrola hmotných a informačních toků

[3, str. 31]

3.4 Projektový management

Projektový management je filozofií přístupu k řízení projektu s jasně stanoveným cílem, který musí být dosažen v požadovaném čase, nákladech a kvalitě. Vytýčení cíle je klíčovou otázkou pro jakýkoliv projekt. Podstata projektového plánování spočívá ve stanovení cílů projektu a cest vedoucích k dosažení těchto cílů. Plánování není popisem toho, co se stane, ale je popisem toho, co požadujeme, aby se stalo. Mělo by být pouze tak podrobné, jak je nutné, nikoli tak, jak by bylo možné. Měli by jsme mít stále na paměti, že plánování není jednorázovým aktem, ale naopak představuje permanentní „živý“ mechanismus vytváření, upravování, doplňování, korigování a aktualizování (prostřednictvím zpětných vazeb) projektových plánů na různých rozhodovacích úrovních.

Na počátku plánovacího projektu je nutné provést úvodní rozbor stávající situace a znát odpovědi na následující otázky:

- **Kde a v jaké situaci** se nacházíme?
- **Čeho** chceme dosáhnout a proč? – cíle, strategie
- **Jak** toho chceme dosáhnout? – dekompozice činností

- **Kdy** toho chceme dosáhnout? – časový plán, situace
- **Kdo** by toho měl dosáhnout? – matice zodpovědností
- **Za kolik** toho chceme dosáhnout? – plán nákladů
- **Jaká rizika** je nutné uvažovat? – analýza rizik a omezení
- **Máme** k dispozici požadované **zdroje**? – plán zdrojů
- **Jaké kontrolní procedury** bude nutné provádět? – plán kontroly projektu

(Dolanský a kol. 1996, s. 39, 86)

4 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ ORGANIZACÍ

Vzájemné působení mezi nákupcem podniku a dodavatelem má na průmyslovém trhu mnoho rozměrů. K jejich pochopení bylo vyvinuto několik modelů nákupního chování průmyslových podniků. Některé kladou důraz na ekonomické, jiné na neekonomické faktory, popř. na několik faktorů a zahrnují pak jak faktory ekonomické, tak i neekonomické. Modely, zaměřené na ekonomické vlivy, sledují ekonomická kritéria, která můžeme měřit a hodnotit. Existují například modely, které zdůrazňují minimální ceny nebo co možná nejnížší náklady. Tyto modely mají svou hodnotu, přestože příliš nepočítají se subjektivními neekonomickými vlivy, jako je například pracovní jistota apod. Druhá kategorie modelů, které se zaměřují na neekonomické nebo osobní faktory, se stává obdobně strnulou, protože nepřihlíží k ekonomickým vlivům. Stále více komplexních modelů proto počítá s oběma druhy faktorů a pokouší se prozkoumat nákupní proces z mnohem širšího hlediska. [14, str. 54]

Jeden z modelů nákupního procesu popisuje Buygrid, (viz. následující strana).

Tab. 2. Buygrid model, [14, str. 60]

	Nositelé funkcí		
Fáze nákupu	Nový nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
Poznání problému	obchodní vedení	nákupce	kontrola skladu
Určení vlastností produktu (požadavky)	technický personál	-	-
Popis vlastností produktu	technický personál	-	-
Hledání dodavatelů	technický personál	nákupce	vyzkoušení dodavatelé
Posouzení vlastností dodavatele	technický personál	technický personál + nákupce	vyzkoušení dodavatelé
Získání nabídek	nákupce + technický personál	nákupce	nákupní oddělení (delegace na podřízených místech)
Zhodnocení nabídek	technický personál	nákupce	nákupní oddělení (delegace na podřízených místech)
Výběr dodavatelů	technický personál, obchodní vedení, nákupce	nákupce	nákupní oddělení (delegace na podřízených místech)
Zadání objednávek	nákupce	nákupce	nákupní oddělení (delegace na podřízených místech)
Provedení kontroly	technický personál +	nákupní systém	nákupní systém

a posouzení	nákupce		
-------------	---------	--	--

5 VEŘEJNÉ ZAKÁZKY (ZÁKON Č. 40/2004 SB., O VEŘEJNÝCH ZAKÁZKÁCH)

Tento zákon byl uveřejněn ve Sbírce zákonů - částka 12 z 5. 2. 2004 a zároveň se tím ruší zákon č. 199/1994 Sb., včetně navazujících změn a doplňků.

Zákon č. 40/2004 Sb. převádí zásadní principy směrnic EU a zároveň v souladu se zásadami těchto směrnic umožňuje některé zvláštnosti a odchylky při zachování cíle.

Některé odlišnosti oproti směrnicím EU jsou např. v oblasti:

- Zadávacího řízení
- Členění veřejných zakázek (v našem případě je zaveden pojem nadlimitní a podlimitní zakázka)
- Finančních limitů
- Zvýhodnění některých uchazečů a zájemců v rámci zadávacího řízení.

5.1 Postupy uplatňované v EU při zadávání veřejných zakázek

5.1.1 Zadávací řízení a způsoby zadávání

Zadávací řízení představuje postup, který zadavatel musí při zadávání dodržet až do konečného uzavření smlouvy s dodavatelem.

Kdo může být zadavatelem?

Jsou to především veřejní zadavatelé, mezi které patří:

- Stát zastoupený ministerstvy a dalšími ústředními orgány
- Regionální orgány
- Orgány místní správy

Další skupinu tvoří jiné právnické nebo fyzické osoby, podnikatelé, kteří jsou ovládáni veřejnými zadavateli.

Zadavatelů může být i několik, mají-li smluvně upraveny svoje vzájemná práva a povinnosti a vztahy k třetím osobám.

Podrobnější rozvedení konkrétních zadávacích orgánů a míst ve vybraných členských zemích EU je obsaženo v příslušných přílohách.

Pokud jde o ČR, zákon č. 40/2004 Sb. vymezuje v souladu se směrnicemi Rady EU strukturu zadavatelů spolu s tím, že zadavatelé v odvětvích vodního hospodářství, energetiky, dopravy a telekomunikací zadávají pouze nadlimitní veřejné zakázky.

Do okruhu zadávacího řízení spadají dále způsoby (v rámci EU postupy) užívané při zadávání.

5.1.2 Postupy uplatňované v EU při zadávání

V rámci zadávacího řízení jsou podle směrnic uplatňovány následující postupy:

- Otevřené (open procedures)
- Omezené (restricted procedures)
- Urychlované omezené (accelerated restricted procedures)
- Vyjednávané (negotiated procedures)
- Příp. projektové soutěže (design contests)

Otevřený postup: všichni zainteresovaní poskytovatelé dodávek a služeb mohou předkládat své písemné nabídky ve veřejné soutěži.

Omezený: právo překládat nabídky mají jen nabízející (poskytovatelé) pozvaní zadavateli (důležitou úlohu zde mají tzv. registry).

Vyjednávaný: zadavatelé oprávnění ke smluvnímu zajišťování konzultují poskytovatele a s jedním nebo s více z nich vyjednávají termíny plnění (tento postup se užívá v případě malého počtu tendrů, pro zakázky z oblasti výzkumu a vývoje apod.).

Projektové soutěže: postupy, které se uplatňují hlavně v územním a městském plánování, architektuře a stavebním inženýrství - vybraná porota hodnotí plány a projekty buď s udílením cen nebo bez udílení.

Pro doplnění je potřebné uvést, že všeobecným pravidlem by mělo být užívání otevřených nebo omezených postupů, zatímco vyjednávané by měly zůstat výjimkou a měly by být užívány jen za zcela vyjasněných okolností.

Zadavatelé veřejných zakázek v EU mají kromě oznámení zakázek ještě další povinnost spočívající v tom, že na začátku každého rozpočtového roku (obvykle v březnu) musí v periodickém předběžném oznámení (Periodic Indicative Notice - PIN) oznámit všechny kontrakty, které hodlají v uvedeném roce udělit a jejichž odhadovaná hodnota u zboží a veřejných služeb činí nejméně 750 tis. euro, u veřejných prací pak 5 mil. euro.

Český zákon o veřejných zakázkách (v § 25) oproti tomu stanovuje následující způsoby zadávacího řízení:

- Otevřené řízení
- Užší řízení
- Jednací řízení s uveřejněním
- Jednací řízení bez uveřejnění

5.1.3 Základní principy směrnic Rady EU

Směrnice uplatňuje následující principy:

Zákaz diskriminace.

Transparentnost udělovacích postupů, která je zajištěna požadavkem na publikování v Úředním věstníku ES (Official Journal of the European Communities - OJ) pro každou zakázku dosahující a přesahující hodnoty uvedené v předcházející kapitole.

Přesné označení možných postupů udělování, ze kterých mohou být vybrány:

- Otevřený, ve kterém nabídku může podat jakákoliv firma
- Omezený, ve kterém mohou podat nabídky jenom firmy pozvané zadavatelem,
- Vyjednávaný, ve kterém zadavatel konzultuje vybrané firmy a vyjednává s jedním nebo více z nich kontraktní termíny,

Splnění technických požadavků - pokud existují Evropské normy, musí mít přednost před jinými mezinárodními nebo národními normami.

Transparentnost postupu pro výběr kontrahentů a udělování kontraktů prostřednictvím využívání objektivních kritérií, která musí být známa předem zejména proto, aby zadavatelé nemohli vybírat uchazeče na základě jiných kritérií než byla prvotně uvedena.

6 DODAVATELÉ

Firma při výběru vhodného dodavatele musí zvážit, zda-li je potenciální dodavatel schopen splnit faktory, jejichž konkretizace bude uvedena ve smlouvě. Jedná se o velmi časově náročnou činnost, protože dodavatel musí být vybírán pečlivě a podnik by měl mít o něm, co nejvíce informací, aby se snížilo riziko výběru nespolehlivého dodavatele.

6.1 Obchodní síla dodavatelů

Dodavatel je relativně silný (vůči odběratelské firmě), když:

- Dodavatelský produkt má velmi málo substitutů;
- Dodavatelský produkt je pro odběratelskou firmu důležitý;
- $\text{Není} - \text{li}$ odvětví odběratelské firmy pro dodavatele důležité = dodavatel není motivován k tomu, aby se odběratelovi zavděčil;
- Pokud není odběratelská firma schopna postavit si dodavatele proti sobě;
- Může-li dodavatel použít hrozby vertikální integrace směrem vpřed;
(snaha dodavatele konkurovat v odvětví ve kterém působí odběratelská firma);
- $\text{Není} - \text{li}$ odběratelská firma schopna použít hrozby zpětné vertikální integrace, a tak přimět své dodavatele snížit ceny a zvýšit kvalitu.

6.2 Kritéria pro volbu dodavatele

Tab. 3. Přehled kritérií pro volbu dodavatele, [14, str. 178-179]

Skupina kritérií	Jednotlivá kritéria - označení
Týkající se výrobků a služeb k nim	▪ 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 (předsmluvních, smluvních, a posmluvních) a servisu, poradenství, technická pomoc při užívání, nabídka vyškolených příslušných pracovníků (obsluhy, zpracovatelů...) ▪ systém kontroly jakosti z hlediska certifikace a moderních metod řízení jakosti (TQM) ▪ 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 váha (přednost) se při hodnocení dává hlavnímu uživateli v podniku
Týkající se ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních)	▪ 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, např. systém „just-in-time“, popř. v systému optimálních dodávek v režimu „just-in-case“
Týkající se dodavatele, jeho image, goodwillu a jeho chování při jednání a realizaci dodávek (plnění smlouvy)	▪ inovační technické schopnosti a předpoklady (finanční, technické, personální, manažerské, organizační apod.) ▪ výkonnost a pověst managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy ▪ výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy v jejich využití, pružnost výrobního profilu ▪ pověst firmy, image, goodwill jako dodavatele ▪ finanční situace firmy, ekonom. stabilita, bankovní důvěra ▪ spolehlivost při realizaci dodávek: dodržování termínů, jakož i dalších kontraktačních podmínek ▪ postoj ke kupujícím, vstřícnost, vůle dohodnout se o změnách kontraktů ▪ úroveň komunikace, ochota předávat informace, technické komunikační vybavení ▪ morálka podniku, jeho kultura, úroveň dodržování legislativních a obchodních zvyklostí ▪ lokalizace firmy, logistické podmínky a úroveň řešení logistického systému ▪ pracovní vztahy uvnitř podniku projevující se i ve vnějších vztazích ▪ schopnost a ochota přizpůsobit se potřebám odběratele ▪ zkušenost jiných odběratelů, jejich hodnocení

Tab. 4. Bodového hodnocení dodavatelů (Schulte 1994, s. 36)

		5 BODŮ VELMI DOBRÁ	4 BODY DOBRÁ	3 BODY NEUTRÁLNÍ	2 BODY PŘIJATELNÁ	1 BOD ŠPATNÁ
JAKOST		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném příp. minimálním požadavkům
CENA		Více než 5% pod průměrnou cenou	Až do 5% pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5% nad průměrnou cenou	Více než 5% nad průměrnou cenou
LHŮTA		Více než 10% pod průměrnými dodacími lhůtami	Až 10% pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrnými dodacími lhůtám	Až 10% nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10% nad průměrnými dodacími lhůtami
SPOLEHLIVOST	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o jeden týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny

	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5% přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5% nenaplnění nebo více než 5% přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10% nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10% nenaplnění objednaného množství
--	------------------------	--	---	---	---	---

Při nákupním rozhodování je užitečné rozlišit dvě skupiny dodavatelů:

1. *Dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné zakázky jsou důležité.* Jde např. o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou „místní pověst“. Proto bývají velmi spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.
2. *Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat, často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků,* ale někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího či ústupky v kvalitativních parametrech.

Podle přístupu k inovacím výrobků lze rozlišit:

- *Konzervativní typ dodavatele:* dodává stejný sortiment po dlouhá léta, příliš neusiluje o inovace, ale snaží se být spolehlivý;
- *Inovační typ dodavatele:* prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby, jakož i ostatních parametrů nákupního marketingového mixu; problémem bývá menší stability a určité počáteční problémy ve vzájemných vztazích. Náročnější, ale naprosto nezbytná je aktualizace informací.

Odběrateli se doporučuje aby se čas od času podíval na vzájemný vztah s dodavatelem „očima dodavatele“ a položil jsi otázku, co on očekává od vzájemného vztahu. Obecně je to jasné: růst zisku a dlouhodobá prosperita. Další očekávání mohou být například tato:

- Lepší využití kapacit včetně logistického systému
- Prodej výrobků, které se jinak dobře neprodávají (snaha snížit zásoby hotových výrobků, eliminovat sklady aj.)
- Zlepšení pověsti v daném regionu, který nebyl zatím jeho marketingem náležitě zpracován
- Naděje, že zákazník (odběratel) projeví zájem o nové druhy výrobků

Při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že (podle dostupnosti informací a závažnosti nákupního rozhodování) rozhodnutí bude výsledkem

- Expresního odhadu týmu nebo odpovědného jednotlivce
- Bodovacího hodnocení (prostého nebo s oceněním – vážením – významnosti jednotlivých kritérií)

- Zvážení výsledků kalkulace těch faktorů, které lze přímo kvantifikovat, a faktorů nepřímé kvantifikace kvalitativních charakteristik (prostřednictvím bodování nebo expresního odhadu);
- Kombinace předchozích přístupů. [14, str. 179-180]

6.3 Klasifikace dodavatelů

Tab. 5. Klasifikace dodavatelů, [14, str. 182]

Kategorie	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 spolehlivým riziko selhání je prakticky nulové. Je zajištěna trvalá komunikace a vstřícnost.
B	Dodavatel podmíněně vyhovující	Dodavatel celkem uspokojivě plní dohodnuté a předepsané parametry jakosti. Pokud se objeví a prokáží nedostatky, je vstřícně ochoten k jejich odstranění, přičemž pro toto odstranění má reálné předpoklady.
C	Dodavatel nevyhovující	Dodavatel, jenž vykazuje i 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

III. ANALYTICKÁ ČÁST

7 HYPOTÉZY A POSTUP ANALÝZY

Společnost EGO ZLÍN, spol. s r.o. vyvíjí neustále snahu zdokonalovat systém hodnocení a výběru vhodných dodavatelů. Myslím si, že největším nedostatkem dosavadního stavu je jeho nekomplexnost.

Firma se snaží zohledňovat vývoj a trendy v oblasti nákupu. Neustále se mění podmínky (nejen platební), způsoby dopravy, zkracování termínů od objednávky po realizaci dodávky. V návaznosti na tyto skutečnosti došlo na začátku roku 2005 k aktualizaci (doplnění) směrnice (postupu) nakupování (Příručka jakosti – kapitola č. 7 „Nakupování“), ve které je definován, postup, jakým způsobem oslovit, zhodnotit a vybrat vhodný dodavatelský subjekt.

V praktické části popíšu současný systém hodnocení dodavatelů a pokusím se provést podrobnou analýzu a odhalit nedostatky, které omezují firmu (způsobem hodnocení a výběru dodavatelů) v návaznosti na ucházení se o veřejné zakázky. Přihlášením (ucházením) se o možnost získání některé z vypisovaných veřejných zakázek totiž nezávisí jen na naší firmě samotné, ale především na koordinaci a kooperaci s dodavateli a subdodavateli při výrobě, kompletaci nebo prodeji produktů z našeho prodejního sortimentu.

Vycházím přitom z hypotézy, že současný systém hodnocení a výběru dodavatelů se v praxi osvědčil a že ve firmě funguje nákupní „proces“. Budu dále předpokládat, že všechny procesy a činnosti v oblasti výběru a hodnocení dodavatelů jsou prováděny firmou samotnou a jsou v souladu s platnými právními předpisy a normativními materiály společnosti.

K analýze současného stavu chci využít následující metody:

- Analýza dokumentace firmy

V této oblasti bych chtěl podrobit kontrole a analýze firemní dokumenty, které souvisí s touto problematikou. Patří sem Příručka jakosti, směrnice (postup) „nakupování“ a její přílohy, dokumenty pro hodnocení a výběr konkrétních dodavatelů z minulosti, atd.

- Metoda konzultací a diskusí

Kromě prostudování firemní dokumentace budu diskutovat s kolegy ve firmě (jsem totiž zaměstnancem firmy EGO ZLÍN, spol. s r.o.), kteří jsou za problematiku hodnocení a výběru dodavatelů odpovědní nebo jsou s některými dodavateli v obchodním styku.

Myslím si, že tato metoda pomůže ke snazší a rychlejší orientaci a návrhu možného efektivnějšího řešení nákupního procesu v celé organizaci.

8 CHARAKTERISTIKA FIRMY EGO ZLÍN

Česká firma EGO ZLÍN spol. s r.o. vyrábí a distribuuje své výrobky již od roku 1993. Jedná se o výlučně soukromou firmu jejímž jediným majitelem je ředitel firmy. Firma vlastní výrobní a administrativní objekty včetně veškerého potřebného výrobního zařízení. Všechny výrobky zařazené do výroby na základě vlastního vývoje, který zohledňuje nejnovější světové poznatky, jsou konzultovány a následně testovány na odborných autorizovaných pracovištích nejen v České republice, ale i v zahraničí. Na základě těchto testů jsou vystaveny potřebné certifikáty. Hodnocení výrobků bylo prováděno na odborných pracovištích v USA, Austrálii, Rakousku, Švýcarsku a dalších zemích

Velká pozornost je věnována vlastnímu vývoji na základě průzkumu potřeb odběratelů a při využití nejnovějších trendů a poznatků. Převážná část výrobků je chráněna patenty, průmyslovými a užitnými vzory.

Firma EGO ZLÍN, spol. s r.o. je výrobcem a distributorem mobilních pracovišť a záchranných prostředků určených pro řešení mimořádných situací a válečných konfliktů, využívaných armádou, hasiči, zdravotnickou záchrannou službou, horskou, důlní, vodní záchrannou službou, složkami civilní ochrany a dalšími složkami IZS, Červeným křížem, humanitárními systémy v případě katastrof. Prostředky, určenými pro imobilní pacienty vybavuje sociální ústavy, léčebny dlouhodobě nemocných, psychiatrické léčebny, domovy důchodců, jednotky intenzivní péče, jsou určeny i pro pacienty v domácím ošetření. Vybavuje i specializovaná pracoviště jako operační sály onkologii, rentgeny, radioterapie. Jsme také významným dodavatelem komplexních mobilních celků a systémů včetně kompletní logistické podpory. Mobilita a pohotovost nabízených celků je zajištěna volbou základních prvků systému, kterými jsou stany s nafukovací konstrukcí doplněné dle účelu a zaměření o další prvky. Tyto modulové systémy a jejich komponenty jsou používány jednotlivými složkami Integrovaného záchranného systému (policie, zdravotnické záchranné služby, hasičské sbory, zdravotnická zařízení, krizová pracoviště), složkami armád členských států NATO, humanitárními organizacemi a Ministerstvem zdravotnictví ČR.

8.1 Základní údaje o firmě

- Obchodní název: EGO Zlín, spol. s r. o.
- Vedení: Ing. Pavel Kostka je jediným společníkem a jednatelem obchodní společnosti
- IČO: 46902473
- DIČ: CZ46902473
- Adresa: Štípa 438, 763 14 Zlín
- Telefon: +420 577 100 031
- E-mail: sekretariat@egozlin.cz
- Http: www.egozlin.cz

8.2 Ekonomické ukazatele

- Typ společnosti: společnost s ručením omezeným
- Obrat: 100 mil. Kč
- Základní kapitál: 2,5 mil. Kč
- Počet zaměstnanců: 20

8.3 Předmět podnikání

- Zprostředkovatelská činnost;
- Výroba a opravy zdravotnických potřeb;
- Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej;
- Servis strojů pro chemický průmysl;
- Výroba výrobků z plastů.

Firma se zaměřuje na trvalé dosahování jakosti. Všechny výrobky jsou schváleny Státním ústavem pro kontrolu léčiv, mají certifikáty TÜV a vakuovým výrobkům jsou přidělena skladová čísla NATO.

Česká firma EGO Zlín, spol. s r. o. má vybudovaný, dokumentovaný a zavedený systém managementu jakosti podle ČSN EN ISO 9001:2001.

Firma vlastní certifikáty na výrobky od společnosti IQNET od r. 2000, recertifikace proběhla v r. 2003 a od společnosti CQS od r. 2003.

8.4 Cíle firmy pro rok 2005

1. Vývoj nových typů stanů na principu přetlaku a podtlaku;
2. Vývoj prostředku bio-ochrany a vytvoření systému pro celoplošné pokrytí území státu;
3. Dodání souprav pro dekontaminaci a zavedení těchto sad do AČR, včetně katalogizace pro NATO;
4. Zavedení nového IS, který zahrnuje účetnictví, výrobu, skladovou evidenci, prodej, zákaznické karty, monitorování kvality výrobků, sledování cílů jakosti s možností vyhodnocení v daném okamžiku dle potřeby;
5. Navýšení exportu o 100%.

8.5 Sortiment výrobků

8.5.1 Prostředky pro záchranný systém

Vakuové fixační prostředky: - *Vakuové dlahy*

- *Vakuové matrace*

- *Fixační dlaha s možností využití extenze*

Ruksaky, tašky a kufry na ob vazový materiál:

- *Pohotovostní ruksaky*

- *Kufry a tašky na ob vazový materiál*

- *Zdravotnický box*

- *Taška Paramedic*
- *Lékařský kufr*
- *Záchranářské ledvinky*

Vyprošťovací, transportní a fixační prostředky:

- *Transportní vyprošťovací plachty*
- *Transportní dělitelná nosítka*
- *Zádová vyprošťovací dlaha*
- *Závěsný vak pod helikoptéru*
- *Zdravotnická nosítka*
- *Skládací polní lehátko*
- *Fixační dlaha s možností využití extenze*

Další sortiment pro záchranný systém

- *Termoizolační folie*
- *Vak pro zemřelé*
- *Lehká deka*

8.5.2 Prostředky biologicko-chemické ochrany

- *BIOVAK*
- *BIOBOX*
- *Kryt pro utěsnění kanalizačních vpustí*

8.5.3 Prostředky pro imobilní pacienty

Antidekubitní pomůcky:

- *Lehátko antidekubitní vzduchové, bublinové, materiál textil*
- *Kompresor vzduchový, stavitelný dle váhy pacienta*
- *Antidekubitní nafukovací podložky*
- *Aktivní antidekubitní systém pro vyšší rizika*

Prostředky pro hygienu:

- *Koupací vana s příslušenstvím*
- *Bazének na mytí hlavy*

8.5.4 Lékárníčky vybavené pro poskytnutí neodkladné předlékařské pomoci

8.5.5 Stanový (modulární) systém – Mobilní zdravotnické pracoviště IZS kraje

Firma EGO ZLÍN, spol. s r.o. je producentem speciálních nafukovacích stanů, které využívají zejména složky AČR, ale i složky IZS. Z modulárního systému stanů také dodáváme Soupravu pro dekontaminaci osob, jejíž kompletace a předávání probíhá v měsíci květnu.

Dalším již zavedeným produktem je Mobilní zdravotnické pracoviště IZS kraje, sestavené ze stanů s nafukovací konstrukcí. Maximálně mobilní, snadno transportovatelné a rychle rozvinutelné pracoviště poskytuje odpovídající přístřeší a komfort pro osoby a techniku. Dostupné příslušenství – topení, klimatizace, vnitřní vybavení.

8.5.6 Zastupujeme firmu Laerdal – prostředky pro záchranný systém

- Fixační límce krční páteře zn. Laerdal
- Silikonové resuscitační vaky zn. Laerdal
- Silikonové masky zn. Laerdal
- Jednorázový resuscitační vak
- Manuální odsávačka V-Vac
- Kapesní masky v pouzdru
- Bateriová odsávačka zn. Laerdal

8.5.7 Výukový a zkušební program první pomoci

Výukový model typ RESUSCI ANNE je velikosti dospělého člověka, průměrné fyziologie s reálnými anatomickými rysy. Model je napojen na počítač, software, interface a tiskárnu. Propojení lze realizovat přes klasický stolní počítač nebo notebook. Program monitoruje

prováděné výkony, graficky znázorní životní funkce a vyhodnocuje test. Hlavním cílem tohoto programu je nácvik základních kroků pro úspěšnou kardiopulmonální resuscitaci.

Myslím si, že výše uvedený výčet sortimentu, který firma na trhu nabízí, byl třeba uvést takto podrobně, neboť problematika výběru a hodnocení dodavatelů při velké rozmanitosti produkce je složitým procesem, který je nutno stále monitorovat, kontrolovat a inovovat.

8.6 Certifikace a ocenění

Výrobky jsou schváleny Státním ústavem pro kontrolu léčiv, mají certifikáty TÜV a některým produktům jsou přidělena skladová čísla NATO.

Česká firma EGO Zlín, spol. s r. o. má vybudovaný, dokumentovaný a zavedený systém jakosti podle **ČSN EN ISO 9001:2001**. Certifikát vydal CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti ČR.

Důležitým certifikátem, který firmy „vlastní“ je Certifikát vydaný Institutem pro testování a certifikaci, a.s., ten společnost opravňuje kvalifikovaně pracovat na vývoji, výrobě a prodeji zdravotnických a záchranářských prostředků z textilu a plastů.

Firma EGO se pravidelně zúčastňuje mezinárodních veletrhů, kde získává mezinárodní ocenění. Své prvenství obhájila 3 roky po sobě za následující výrobky:

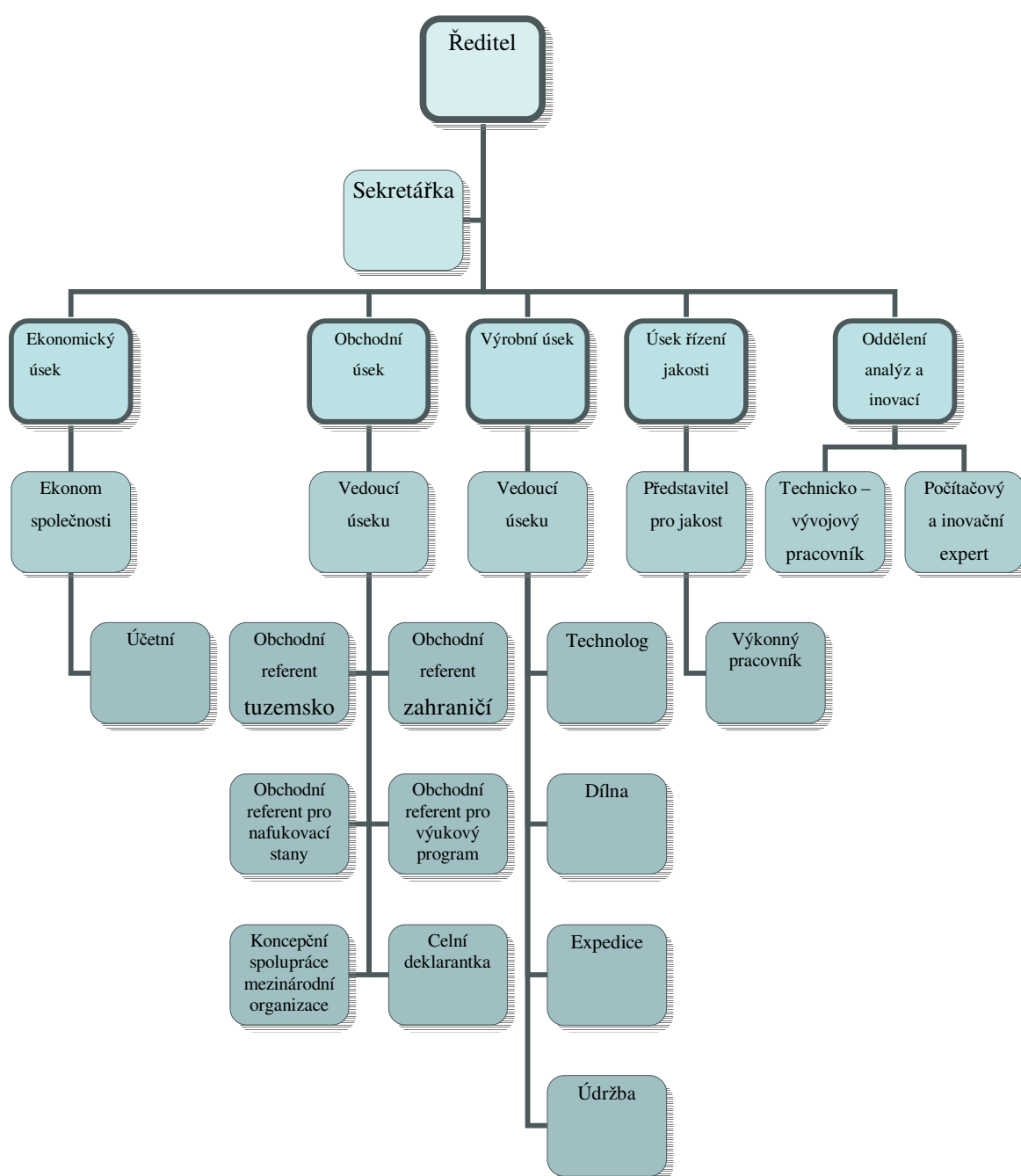
- **V r. 2002 ocenění za Výukový program první pomoci**
- **V r. 2003 za BIOVAK (prostředek pro transport infikovaného pacienta)**
- **V r. 2004 za Mobilní pracoviště IZS pro řešení mimořádných situací.**
- **V r. 2005 cena IDETu Prestižní cena za BIOBOX**



Obr. 3 Mobilní zdravotnické pracoviště IZS kraje

8.7 Organizační členění

V čele firmy je ředitel, který je jediným společníkem a jednatelem firmy. Zaměstnává 20 pracovníků, což není mnoho vzhledem k tomu, jakých obrátů ročně dosahuje. Z organizačního diagramu je však patrné, že firmě chybí marketingové oddělení, což pro firmu může být značným handicapem. Nábor zaměstnanců je ve firmě častý, jelikož mnoho zaměstnanců nestačí na své funkce a vedoucí s nimi nejsou spokojeni. Na trhu práce však zatím nejsou schopni nalézt dostatečně způsobilé, reprezentativní a komunikativní lidi. Stávajícím problémem firmy je nedostatek kvalitních pracovníků.



Obr. 4. Organizační schéma

9 ANALÝZA NÁKUPNÍ ČINNOSTI

9.1 Nakupování, vstupní kontrola a skladování

Nakupování pro klasickou výrobu je plně v kompetenci vedoucího výrobního úseku.

Nakupování pro záchranné vesty je plně v kompetenci pověřeného pracovníka obchodního úseku.

Nákupní dokumentace musí obsahovat všechny náležitosti (číslo objednávky, kontaktní údaje, IČO, DIČ, množství, termín dodání, požadavky na jakost, požadované průvodní doklady – materiálové listy, podnikové normy, pop. atesty apod.). Platnost objednávky potvrzuje svým podpisem ředitel, který současně provádí její přezkoumání. Evidence a archivace veškerých odeslaných objednávek je vedena na sekretariátu. Pověřený pracovník archivuje kopie svých objednávek jako podklad pro provádění vstupní kontroly.

Materiál pro klasickou výrobu je uskladněn ve vstupním skladě I, který je rozdělen na vstupní sklad I drobný materiál a vstupní sklad I plošný materiál. Materiál pro výrobu záchranných vest je uskladněn ve vstupním skladě II. Příjem materiálu na vstupní sklady je podmíněn vstupní kontrolou, která se skládá:

- Porovnání objednávky s DL;
- Kontrola potřebných certifikátů a dalších požadovaných průvodních dokladů;
- Kvantitativní kontrola;
- Způsob balení (jen při klasické výrobě);

Výjimku tvoří vybrané materiály, ke kterým jsou zpracovány Plán vstupních kontrol I (klasická výroba) a Plán vstupních kontrol II (záchranné vesty). Tyto plány jsou umístěny v prostorách vstupních skladů VÚ.

Záznamem vstupní kontroly je otisk razítka „Prošlo vstupní kontrolou I, II datum“ na DL, popř. Fa. Naměřené hodnoty u vybraných materiálů jsou dokumentovány v denících vstupních kontrol. V případě neshody se postupuje v souladu s kapitolou 13 – bod Řízení neshodného výrobku.

Evidence materiálů je vedena na skladových kartách. Veškerý materiál se skladuje v běžném pracovním prostředí. Plošný materiál musí být uskladněn ve svislé poloze (pokud není umístěn na stojanu). Speciální skladovací podmínky nejsou definovány.

9.2 Kooperace – klasická výroba

Firma EGO ZLÍN využívá kooperaci u klasické výroby pro výrobu evakuačních pump a případné vysekávání plošného materiálu. Materiál dodávaný do kooperační firmy je veden ve vstupním skladě I. Pro jeho sledovatelnost slouží Průvodka II - neplatí u výseků.

Objednávku pro kooperaci vystaví vedoucí VÚ, kde jasně specifikuje výstupy z kooperace. Přezkoumání provádí ředitel, což stvrzuje svým podpisem.

Po obdržení daného zboží provede pověřený pracovník vstupní kontrolu, která se skládá:

- Porovnání objednávky s DL;
- Kontrola požadovaných průvodních dokladů, včetně potvrzení VYK;
- Kvantitativní kontrola;
- Způsob balení.

U vakuových pump probíhá mimo to i kontrola kvalitativní – viz. PN 1/00. Potvrzení vstupní kontroly je otisk razítka „Prošlo vstupní kontrolou I, datum“ na DL.

Kontrola výseků se provádí na základě porovnání s referenčními vzorky.

Evakuační pumpy jsou uloženy ve výstupním skladě. Sledovatelnost je dána skladovou kartou.

9.3 Kooperace – záchranné vesty

Firma EGO Zlín využívá kooperačních firem pro výrobu obalů záchranných vest a pro výrobu výseků.

Objednávku pro kooperaci vystaví a přezkoumá pověřený pracovník OÚ ve spolupráci s vedoucím VÚ (podklady), kde jasně specifikuje výstupy z kooperace. Platnosti objednávky stvrzuje svým podpisem ředitel.

Materiál dodávaný do kooperační firmy je veden ve vstupním skladě I. Pokud je třeba, vzhledem ke sledovatelnosti materiálu, vystaví pracovnice OÚ průvodku II a zašle kooperační firmě spolu s materiálem.

Podmínky kooperace a dodávky jsou specifikovány v Technicko přejímacích podmínkách (dále jen TPP), které jsou vytvořeny mezi firmou EGO a danou kooperační firmou..

S každou dodávkou zašle kooperační firma vyplněnou Průvodku II a Osvědčení o jakosti, kde je potvrzeno, že daná dodávka je v souladu s TPP.

Příjem dodávky je podmíněn vstupní kontrolou, která se stává z:

- Kvantitativní kontrola;
- Způsob balení;
- Porovnání objednávky s DL;
- Kontrola potřebných certifikátů a dalších požadovaných průvodních dokladů.

Vstupní kontrolu provádí pracovník OÚ odpovědný za vstupní sklad II ve spolupráci s vedoucím VÚ. Porovnání objednávky s DL a kontrolu průvodních dokladů (bod 3, 4) je v kompetenci vedoucí OÚ.

Záznamem je otisk razítka „Prošlo vstupní kontrolou II, datum“ na DL.

Kvalitativní kontrola probíhá dle TPP.

Porovnání DL, případně Fa, s objednávkou a kontrolu dalších průvodních dokladů provádí vedoucí OÚ.

Dodávky z kooperace jsou uskladněny v prostorách horní dílny. Evidence je v kompetenci OÚ a je vedena na skladových kartách.

Veškeré výseky a obaly musí být skladovány v běžném pracovním prostředí.

9.4 Kooperace – nafukovací stany

Firma EGO Zlín, spol. s r.o. je výrobcem nafukovacích stanů. Komponenty pro jejich výrobu dodává firma GTX a.s. Břeclav.

Nakupování je v plné kompetenci obchodního referenta pro stany.

Nákupní dokumentace musí obsahovat všechny náležitosti (číslo objednávky, kontaktní údaje, IČO, DIČ, množství, termín dodání, požadavky na jakost, požadované průvodní doklady – materiálové listy, podnikové normy, certifikáty, prohlášení o shodě apod.).

S každou objednávkou je obeznámen ředitel od obchodního referenta pro stanový systém.

Kopie zaslaných objednávek se evidují a archivují na sekretariátu. Obchodní referent pro stany si zakládá své kopie objednávek jako podklad pro provádění vstupní kontroly.

Stany a příslušenství jsou skladovány ve vyhrazených prostorách, který je umístěn na horní dílně. Za tento sklad je plně zodpovědný obchodní referent pro stany. (Pokud se ve skladovém prostoru nenachází žádné zboží, může jej po dohodě krátkodobě využít vedoucí VÚ pro skladování obalů a výseků pro záchranné vesty.)

Podmínkou pro přijetí na sklad III je vstupní kontrola, která se skládá:

- Porovnání objednávky s DL;
- Kontrola požadovaných průvodních dokladů – certifikáty, protokoly apod.;
- Kvantitativní kontrola;
- Způsob balení;
- Kontrola dle předepsaného postupu pro vstupní kontrolu.

Záznamem o provedení vstupní kontroly je otisk razítka „ Prošlo vstupní kontrolou III, datum“, podpis na DL.

Evidence skladu je řízena obchodním referentem počítačovou formou.

Veškeré zboží se skladuje v běžném pracovním prostředí. Speciální skladové podmínky nejsou definovány.

10 HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ

Způsobilost dodavatelů je pravidelně hodnocena - interval 12 měsíců. Hodnocení provádí pověření pracovníci za nákup.

Záznam o hodnocení dodavatele (manuál záznamů) Jednotliví dodavatelé jsou hodnoceni dle následujících kritérií:

10.1 Současně používaná kritéria hodnocení

a) Jakost dodávaných vstupů:

- Počty a závažnost reklamací;
- Systém jakosti u subdodavatele (certifikace, zavádění SJ).

- Certifikát SJ 10 bodů

- Budování SJ 8 bodů

- Bez SJ 6 bodů

b) Plnění smluvních požadavků, termíny dodávek, zasílání atestů a jejich včasnost, identifikace dodávek.

c) Ekonomická výhodnost:

- Cena, dopravní vzdálenost;
- Způsob dopravy;
- Dopravní vzdálenost.

d) Zkušenosti:

- Pružnost a vstřícnost dodavatelů;
- Úroveň poskytovaných podkladů (certifikáty, katalogy, návody, bezpečnostní listy apod.).

e) Výsledky auditu:

- Bez nedostatků 10 bodů;
- Do třech nedostatků 8 bodů;
- Závažná neshoda 4 body,
- Více neshod 0 bodů.

Každé kritérium je hodnoceno 0 - 10 body.

Způsobilost „A,,	41 - 50 bodů	způsobilost vyhovující.
Způsobilost „B,,	31 - 40 bodů	způsobilost uspokojivá (s výhradami).
Způsobilost „C,,	21 - 30 bodů	způsobilost neuspokojivá (neplnění požadavků).
Nezpůsobilost	pod 20 bodů	nezpůsobilý subdodavatel.

Z výše uvedeného výtahu z Příručky jakosti je patrné, že systém nákupního procesu a s ním související výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě je nutno analyzovat, zhodnotit a přeměnit nebo navrhnout nový systém hodnocení a výběru dodavatelů.

Implementace nebo inovace systému hodnocení a výběru dodavatelů je nezbytná již v souvislosti s tím, že firma se zaměřuje a nabízí své produkty segmentu zákazníků, u kterých je ze zákona povinnost, realizovat případné zakázky přes veřejné soutěže.

Samozřejmostí je, že při takto realizované zakázce je prováděna přísnější kontrola a přejímka zboží než u standardně prodáváných výrobků konečným zákazníkům.

V této fázi vstupuje do „hry“ zástupce Úřadu státního ověřování jakosti, který provádí „hloubkovou“ kontrolu veškerých položek týkajících se smluvního vztahu mezi odběratelem a dodavatelem. Tento proces kontroly má několik předepsaných kroků, které musí firma splnit ještě před tím, než dojde k realizaci obchodního případu. Zástupce tohoto úřadu vyžaduje množství technické dokumentace, certifikáty na použité materiály a v neposlední řadě také prohlášení o shodě s normami v harmonizaci s normami EU. Při realizaci popsaného obchodního případu musíte spolupracovat s dodavateli, kteří Vám budou garantovat nejen jakost, parametry a specifikace výrobků, ale musí být schopni

doložit veškerou potřebnou dokumentaci. Nehledě na to, že při realizaci předmětu veřejné zakázky musí být certifikován a splňovat další podmínky předepsané ve specifikaci veřejné zakázky způsobem účastník tohoto obchodního vztahu. V sektoru naší působnosti se např. využívá v zadávacím řízení jednoho z omezených způsobů nebo vyjednávacích postupů uplatňovaných při zadávání veřejných zakázek. Stává se tak z důvodů „kompaktnosti“ vybavení složek, s přihlédnutím k tomu, že toto vybavení může být kdykoli použito v zahraničí, takže je nutno zajistit podmínky pro případné opravy, výměny či revize. Kritériem, které tento proces „splňuje“, je přidělení čísla NSN, což je číslo pro mezinárodní klasifikaci vojenského materiálu. Získat toto číslo není vůbec snadným procesem, neboť takto zařazený výrobek musí splňovat ty nejprísnejší technické i mechanické specifikace. Proto je nutno hned na začátku procesu vybrat a spolupracovat s dodavateli, kteří produkují materiály, komponenty či polotovary patřičné kvality a mají své produkty otestovány a opatřeny potřebnými certifikáty a dokumenty.

IV. PROJEKTOVÁ ČÁST

11 VÝCHODISKA PRO PROJEKT

V analytické části jsem popsal současný stav nákupních činností ve společnosti EGO ZLÍN se zaměřením na hodnocení a výběr dodavatelů. Nákupní činnosti jsou zde řízeny především pomocí interního postupu v Příručce jakosti kapitola 7 „Nakupování“. V tomto postupu (směrnici) je popsán i postup při hodnocení a výběru dodavatelů. Nedostatky systému hodnocení dodavatelů spatřuji v metodickém postupu a podle mého názoru nedostatečně propracované směrnice (postupy).

Systém nerozlišuje význam jednotlivých kritérií, což snižuje jeho vypovídající schopnost a zároveň efektivnost využití tohoto systému. Dodavatelé jsou pouze bodově hodnoceni a celý proces je prováděn písemnou formou. Systém má také nedostatky v oblasti písemných záznamů. K celkové nepřehlednosti přispívá hlavně absence databáze dodavatelů, která by souhrnně zastřešovala alespoň základní, později však všechny potřebné údaje o konkrétním dodavateli.

Celkově je systém hodnocení dodavatelů ve společnosti postačující a v praxi se osvědčil. S ohledem na předpokládaný růst firmy (nejen co se týče rozsahu dodávek), ale především vývojem a zaváděním nových produktů, by mohl v budoucnu být současný systém nedostatečný.

Chtěl bych navrhnout projekt nového systému s tím, že některé jeho části by byly „přeneseny“ ze stávajícího systému hodnocení dodavatelů.

Cílem projektu bude nalézt optimální metodiku hodnocení dodavatelů a sestavit tak nový systém hodnocení a výběru dodavatelů pro společnost EGO ZLÍN. Nová metodika hodnocení však nesmí být časově ani systémově náročná a také musí být softwarově využitelná. A to jak z pohledu zpracování informací (např. odstranění duplicitních operací, eliminace chyb), tak i z pohledu realizace a vedení zaměstnancem.

V projektové části budu pomocí literární rešerše uvedené v teoretické části, sestavovat nový systém hodnocení dodavatelů v souvislosti s cíli a požadavky společnosti EGO ZLÍN a jejich zákazníků, kteří se rekrutují i z oblasti státního sektoru, kde většina prodejů musí být realizována pomocí vypsání veřejné zakázky.

K co nejefektivnějšímu výstupu tohoto projektu zcela jistě využiji kromě papírových podkladů také zkušenosti kolegů z obchodního oddělení a pracovníků úseku nákupu ve

výrobním oddělení. Při tvorbě hodnotících kritérií budu brát v úvahu výsledky spolupráce se stávajícími dodavateli. V další etapě by měl následovat průzkum měření spokojenosti zákazníků (pomocí dotazníkového šetření). Ke zmapování stavu o schopnostech a možnostech dodavatelů plánuje firma využít tohoto způsobu v polovině roku.

V závěru projektu aplikuji nový systém hodnocení a výběru dodavatelů do softwarové podoby. Celý projekt by měl v konečné podobě plnit funkci hodnotícího systému, který je zvolen na základě požadavků a potřeb jak managementu a zaměstnanců společnosti, tak i obchodních partnerů, zástupců a v neposlední řadě konečných příjemců – zákazníků.

11.1 Určení nových kritérií

Současný systém hodnocení dodavatelů využívá kritéria, která jsou uvedena v dokumentu „hodnocení dodavatelů“ (Příručka jakosti – kapitola č. 7).

K navržení **nových** obecných kritérií jsem zvolil metodu brainstormingu mezi pracovníky obchodního oddělení a zaměstnance úseku nákupu. Samozřejmostí bude fakt, že projekt bude řízen generálním ředitelem firmy.

V následující tabulce uvádím přehled nových obecných kritérií, která vyplynula z brainstormingu jako nejdůležitější pro společnost **EGO ZLÍN, spol. s r.o.** s ohledem na předpokládané rozšiřování obchodních aktivit a případů a podílení se na projektech s předpokládaným rozpočtem přes 10 mil. Kč na jeden projekt. V těchto projektech budeme vystupovat jako finální dodavatel, takže ve firmě musí v co nejkratším časovém horizontu začít fungovat inovovaný nebo zcela nový systém hodnocení a výběru dodavatelů (participantů).

11.1.1 Politika jakosti

Zařazením uplatňované politiky jakosti jsem chtěl demonstrovat, že firma se na jakost zaměřuje jako na nejdůležitější parametr kritéria nejen při nákupu výrobků, ale také při prodeji a kompletaci produktů.

Záměrem a cílem firmy EGO Zlín, spol. s r. o. je vybudovat stabilní firmu s progresivním programem, zaměřenou na trvalé dosahování smluvené úrovně jakosti našich výrobků tak, aby byla splněna očekávání a požadavky zákazníků v oblasti jakosti, ceny a časové dostupnosti našich výrobků. Tohoto cíle dosahujeme důslednou aplikací systému jakosti

a trvalým zlepšováním systému. Každý pracovník firmy EGO Zlín, spol. s r. o. plně chápe tyto úkoly a realizuje je konkrétní a důslednou aplikací systému jakosti.

Vedení firmy EGO Zlín, spol. s r. o. se s touto politikou jakosti ztotožňuje a její základní principy přijímá jako svůj pracovní program.

11.2 Návrh obecných kritérií

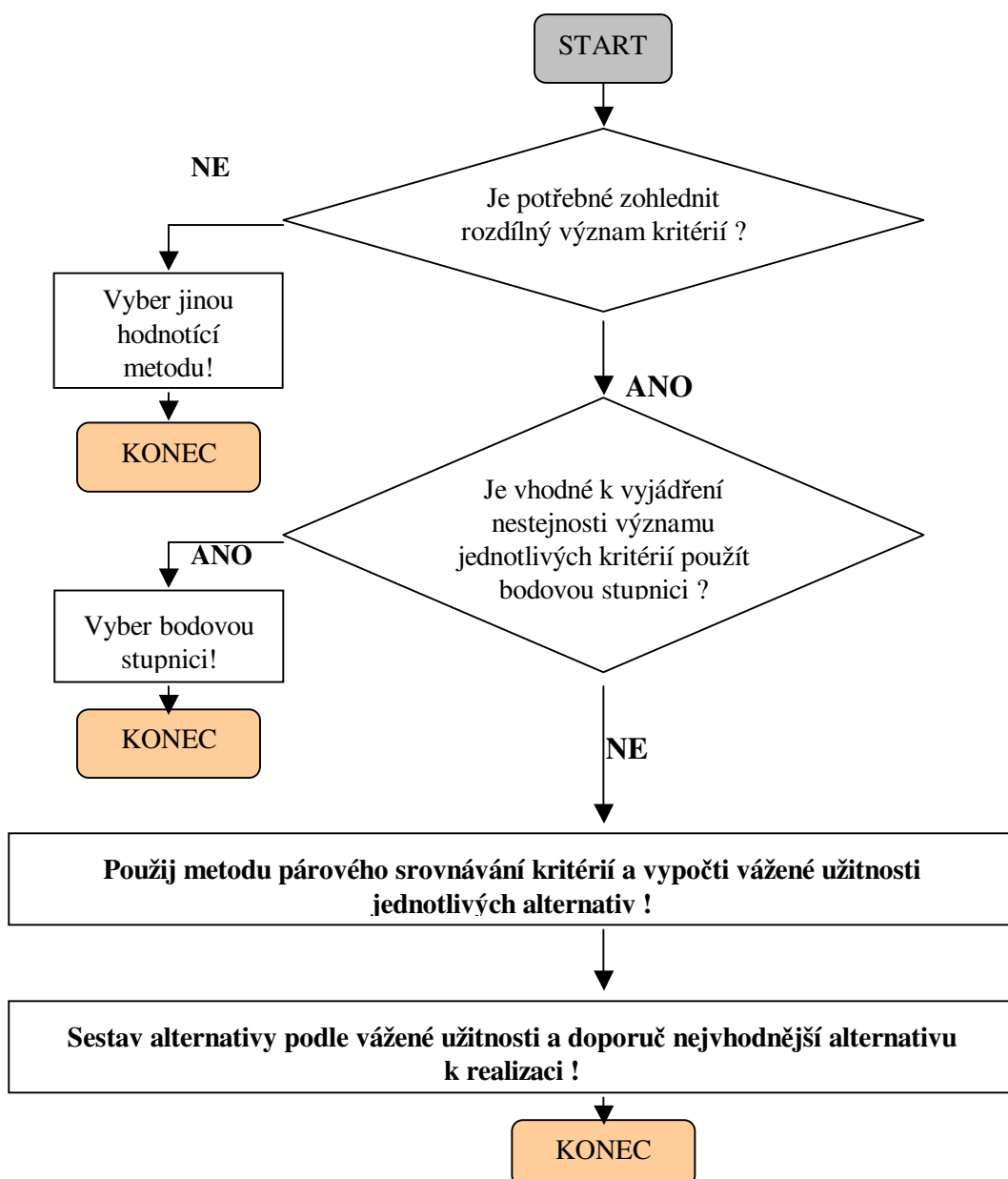
Tab. 6. Přehled obecných kritérií

Číslo kritéria	Obecná kritéria
1	Platební a dodací podmínky
2	Reference firmy
3	Spolehlivost
4	Spolupráce/kooperace
5	Cena (slevy)
6	Technická podpora
7	Komunikace/flexibilita
8	Kvalita/jakost
9	Reklamační řízení
10	Audit/certifikace
11	Lokalizace firmy

V porovnání se současnými kritérii navrhuji obměnu aktuálních kritérií. Výsledkem analýzy je návrh na rozšíření počtu kritérií na 11. Stávající kritéria, která byla využívána k hodnocení a výběru dodavatelů nepostačují k tomu, aby se mohla společnost rozšiřovat a zároveň prodávat výrobky vysoké kvality s přidanou hodnotou. Současná kritéria jsou formulována příliš obecně. Navíc je zde nebezpečí zkreslení informací vlivem „subjektivity“ pracovníka, který provádí výběr a hodnotí dodavatele s využitím uvedených kritérií (viz příloha – Hodnocení dodavatelů).

11.3 Stanovení váhy kritérií

Význam současně používaných kritérií není pro společnost EGO ZLÍN, spol. s r.o. stejný. Myslím si, že by bylo žádoucí jednotlivým kritériím přiřadit rozdílné váhy. Existuje řada metod, které lze použít k určení vah jednotlivých kritérií. Např. Vaindl (1996, s. 6) doporučuje pro stanovení váhy u více jak pěti kritérií použít **metodu párového srovnávání** nebo **postupného rozvrhu vah**, popř. kombinace těchto dvou metod. Pro potřeby projektu jsem se rozhodl využít právě kombinace těchto dvou metod.



Obr. 5. Metodický postup při výběru metod váženého měření užitnosti (Ochrana 2002, s. 104)

Vhodně sestavená metodika výběru patřičné metody k použití metod váženého měření užitnosti je důležitým výchozím krokem. Z důvodu správného určení dané metodiky jsem využil metodického postupu při výběru metod váženého měření užitnosti, který doporučuje pan Ochrana ve své publikaci (2002, s.104).

11.3.1 Metoda párového srovnávání kritérií

Nová obecná kritéria (viz tabulka) jsem zapsal do tabulky č. 7 – párového srovnávání kritérií. Dále jsem postupoval tak, že jsem párově porovnal jednotlivé dvojice kritérií. Do příslušné kolonky jsem vepsal preferované kritérium mezi daným řádkem a sloupcem. Výhodou uvedeného postupu je, že se zohledňují váhy jednotlivých kritérií.

Tab. 7. Párové srovnávání kritérií

Kritéria	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	I	II
1	1	3	1	5	1	1	8	1	1	1	7	4.
	2	3	4	5	6	7	8	9	2	2	2	9.
		3	3	5	3	3	8	3	3	3	8	3.
			4	5	6	7	8	9	4	4	3	8.
				5	5	5	8	5	5	5	9	2.
					6	7	8	9	6	6	4	7.
						7	8	7	7	7	6	5.
							8	8	8	8	10	1.
								9	9	9	5	6.
									10	10	1	10.
										11	0	11.
$n * (n - 1) / 2 = 11 * (11 - 1) / 2 =$											55	

Sloupec I v tabulce informuje o počtu preferencí. Pořadí důležitosti kritérií udává **sloupec II**. Pořadí ale v obrácených hodnotách se používá jako váhy kritérií při výpočtu vážené užitnosti nabídky.

V následující tabulce uvádím porovnání kritérií s výsledky získanými metodou párového srovnávání. Poslední sloupec tabulky tvoří „třída“ kritérií a slouží k identifikaci důležitosti kritéria pro společnost EGO ZLÍN, spol. s r.o. Po konzultaci s ředitelem firmy

a pracovníky obchodního útvaru jsem rozdělil kritéria do třech tříd. Třídy kritérií budou využity hlavně dále při aplikaci metody postupného rozvrhu vah.

Tab. 8. Výsledky z aplikace metody párového srovnávání kritérií

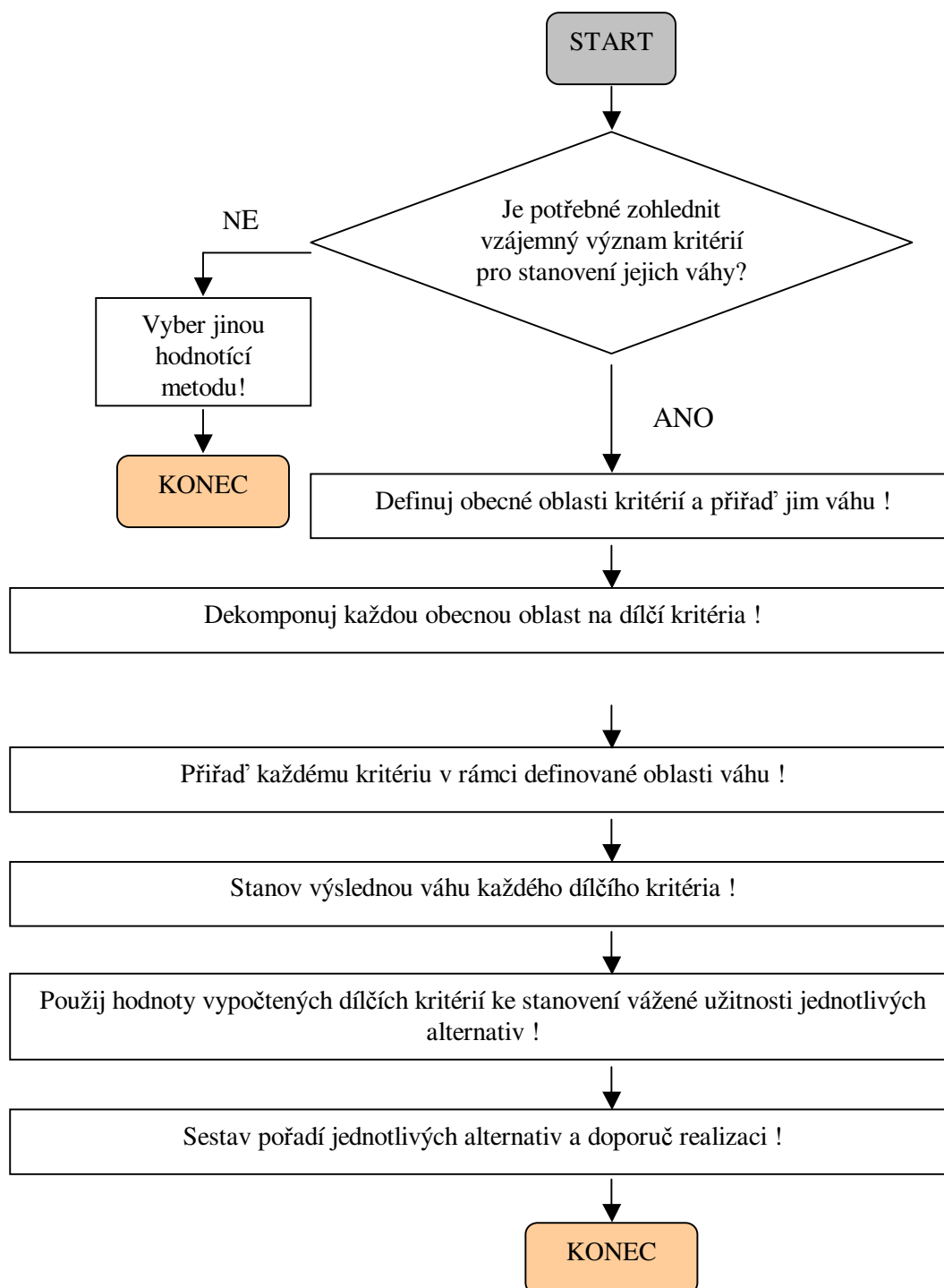
Číslo kritérií	Pořadí kritérií	Váha	Obecná kritéria	Třída obecného kritéria	
8	1.	11	Kvalita/jakost	A	Důležitá kritéria
5	2.	10	Cena (slevy)	A	
3	3.	9	Spolehlivost	A	
1	4.	8	Platební a dodací podmínky	A	
7	5.	7	Komunikace/flexibilita	A	
9	6.	6	Reklamační řízení	B	Méně důležitá kritéria
6	7.	5	Technická podpora	B	
4	8.	4	Spolupráce	B	
2	9.	3	Reference firmy	C	Doplňující kritéria
10	10.	2	Audit/certifikace	C	
11	11.	1	Lokalizace firmy	C	

Metoda párového srovnávání vah se dá plně využít jen při tvorbě hodnotícího systému určeného k ohodnocení více dodavatelů jednoho výrobku. Pro hodnocení jednoho dodavatele, což je pro potřeby společnosti EGO ZLÍN nejčastěji prováděno, využiji jen část této metody. A to pouze k seřazení a třídnímu zařazení obecných kritérií. Při tvorbě nového systému hodnocení dodavatelů budu dále pokračovat využitím metody postupného rozvrhu vah.

11.3.2 Postupný rozvrh vah

Jak už jsem výše uvedl, metoda párového srovnávání kritérií je jen vhodným nástrojem k seřazení hodnocených jevů do ordinální stupnice. Nevýhodou této metody totiž je, že seřazení nemusí vhodně vyjádřit vzájemný význam kritérií pro stanovení jejich váhy a může tak dojít ke zkreslení. Z tohoto důvodu doporučuje pan Vaindl (1996, s. 6) využít metody postupného rozvrhu vah, kdy se vytipují základní sledované obecné oblasti,

u kterých se stanoví závazně váha dané oblasti (obvykle v %), a tato váha se musí dodržet. Dále se váha každé oblasti rozvrhne na kritéria jednotlivých oblastí (také obvykle v %) a nakonec se stanoví váhy jednotlivých kritérií. Tato metoda vyžaduje velmi vysoké odborné znalosti a znalost problému. K usnadnění aplikace metody postupného rozvrhu vah mi bude napomáhat schéma metodického postupu, který doporučuje pan Ochrana ve své publikaci (2002, s.110).

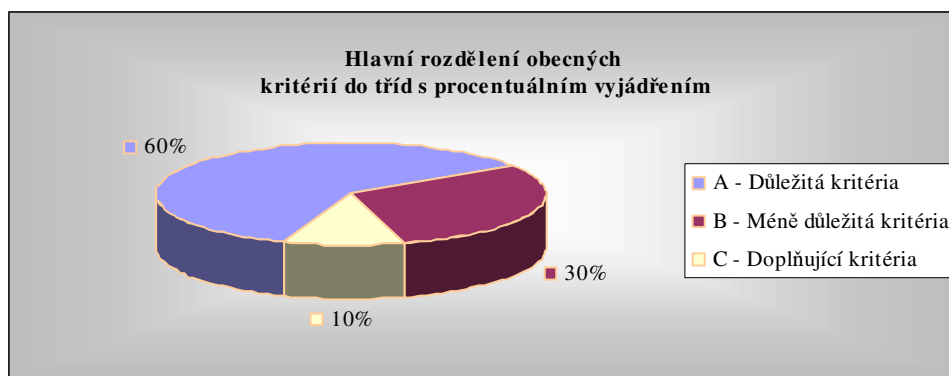


Obr. 6. Metodický postup při aplikaci metody postupného rozvrhu váhy (Ochrana 2002, s.110)

11.3.3 Definování obecné oblasti kritérií

Z předchozí kapitoly máme stanoveno 11 nových obecných kritérií a jejich rozdělení do 3 tříd A, B, C podle důležitosti pro společnost EGO ZLÍN (viz tabulka č. 9). Nyní je nutné určit procentuální význam těchto tříd na celkovém výsledku hodnocení dodavatele. Pro procentuální rozdělení tříd není známa žádná metoda. Pan Vaindl (1996, s.6) proto

doporučuje spoléhat se v tomto směru jen na „názor“ zkušeného pracovníka organizace, který by měl umět přiřknout třídám procentuální význam, který jim náleží v celém procesu (100%). Po konzultaci s ředitelem a pracovníky obchodního oddělení jsem přiřadil třídě A 60 %, B 30 % a C 10 %.



Obr. 7. Hlavní rozdělení kritérií do tříd s procentuálním vyjádřením

Proces přiřazení vah a stanovení výsledné váhy

Výše uvedené procentuální rozdělení tříd je zároveň vahou pro třídy A, B, C obecných kritérií. Pro určení výsledné váhy obecného kritéria je nutné stanovit výši váhy v oblasti kritéria. Z toho vyplývá, že například obecným kritériím ze třídy A se přidělí váhy podle důležitosti a preference pro společnost EGO ZLÍN. Součet těchto vah musí být roven 1 (100%). Stejně se postupuje i pro stanovení vah v oblasti B a C tříd.

I v tomto kroku jsem musel využít konzultací s ředitelem společnosti a diskuse s kolegy v obchodním oddělení, kteří se téměř každý den setkávají s hodnocením dodavatelů ve společnosti a dohromady jsme stanovili váhy v oblasti každé z tříd. Z tabulky vyplývá, že výsledná váha je součinem váhy třídy (hodnot z druhého sloupce) a váhy v příslušné oblasti (sloupec čtvrtý). Získanou výslednou váhu lze potom využít také ke stanovování vážené užitelnosti alternativ.

Tab. 9. Stanovení výsledné váhy

Třída	Váha	Obecná kritéria	Váha v oblasti	Výsledná váha
Důležitá kritéria A	0,6	Kvalita/jakost	0,30	0,18
		Cena (slevy)	0,30	0,18
		Spolehlivost	0,15	0,09
		Platební a dodací podmínky	0,15	0,09
		Komunikace/flexibilita	0,10	0,06
Méně důležitá kritéria B	0,3	Reklamační řízení	0,50	0,15
		Technická podpora	0,25	0,075
		Spolupráce	0,25	0,075
Doplňující kritéria C	0,1	Reference firmy	0,35	0,035
		Audit/certifikace	0,25	0,025
		Lokalizace firmy	0,40	0,04
Σ	1,00	-	-	1,00

11.3.4 Dekompozice obecné oblasti na dílčí kritéria

Obecná kritéria mají pro společnost EGO ZLÍN velký význam. Jsou nastavena tak, aby se díky nim mohl zvolit **dodavatel**, který nejvíce odpovídá představám a požadavkům společnosti. Omezit se však jen na tyto kritéria by byla chyba. Pokud chceme zvolit toho nejlepšího dodavatele pro firmu, musíme se o něj podrobněji zajímat. To nejen z důvodu, že síla dodavatelů, na první pohled, je v dnešní době velmi vyrovnaná, ale také z důvodu rivalry. Dodavatelé musí mít stále motivaci zlepšovat své výrobky, doprovodné služby a poskytovat výhodný servis. A právě systém hodnocení a výběru je jedním z nástrojů, jak přimět dodavatele, aby nezháleli a měli snahu se neustále zlepšovat - vždyť zlepšení dodavatele slouží zároveň jako „podklad“ pro zlepšení naší firmy.

V následující tabulce č. 10 uvádím dekompozici obecných kritérií na základní oblasti. V celkovém systému hodnocení dodavatelů je toto členění velmi důležité. Pracovníci obchodního oddělení se tak při hodnocení zajímají o dodavatele více do hloubky a zvyšují tím pravděpodobnost, že zvolí dodavatele, který by v budoucnu neměl způsobit nečekané problémy.

Tab. 10. Dekompozice obecných kritérií na základní oblasti

Třída	Obecná kritéria	Základní oblasti kritéria
Důležitá kritéria A	Kvalita/jakost	Kvalita zavedení systému jakosti u dodavatele
		Dokumentace a certifikace
	Cena	Cenová úroveň
		Slevy
		Kusy navíc
	Spolehlivost	Dodržování dodacích termínů
	Platební podmínky	Splatnost a způsob dodání
	Komunikace	Komplexní zhodnocení
Méně důležité kritéria B	Reklamační řízení	Reklamační řízení
		Rychlost při řešení reklamací
		Možnost náhradní dodávky
	Technická podpora	Instalace, aplikace, ověření
		Inovace, vývoj
		Proškolení, prezentace, spolupráce
		Druh balení
		Možnosti dopravy
	Spolupráce	Možnost ověřování kvality v místě dodavatele
		Poskytování zkušebních vzorků
		Spolupráce ve vývoji
		Pružnost dodavatele při změnách, přizpůsobivost
Doplňující kritéria C	Reference firmy	Komplexní zhodnocení podle druhu výrobku
	Lokalizace firmy	Vzdálenost dodavatele
	Audit, certifikace	Možnost provedení externího auditu u dodavatele
		Úroveň funkčnosti a znalosti systému jakosti
		Zavádění a využívání nových metod a trendů
		Školení a výcvik pracovníků

11.4 Výběr a stanovení hodnotící stupnice

V praxi se uplatňují různé formy a kombinace hodnotících stupnic. Z uvedených forem stupnic jsem pro svou jednoduchost a výstižnost do systému hodnocení dodavatelů zvolil

ordinální stupnici. Tato stupnice může být konstruována jako klasifikační (známkovací), intervalová nebo bodovací stupnice. Pro potřeby projektu aplikuji asi nejčastěji používanou stupnici, a to bodovací ordinální stupnici. Nejpraktičtější stupnicí tohoto druhu je podle Vaindla tzv. slovně číselná (verbálně numerická) stupnice, kde je určitý počet bodů vázán na konkrétní slovní interpretaci významu při dodržení rozsahu dané bodové škály.

Bodovou stupnici jsem pro potřeby projektu stanovil v rozmezí 1 – 5 bodů. Kde 1 bod znamená, že dodavatel dané kritérium nesplňuje. 5 bodů je nejlepší možné splnění kritéria dodavatelem. Pro snadnější a rychlejší rozhodnutí hodnotitele jsem body doplnil o základní slovní charakteristiky, které se svým slovním vyjádřením podobá školnímu ohodnocení. K maximálnímu ulehčení je toto hodnocení rozšířeno ještě o specifitější slovní charakteristiku, která je definovaná v souvislosti s potřebami a cíli společnosti EGO ZLÍN.

Základem ke zvolení slovních níže uvedených slovních charakteristik do bodové stupnice v rozmezí 1 – 5 bodů mě vedlo hodnotící schéma pana Schulteho, a také velmi podobný princip stávajícího hodnotícího systému dodavatelů, který je používán ve společnosti EGO ZLÍN. Výhodu zanechání této části systému hodnocení dodavatelů spatřuji také v tom, že při zavádění nového navrhované systému bude pracovníkům předložen systém, který má určité prvky osvědčené v praxi a pracovníci jsou s nimi již seznámeni.

11.5 Definování slovních charakteristik bodového ohodnocení

Kritéria, váhy i body jsou už známy. Nyní zbývá u 26 oblastí kritéria definovat slovní charakteristiky bodového ohodnocení, a to v souvislosti s požadavky a cíli společnosti EGO ZLÍN.

11.5.1 Cena

a) Cenová úroveň

Velmi příznivá	- úroveň ceny se pohybuje pod průměrem -30 % a níže	5	bodů
Příznivá	- úroveň ceny je pod průměrem v rozmezí -15 až -30 %	4	body
Normální	- průměr cen srovnatelných materiálů, zboží nebo služeb se pohybuje v rozmezí -15 až +15 %	3	body
Nepříznivá	- úroveň cen se pohybuje nad průměrem cen srovnatelných materiálů, zboží nebo služeb v rozmezí +15 až +50 %	2	body

v rozmezí 15 až 50 %

Velmi nepříznivá - cenová úroveň je vysoce nad průměrné ceny srovnatelného materiálu, zboží nebo služby a to nad 50 % 1 bod

b) Dodavatel poskytuje slevy z ceny dodávky

ANO - dodavatel poskytuje množstevní, platební a jiné slevy 5 bodů

NE - dodavatel neposkytuje slevy 3 body

11.5.2 Kvalita/jakost

a) Kvalita zavedení systému jakosti u dodavatele

Velmi vysoká - potvrzení shody s požadavky stanovenými normami ISO 9001, 9002 nebo 9003 nezávislou organizací, mající příslušnou akreditaci pro provádění certifikace a vydávání certifikátů 5 bodů

Vysoká - schopnost dodavatele plnit požadavky ve shodě s ISO 9001, 9002 nebo 9003 je prověřena a dokumentována výsledky vlastního auditu u dodavatele 4 body

Nízká - dodavatel se připravuje nebo je v začátcích se zavedením systému jakosti 2 body

Nedostačující - Dodavatel nevěnuje pozornost systému jakosti 1 bod

b) Úroveň certifikace

Výborná - certifikace celého systému jakosti podle norem ISO 9000 5 bodů

Dobrá - certifikace dokumentace systému jakosti – ISO 9002 a certifikace výrobku - ISO 9003 4 body

Vyhovující - certifikace ISO 9002 nebo 9003 3 body

Nevyhovující - dodavatel má podanou žádost o certifikaci nebo začíná s certifikací 2 body

Žádná - dodavatel není certifikovaný 1 bod

c) Kvalita průvodní dokumentace od dodavatele

Výborná	- součástí dodávky je kompletní dokumentace potřebná 5 bodů pro převzetí dodávky, dokumentace potvrzující kvalitu dodávky (osvědčení o jakosti, atest, zkušební protokol) a dokumentace potřebná pro budoucí potřeby odběratele (katalog, návod na obsluhu a údržbu, provozní podmínky a předpisy, soupis náhradních dílů a pod.)
Dobrá	- součástí dodávky je kompletní dokumentace potřebná 4 body pro převzetí dodávky a dokumentace potvrzující kvalitu
Vyhovující	- součástí dodávky je kompletní dokumentace potřebná 3 body pro převzetí dodávky
Nevyhovující	- součástí dodávky je nekompletní dokumentace, která 2 body neumožňuje převzetí dodávky
Žádná	- dodávka postrádá dokladové vybavení umožňující jednak 1 bod převzetí, jednak určení komu zásilka patří

11.5.3 Spolehlivost*a) Dodržování dodacích termínů*

Bezchybně	- plnění je zásadně v dohodnuté lhůtě, v plném rozsahu závazku a 5 bodů v jedné dávce
Dobře	- plnění je v dohodnuté lhůtě, v plném rozsahu závazku 4 body a v několika dílčích dávkách
Občasné výpadky	- plnění není v dohodnuté lhůtě u části závazku. Dodavatel 3 body na nesplnění však včas upozorní, včetně stanovení termínu pro vyrovnaní skluzu
Časté výpadky	- plnění není v dohodnuté lhůtě, není v plném rozsahu závazku. 2 body Plnění je pouze poměrné. Neschopnost plnění dodavatel včas neavizuje a náhradní termín pro vyrovnaní skluzu nesděljuje.
Nespolehlivý	- plnění není nikdy v plném rozsahu závazku, ano v dohodnuté 1 bod lhůtě. Plnění je pro dodavatele výjimečné. Neschopnost plnění dodavatel včas neavizuje a náhradní termín pro vyrovnaní skluzu nesděljuje.

11.5.4 Platební podmínky

Vynikající	- splatnost závazku do 90 dnů a více	5	bodů
Dobré	- splatnost závazku do 60 dnů	4	body
Méně dobré	- splatnost závazku do 30 dnů	3	body
Vyhovující	- splatnost závazku do 14 dnů	2	body
Nevyhovující	- platba za hotové	1	bod

11.5.5 Komunikace

Výborná	- komunikace s dodavatelem je bezproblémová ve všech směrech, je plně využíváno elektronické výměny dat, dodavatelských portálů	5	bodů
Dobrá	- komunikace je dostatečná k včasnému zajištění všech potřebných informací	4	Body
Vyhovující	- dodavatel poskytuje požadované informace včas	3	Body
Nevyhovující	- komunikace mezi dodavatelem a firmou je jen na úrovni „nutné“ a mnohdy s časovou prodlevou, získané informace jsou neúplné a nepřesné	2	body
Žádná	- komunikace není praktická žádná, dodavatel neodpovídá	1	bod

11.5.6 Reklamační řízení

a) Bylo uplatňováno reklamační řízení

NE	- reklamační řízení nebylo uplatňováno (b, c se dále nehodnotí)	15	Bodů
ANO	- reklamační řízení bylo uplatňováno	1	Bod

b) Rychlost při řešení reklamací

Výborná	- dodavatel řeší reklamace včas	5	bodů
Nevyhovující	- dodavatel řeší reklamaci opožděně	2	body
Žádná	- dodavatel na reklamace nereaguje	1	Bod

c) Poskytování náhradní dodávky

ANO	- poskytuje náhradní dodávku včas a v požadovaném množství	5	bodů
Částečně	- dodavatel poskytuje náhradní dodávku opožděně nebo v nedostatečném množství	3	body
NE	- dodavatel neposkytuje náhradní dodávku	1	Bod

11.5.7 Technická podpora

a) Instalace, aplikace, ověření

ANO	- dodavatel se aktivně podílí na instalaci, aplikaci a ověření	5	Bodů
Částečně	- dodavatel se v omezené míře podílí na instalaci, aplikaci a ověření.	3	body
NE	- dodavatel neposkytuje nebo se nezajímá o instalaci, aplikaci či ověření	2	body

b) Inovace

Plně vyhovující	- dodavatel se snaží neustále zlepšovat své produkty a plně k tomu využívá informací od nás	5	bodů
Vyhovující	- dodavatel se snaží neustále zlepšovat své produkty	4	body
Částečně vyhovující	- dodavatel čeká na podněty k inovaci od nás	3	body
Nevyhovující	- dodavatel se nezajímá a ani se nesnaží o inovace	1	bod

c) Zaškolení, prezentace

ANO	- dodavatel se aktivně podílí na školení našich pracovníků	5	bodů
Částečně	- dodavatel doporučí poradenskou firmu	3	body
Nezajímá se	- dodavatel se o tuto problematiku nezajímá	1	bod

d) Druh balení

Výborné	- dodávka je řádně zabalena a zajištěna (včetně konzervace) proti poškození při manipulaci a přepravě	5	bodů
Dobré	- dodávka je běžně zabalena a částečně chráněna	4	body
Vyhovující	- dodávka je zabalena	3	body
Nedostačující	- dodávka není chráněna proti poškození (při manipulaci a přepravě) ani povětrnostním vlivům žádným způsobem	1	bod

e) Doprava

Výborná	- dopravu zajistí dodavatel za výhodnějších podmínek než externí dopravci	5 bodů
Vyhovující	- dopravu zajistí dodavatel za stejných podmínek jako externí dopravci	4 body
Komplikující	- dopravu si musíme zajistit sami	3 body
Nevyhovující	- dodavatel zajistí dopravu za horších podmínek než externí dopravci	2 body

11.5.8 Spolupráce

a) Možnost ověřování kvality v místě dodavatele

ANO	- způsob ověřování je dopředu dohodnut. Představuje možnost prověřování dodavatele v průběhu výrobního cyklu a funkční zkoušky po dohotovení	5 bodů
Za podmínek	- dodavatel umožňuje ověřování kvality ve své organizaci jen za úhradu nákladů s tím spojených nebo za jiných podmínek ním stanovených	3 body
NE	- dodavatel neumožňuje ověřování kvality ve své organizaci ani za úhradu nákladů s tím spojených	1 bod

b) Poskytování zkušebních vzorků

ANO	- dodavatel poskytuje zkušební vzorky. Pokud to charakter výrobku neumožňuje (cena, velikost,...) dodavatel nabízí jiný způsob seznámení s dodávkou (simulační program, návštěva u jiných odběratelů, atd.)	5 bodů
NE	- dodavatel neumožňuje žádný způsob seznámení se předem s dodávkou	1 bod

c) Spolupráce ve vývoji

ANO	- dodavatel plně spolupracuje s námi	5 bodů
Částečně	- dodavatel omezeně spolupracuje s námi při vývoji	3 body
NE	- dodavatel při vývoji s námi nespolečně vůbec	1 bod

d) Pružnost dodavatele při změnách

ANO	- dodavatel pružně reaguje na změny	5 bodů
Nízká	- malá pružnost dodavatele při změnách	3 body

NE	- dodavatel se nepřizpůsobuje změnám	1 bod
----	--------------------------------------	-------

11.5.9 Reference firmy

Výborné	- podrobné katalogy i v elektronické podobě, CD, www úspěšnost v top žebříčku firem, kladné reference od odběratelů	5 bodů
Dobré	- dodavatel má dostatečně zpracované katalogy, www, kladné reference od odběratelů	4 body
Méně dobré	- dodavatel ke své prezentaci využívá katalogů nebo www, neutrální reference odběratelů na dodavatele	3 body
Nedostačující	- dodavatel má nedostatečně zpracované katalogy, záporné reference od odběratelů	2 body
Žádné	- dodavatel není nijak prezentován (katalog, www), záporné reference od odběratelů	1 bod

11.5.10 Lokalizace firmy

Výborná	- tuzemský dodavatel – Zlínský kraj	5 bodů
Dobrá	- tuzemský dodavatel	4 body
Vyhovující	- zahraniční dodavatel se zastoupením v ČR	3 body
Méně vyhovující	- přímo zahraniční dodavatel bez zástupce (dealera) v ČR	2 body

11.5.11 Audit

a) Dodavatel umožňuje provedení externího auditu

ANO	- dodavatel umožňuje provedení externího auditu	5 bodů
NE	- dodavatel neumožňuje provedení externího auditu (b,c,d se dále nehodnotí)	3 body

b) Úroveň funkčnosti a znalosti systému jakosti

Výborná	- systém jakosti je plně funkční a pracovníci jsou s tímto systémem ztotožnění	5 bodů
Dobrá	- systém jakosti je zaveden a pracovníci jsou se systémem seznámeni	3 body
Nedostačující	- systém jakosti není plněn nebo vůbec zaveden	1 bod

c) Zavádění a využívání nových metod

- Výborné - dodavatel využívá nové metody a postupy. Díky novým 5 bodů
metodám je schopný flexibilněji reagovat na přání odběratele
- Dobré - dodavatel částečně zavádí a využívá nových metod ke zlepšení, 3 body
přístup dodavatele je nepružný
- Nedostačující - dodavatel nevyužívá a nezavádí nové metody ke zlepšení činnosti 1 bod

d) Školení a výcvik pracovníků

- Výborné - dodavatel pravidelně školí své pracovníky a eviduje na jaké 5 bodů
technické úrovni dané školení či výcvik provádí
- Dobré - dodavatel má přehled o kvalifikaci svých pracovníků, výcvik 3 body
a školení provádí v malé míře
- Nedostačující - dodavatel nemá přehled o kvalifikaci svých pracovníků, neprovádí 1 bod
školení ani výcvik pracovníků

Celkový výsledek hodnocení dodavatele se určí jako součet bodů udělených základním oblastem konkrétního obecného kritéria (například u obecného kritéria „cena“ se sečte bodové ohodnocení u kritérií „cenová úroveň“ a „slevy“). Tento získaný počet bodů se vynásobí výslednou váhou obecného kritéria (u „ceny“ činí 0,18). Sečtením konečných zvážených výsledků, u všech 11 obecných kritérií, získáme celkové hodnocení dodavatele.

Celý postup se může zdát na první pohled příliš složitý, ale prozatímní praxe se jeví jinak. Hodnotitel by měl být seznámen s tím jak celý systém funguje, ale pro ohodnocení dodavatele mu postačí znát jen základní matematické operace - sečíst body a vynásobit je výslednou váhou.

Pro usnadnění, zrychlení a eliminaci chyb práce hodnotitele jsem navrhovaný systém hodnocení dodavatelů převedla do aplikace MS Excel.

11.6 Interval bodů celkového hodnocení

Pro správné posouzení získaného celkového výsledku je nutno znát možné maximální a minimální dosažené „skóre“ celkového hodnocení dodavatele, tzv. interval bodů. Interval bodů nového systému hodnocení dodavatele se pohybuje v rozmezí 2,98 – 12,225 bodů. Pro připomenutí uvádím, že dodavatel má „za úkol“ získat co nejvyšší ohodnocení.

11.7 Skupiny dodavatelů

Ze zjištěného výsledku celkového hodnocení dodavatele je nutno vyvodit doporučení – jestli s dodavatelem pokračovat v obchodování nebo se poohlédnout po jiném. Pro tyto účely jsem vytvořil skupiny dodavatelů. Dodavatel je přidělen do skupiny na základě výsledku celkového ohodnocení. Skupiny jsou odstupňovány podle procentuálního úspěchu dodavatele na maximálním možném dosaženém výsledku (12,225 bodů).

Současný systém hodnocení ve společnosti EGO ZLÍN rozlišuje tři skupiny dodavatelů. Dodavatele kvalifikovaného, možného a zakázaného. Dle mého názoru je skupina kvalifikovaných dodavatelů zbytečně „obecná“. Přínosem by bylo rozdělit ji na více konkrétnějších skupin. Navrhuji proto zařazovat dodavatele celkově do pěti skupin, kde první tři skupiny by tvořili kvalifikovaní dodavatelé. Výhodu v rozšíření počtu skupin vidím hlavně v lepší diverzifikaci jednotlivých dodavatelů. A také více skupin zvyšuje motivaci dodavatelů ke zlepšení se a ke snaze dostat se do vyšší skupiny. Dodržením lichého počtu skupin se zaručuje určení i tzv. průměrného dodavatele, který je pro společnost stále ještě přijatelný. Nový systém hodnocení bere v úvahu váhy kritérií. Doporučuji proto zaokrouhlovat krajní body skupin maximálně na tři desetinná místa, aby nedošlo ke špatnému zařazení dodavatele.

Tab. č. 11: Rozdělení skupin dodavatelů

Skupiny	Dodavatel	Bodové rozmezí	% rozmezí	Typ dodavatele
I.	DODAVATEL - TOP	12,225 – 11,301	100 % - 90 %	kvalifikovaný dodavatel
II.	DODAVATEL - Dobrý	11,300 – 9,914	90 % - 75 %	
III.	DODAVATEL - Průměrný	9,913 – 8,065	75 % - 55 %	
IV.	Přijatelný dodavatel	8,064 – 6,678	55 % - 40 %	nekvalifikovaný, ale možný dodavatel
V.	Nevyhovující dodavatel	6,677 – 2,98	40 % - 0 %	zakázaný dodavatel

I. skupinu tvoří TOP dodavatelé. Nalezneme zde dodavatele, kteří jsou špičkami mezi dodavateli. Splňují většinu stanovených kritérií na výbornou, tedy na maximální možné bodové ohodnocení. Vždy se snaží vyjít vstříc a spolupráce s nimi je naprosto bezproblémová. Podmínky pro zařazení do této skupiny jsou velmi přísné. Dodavatel se „smí“ v celkovém hodnocení odchýlit od maximálního počtu bodů jen o 10%.

Dodavatelé ve **II. skupině** lze označit za „dobré dodavatele“. Tito dodavatelé splňují pouze některá kritéria na výbornou. Spolupráce s nimi se dá označit spíše za dobrou než výbornou. V jejich hodnocení je znát, že se snaží, ale stále se potýkají s malými nedostatky. Kritériem pro zařazení do této skupiny je úspěšnost dodavatele v celkovém hodnocení na 90 % - 75 %. Podmínky pro zařazení do skupiny jsou už volnější, ale stále se dbá na to, aby bylo zřejmé, že dodavatelé v této skupiny nejsou sice ti nejlepší, ale také nejsou průměrní.

Dodavatelé zařazení do **III. skupiny** lze, bez nadsázky, označit za „průměrné“. Při hodnocení splňují kritéria většinou na průměrné úrovni. Stejně kvalitě se rovná i spolupráce s nimi. Velkých nedostatků by jsme se od těchto dodavatelů neměli dočkat, ale na druhou stranu nemůžeme od nich očekávat vlastní iniciativu. Dodavatelé v této skupině musíme pečlivě sledovat. Z průměrného dodavatele se vlivem sebemenší změny může náhle stát dodavatel II. nebo IV. skupiny. Je zde proto na místě dodržovat pravidelné hodnocení. I když splní dodavatel bodové rozmezí III. skupiny, ale výsledek bude horší než předešlý, je nutné zjistit co je příčinou a vyvarovat se tak nečekanému výkyvu dodávky. Naopak tomu při zlepšení výsledku je dobré cíleně motivovat daného dodavatele k dalšímu zlepšení a „pomocť“ mu tak k přeřazení do II. skupiny. Snaha takového dodavatele může být pro společnost velmi přínosná.

Pokud dodavatel uspěje v celkovém hodnocení jen na 55 % - 40 %, je zařazen do **IV. skupiny**, tedy mezi dodavatele, kteří nesplňují požadavky společnosti a tudíž nemůžou být zařazení mezi kvalifikované dodavatele. V podnikání však někdy nastane situace, kdy i takového dodavatele můžeme potřebovat a jsme, okolnostmi na trhu, nuceni udělit mu výjimku. Bývá to zpravidla z důvodu monopolu nebo výhradního zastoupení, specializace nebo komparativní výhody daného dodavatele. Nejčastěji je to však v případě, kdy je dodavatel přeřazen z III. skupiny do IV. a přechod společnosti k jinému dodavateli by byl pak spojen s většími náklady. Takového dodavatele označíme sice za nekvalifikovaného, ale možného. Spolupracujeme s ním za zvláštních podmínek. Snažíme se dodávky, které by mohly ohrozit kvalitu a plynulost naší výroby, co nejdříve zajistit od jiného, kvalifikovaného dodavatele. Pokud jiný dodavatel není k dispozici, musíme se snažit tomuto dodavateli „pomocť“ a motivovat ho k přeřazení do III. skupiny. Pokud však k zlepšení stále nedochází, je na místě, abychom pomocí metody „make or buy“ zjistili, zda pro nás není „výhodnější“ vlastní výroba.

Při méně než 40 % úspěšnosti dodavatele v celkovém hodnocení je zařazen do V. skupiny, do skupiny tzv. zakázaných dodavatelů. Udělení výjimky „možného dodavatele“, u tak slabého dodavatele, by bylo hazardem a mohlo by vážně poškodit naši společnost. Spojeny jsou s tím hlavně dodatečné náklady ze špatného plnění našeho požadavku doprovázeny mizivou spoluprací a minimální snahou o nápravu.

Při zařazování dodavatelů do skupin může nastat zvláštní situace. Situace, kdy dodavatel nesplnil některé z hodnocených kritérií a byly mu uděleny 1 nebo 2 body. V takovém případě nemůže být zařazen mezi kvalifikované, tj. do skupiny I. – III., i kdyby splnil podmínku počtu získaných celkových bodů. Takový dodavatel je automaticky zařazen do IV. skupiny a musí doložit vysvětlení, proč ke zhoršení došlo spolu s plánovanými opatřeními, které povedou ke zlepšení. Do doby než se vyřeší dodavatelova neschopnost plnit všechna kritéria minimálně na průměrné úrovni, je pokládán za dodavatele možného.

11.7.1 Přehled hodnocení dodavatele

V příloze uvádím formulář společnosti EGO ZLÍN, který je v současné době používán k zaznamenávání provedeného hodnocení dodavatele. Tento dokument jsem upravil v návaznosti na změny celého systému (viz příloha). Cílem úpravy bylo usnadnit práci hodnotiteli a eliminovat jeho chyby při záznamu bodů. Je koncipován na čtyři hodnocení, které doporučuji v průběhu roku provést. Body spolu s jejich součty a konečným bodovým ohodnocením už nebude muset hodnotitel ručně vypisovat. Tato data překopíruje z programu hodnocení dodavatelů, který jsem vytvořil v aplikaci MS Excel.

V této části využiji také současného dokumentu „seznam dodavatelů“ (viz příloha). Pro přehlednost a snadnější orientaci doporučuji dále používat tento dokument. Pracovníci obchodního oddělení, ani úseku nákupu nemají k dispozici databázi, která by jim usnadnila třídění dodavatelů podle nimi zvoleného kritéria. Pro úsporu času v budoucnu je proto dobré zaznamenávat typ dodavatele hned do seznamu dodavatelů. Doporučuji vést tři seznamy a to kvalifikovaných, nekvalifikovaný – možných a zakázaných dodavatelů. Tento stav by měl být však co nejdříve vyřešen instalací databáze.

12 HODNOCENÍ DODAVATELE POMOCÍ MS EXCEL (PROGRAM „HODNOCENÍ DODAVATELE“)

Kritickými faktory úspěchu nového systému hodnocení dodavatelů v praxi je hlavně jeho **praktičnost, úspora nákladů, rychlost, jednoduchost, eliminace chyb a myslím si, že i efektivnost**. Pro splnění těchto vytýčených faktorů úspěchu jsem navrhovaný systém hodnocení dodavatelů převedl do aplikace MS Excel.

Na trhu informační technologie se nachází nepřeberné množství programů, do kterých by mohl být celý systém hodnocení převeden. Výběr toho správného programu není jednoduchý a vyžaduje odborné znalosti. S ohledem na firemní možnosti jsem zvolil nejběžněji používanou aplikaci, aplikaci MS Excel.

12.1 Funkce programu

Sešit aplikace MS Excel „hodnocení dodavatele“ (viz příloha) se skládá z pěti, chronologicky seřazených listů. Při tvorbě souboru jsem dbal na to, aby zaměstnanci mohli díky tomuto programu rychle a jednoduše ohodnotit dodavatele. Do jednotlivých buněk daného tabulkového editoru jsem aplikoval novou metodiku hodnocení dodavatele, kterou jsem popsal v projektové části. Listy jsou mezi sebou vzájemně propojeny. Díky této funkci došlo k odstranění duplicitního přepisování dat, jak tomu bylo doposud. Vzájemné propojení listů také umožňuje snadnou aktualizaci celé metodiky hodnocení. Při zrušení, přidání některého kritéria nebo při změně váhy stačí opravit údaje v posledním listě „výpočet výsledné váhy“ a všechny listy se **automaticky aktualizují**. V následujícím textu stručně popíši funkce jednotlivých listů:

12.1.1 Bodové hodnocení dodavatele

Pracovník má k dispozici všechny potřebné informace k rozhodnutí a neztrácí tak čas s vyhledáváním charakteristiky bodů na papírech. Kritéria „reklamační řízení“ a „audit“ vyžadují odlišný postup obodování než jiná kritéria. Tyto buňky, jsou pro upozornění, zvýrazněny červeně a jsou doplněny o komentář, který radí pracovníkovi jak správně postupovat. Na konci listu je umístěna poznámka, která upozorňuje na zvláštní situaci při zařazování dodavatele do skupin. Buňky v celém sešitě jsou zamčené, s výjimkou buněk určených pro záznam údajů pracovníkem (zelená barva). Po odemčených buňkách se

můžeme rychleji pohybovat pomocí tabulátoru. Toto „bezpečnostní opatření“ nejen, že usnadňuje práci, ale také zabraňuje nechtěnému nebo nesprávnému záznamu.

12.1.2 Celkový přehled hodnocení dodavatele

Udělené body v prvním listě se automaticky vpisují do tabulky. Celkové bodové ohodnocení dodavatele se zobrazí v modré buňce. Díky vzájemnému propojení buněk a využití matematických funkcí jsem uspořil čas a práci pracovníkovi. Substitucí počítačového programu za pracovníka při matematických operacích jsem zamezil vzniku chybného výpočtu. Pro jednoduchou orientaci v tabulce jsem využil barevného rozlišení buněk, doplněného o vysvětlení významu barev.

12.1.3 Pomocný graf

Graf vytváří okamžitou zpětnou vazbu, která má jednoznačnou demonstrativní schopnost. Z tohoto důvodu jej zařazuji do vyhodnocovacího programu. Celkové bodové ohodnocení dodavatele se zde vykreslí do sloupcového grafu. Graficky je tak znázorněna úspěšnost dodavatele se získanými body vzhledem k maximálnímu možnému dosažitelnému výsledku, to jest 12,225 bodů. Pro ucelenou představivost hodnotitele je vedle grafu umístěna tabulka s bodovým rozmezím jednotlivých skupin dodavatelů.

12.1.4 Zařazení dodavatele do skupiny

Čtvrtý list má informační charakter. Pracovník má zde k dispozici ucelený přehled bodového a procentuálního rozmezí všech pěti dodavatelských skupin. Celý přehled je převeden do grafického znázornění.

12.1.5 Výpočet výsledné váhy

Všechny stanovené hodnoty vah v projektu jsou uvedeny v pátém listě. I zde jsem využil funkce vzájemného propojení buněk. Při změně některé z hodnoty vah se tak automaticky aktualizují váhy v přehledu celkového hodnocení dodavatele.

Předností nového systému hodnocení dodavatelů je jeho přizpůsobení cílům a požadavkům společnosti EGO ZLÍN a zefektivnění celého procesu hodnocení a výběru dodavatelů. Tyto cíle jsou v něm voleny v souvislosti s cennými informacemi od zákazníků – s jejich přáními a požadavky. Společnost by je sama jen těžko zvládla splnit. Ale pomocí správně zvolených dodavatelů má velkou šanci, že zákazník bude spokojený a při dalším nákupu neodejde

ke konkurenci. **Kritéria hodnocení** jsou zvolena také na základě zkušeností pracovníků obchodního oddělení a úseku nákupu. Tím je zajištěno, že se dodavatel posuzuje v oblastech, které jsou pro společnost opravdu rozhodujícími a jejich znalost je nutností pro zvolení správného dodavatele. Kritéria jsou pro rozlišení důležitosti rozdělena do tří **tříd** s příslušným váhovým přiřazením, které značí význam pro společnost.

Současný systém hodnocení nerozlišuje význam jednotlivých kritérií, což má negativní vliv na jeho vypovídající schopnost a efektivnost využití tohoto systému. Zvýšení jsem docílil přiřazením **vah** ke kritériím. Zvážením každého kritéria, podle důležitosti pro společnost, se odstranila rovnocennost všech kritérií při celkovém pohledu na dodavatele. Dodavatel musí být opravdu silný v kritériích, které jsou pro společnost EGO ZLÍN nejvýznamnější. Nemůže svoji sílu dokazovat jen v kritériích méně důležitých či informativních a mít přitom zásadní nedostatky v důležitých aspektech. Podle současného systému hodnocení mohl tento dodavatel při výběru uspět a společnost si tak mohla zvolit dva dodavatele, kteří jsou papírově stejně silní, ale ve skutečnosti je síla každého z nich úplně v něčem jiném.

Výhodu **definování slovních charakteristik** ke každému udělovanému bodu spatřuji v následujících oblastech:

- Usnadnění pracovníkovi rozhodování o výši bodu
- Jednoznačné podmínky udělení každého bodu
- Transparentnost hodnocení dodavatele
- Hodnocení není ovlivněno názorem a zaujatostí pracovníka vůči danému dodavateli

Dodavatelé jsou podle výše celkového ohodnocení tříděni do **pěti dodavatelských skupin**. Do skupin I – III. patří kvalifikovaní, do IV. nekvalifikovaní, ale možní a do V. skupiny zakázaní dodavatelé. Přínosem oproti současným třem skupinám je zvýšení motivace u dodavatelů, lepší diverzifikace jednotlivých dodavatelů a jednoznačné určení tzv. průměrného dodavatele mezi dodavateli.

12.1.6 Využití programu Microsoft Excel

Při rozhodování o softwarové aplikaci jsem bral v úvahu hlavně současnou hardwarovou úroveň firemních počítačů, znalosti pracovníků a v neposlední řadě také náklady spojené s vytvořením a instalací programu. Všechny počítače ve společnosti jsou vybaveny

systémem Microsoft Windows, který má v balíku kancelářských aplikací začleněn také tabulkový editor MS Excel. Díky tomuto stavu tak odpadají dodatečné náklady na pořízení jiného programu a náklady na nutné zaškolování pracovníků. Výhodou je také jeho kompatibilita s dalšími kancelářskými aplikacemi (např. MS Word, Microsoft Access, Microsoft PowerPoint), která vede k snadnějšímu přenosu a využití jednotlivých dat.

Využitím nového systému hodnocení dodavatelů v tabulkovém editoru MS Excel se velmi zrychlila a zkvalitnila práce hodnotitele. Hodnotitel tak získá celkové ohodnocení dodavatele za podstatně kratší dobu a s prakticky nulovou pravděpodobností chyb. Došlo k odstranění řady duplicitních záznamů. Postup celého hodnocení lze jednodušeji archivovat a využívat pro další potřeby společnosti EGO ZLÍN. Myslím si, že je nejdůležitější mít dobře propracovanou metodiku hodnocení dodavatelů. Vytvořit program „na míru“ není v dnešní době už žádný problém. Na trhu informační technologie je mnoho firem, které tyto outsourcingové služby nabízejí. Jen si vybrat tu vhodnou.

12.1.7 Ekonomické zhodnocení projektu

Hodnocení průměrného dodavatele podle současného systému trvá průměrnému pracovníkovi cca 15 minut. Pomocí nového systému se celý proces **zrychlí** v průměru na 5 minut. U hodnocení jednoho dodavatele dojde k úspoře 10 minut. Při objemu 30 dodavatelů a pravidelném čtvrtletním hodnocení všech dodavatelů, dosáhneme nezanedbatelné roční úspory.

Finanční zhodnocení zavedení nového systému hodnocení dodavatelů nelze s určitostí dopředu vyjádřit. Je nutné napřed systém aplikovat do praxe a na základě analýzy dlouhodobých údajů jej pak zpětně vyhodnotit. Jedním z cílů, který má nový systém splnit, je vybrat kvalitního dodavatele a snížit tak počet reklamací a eliminovat nečekané výkyvy výroby z důvodu selhání tohoto dodavatele (snížit náklady s tím spojené). Tyto dva současné údaje porovnáme s údaji po určitém čase zavedení nového systému hodnocení dodavatelů. Rozdíl mezi těmito dvěma hodnotami má vypovídající schopnost o účinku nového systému hodnocení v praxi.

Náklady spojené se zavedením nového systému hodnocení dodavatelů jsou prakticky nulové. Vzhledem k volbě programu MS Excel, který je součástí každého počítače ve společnosti, není třeba vynakládat další peníze na nákup nového softwaru. Zaměstnanci také nemusí podstupovat drahé školení. Pro seznámení se s novým systémem postačí

hodinová přednáška, kterou by měl obstarat vedoucí úseku nákupu. Účelem přednášky je seznámit pracovníky s přednostmi, metodikou a změnami v hodnocení dodavatelů.

ZÁVĚR

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 s nárůstem možností nákupu od různých dodavatelů. Na rozhodování se nepodílí pouze nákupní útvar. Důležité je ujasnit si funkce, které při nákupním rozhodování přicházejí v úvahu. Jsou to funkce uživatelů, ovlivňovatelů, preskriptorů, rozhodovatelů, kupujících a financujících. Při rozhodování o dodavateli se zvažuje celá řada kritérií, která lze rozdělit podle toho, zda se týkají výrobků a služeb k nim, ceny a kontraktačních podmínek a také chování dodavatele samotného. Cena není vždy tím nejdůležitějším faktorem: **význam má zejména kvalita dodávek, platební a dodací podmínky, ale i chování dodavatele v mimořádných situacích.**

Výše uvedenou problematikou, aplikovanou na firmu EGO ZLÍN, spol. s r.o., ve které jsem zaměstnaný, jsem se zabýval v celé své diplomové práci.

Cílem práce bylo navrhnout změnu současného systému hodnocení a výběru dodavatelů tak, aby vybrané dodavatelské subjekty v konečném důsledku maximálně uspokojovaly požadavky nejen firmy EGO ZLÍN, spol. s r.o., ale také zákazníků. Nová metodika hodnocení dodavatelů také nesměla být nákladná a navržené řešení mělo být snadno aplikovatelné. Popsaný cíl měl zároveň v sobě obsahovat požadavek související s parametry dodavatele v souvislosti s ucházením se o veřejné zakázky.

V úvodní části jsem definoval projekt diplomové práce, ve kterém jsem na základě dohody s ředitelem společnosti stanovil cíle, kritéria úspěchu, omezení, podmínky a organizaci projektu. Dále pak strukturu a harmonogram prací.

Na základě poznatků z prostudované literatury jsem v teoretické části ze širšího pohledu popsal cíle a smysl volby a hodnocení dodavatelů. Charakterizoval základní pojmy, jednotlivé metody a postupy celého procesu volby a hodnocení dodavatelů, které jsem využíval dál v analytické části. Současný stav nákupního procesu a činností zaměřených na hodnocení a výběr dodavatelů jsem popsal v analytické části. Posoudil jsem úroveň systému a dokumentů využívaných k dané problematice. V závěru jsem stanovil hypotézy a postup následného projektu. Současný systém nerozlišuje význam jednotlivých kritérií, navíc je jich zahrnuto více od sebe vzdálených, v jedné položce. Při procesu hodnocení dodavatelů je

téměř nevyužita výpočetní technika, která je dostupná pro každého zaměstnance. Na základě této úvahy a analýzy současného systému hodnocení a výběru dodavatelů jsem v projektové části vytvořil systém, který jsem sestavil na základě zjištěných požadavků, prostudovaných materiálů a samozřejmě v návaznosti na přání a potřeby zákazníků. Stanovil jsem nová kritéria, přiřadil jim váhy a charakterizoval bodové ohodnocení. Dále jsem si stanovil třídy skupin dodavatelů. Součástí aplikace nového systému do tabulkového editoru MS Excel, který je dostupný téměř na všech počítačích ve firmě.

V závěru této práce jsem zhodnotil navrhovaný systém a prodiskutoval možnost a způsob aplikace pro potřeby firmy EGO ZLÍN, spol. s r.o.

Myslím si, že po provedení osobních schůzek a jednání, které jsou naplánována v půlce roku, s našimi stávajícími dodavateli se zlepší evidence systému i kvalita a efektivita spolupráce v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Jak bude projekt úspěšný ukáže až čas, ale pro mě byla práce na tomto projektu přínosná a určitě budu ze získaných poznatků a získaných zkušeností čerpat v budoucnu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

- [1] BOBÁK, R. *Základy logistiky*. Zlín: VUT v Brně, FAME Zlín, 1999, 172 s., ISBN 80 – 214 – 1428 – 6
- [2] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1996, 319 s., ISBN 80 – 7169 – 287 – 5
- [3] EHRMANN, H. *Logistik*. Ludwigshafen: Kiehl, 1997, 550 s., ISBN 3 – 470 – 47591 – 1
- [4] FIALA, A. a kol. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Praha: nakladatelství Verlag Dashöfer, 2001, ISBN 80 – 86229 – 19 – X
- [5] GROS, I. *Logistika*. Praha: VŠCHT Praha, 1994, 131 s., ISBN 80 – 7080 – 216 – 2
- [6] LUKOSZOVÁ X. *Požadavky na nákupní proces z pohledu platných norem ISO 9000*. Logistika č.12 / 2002, s. 23
- [7] NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management*. Praha: Management Press, 1998, 283 s., ISBN 80 – 85943 – 63 – 8.
- [8] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru. Teorie, praxe a metodika uplatnění*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství Ekopress, 2002, 216 s., ISBN 80 – 86119 – 51 – 3
- [9] PALÁN, J. F. a kol., *Moderní řízení podniku. Praktická příručka pro ředitele, jednatele a manažery*. Praha: Verlag Dashofer, s.r.o., 1999.
- [10] SCHULTE, Ch. *Logistika*. Praha: Victoria Publisching, a. s., 1994, 310 s., ISBN 80 – 85605 – 87 – 2
- [11] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: 2., přepracované a rozšířené vydání Grada Publishing, s.r.o., 2001, 475 s., ISBN 80 – 247 – 9069 – 6
- [12] TIMOTHY, F. *Jak získat a udržet zákazníka*. Praha: Computer Press, 2002, 112 s., ISBN 80 – 7226 – 663 – 2
- [13] TOMEK, G., HOFMAN, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 1996, 173 s., ISBN 80 – 85623 – 96 – X
- [14] TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999, 276 s., ISBN 80 – 85943 – 73 – 5

- [15] VEBER J. A kol, *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, s. r. o., 2002, 164 s., ISBN 80 – 247 – 0194 - 4
- [16] Zákon č. 40/2004 Sb. *o veřejných zakázkách*. Praha: Parlament ČR, 17. prosince 2003
- [17] Organizační směrnice Příručka jakost
- [18] Záznamy hodnocení dodavatelů

Elektronické zdroje

- [19] Webové stránky firmy EGO ZLÍN, spol. s r.o.. Dostupné z WWW:
<www.egozlin.cz>
- [20] Webové stránky portálu Veřejné zakázky.. Dostupné z WWW:
<www.verejnezakazky.cz>
- [21] Webové stránky portálu Ihned. Dostupné z WWW:
<www.ihned.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Zkr.	Vysvětlení.
OÚ	OBCHODNÍ ÚSEK
DL	DODACÍ LIST
FA	FAKTURA
AČR	ARMÁDA ČESKÉ REPUBLIKY
NSN	NATO STOCK NUMBER
EU	EVROPSKÁ UNIE
VZ	VEŘEJNÉ ZAKÁZKY
MS	MICROSOFT
VR	VÝROBNÍ ÚSEK
OO	OBCHODNÍ ODDĚLENÍ
SJ	SYSTÉM JAKOSTI
TPP	TECHNICKO PŘEJÍMACÍ PODMÍNKY
IS	INFORMAČNÍ SYSTÉM

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1.	Rozvrh prací	15
Obr. 2.	Dílčí úkoly zásobování	21
Obr. 3.	Mobilní zdravotnické pracoviště IZS kraje	41
Obr. 4.	Organizační schéma	42
Obr. 5.	Metodický postup při výběru metod váženého měření užitnosti	54
Obr. 6.	Metodický postup při aplikaci metody postupného rozvrhu váhy	58
Obr. 7.	Hlavní rozdělení kritérií do tříd s procentuálním vyjádřením	59

SEZNAM TABULEK

Tab. 1.	Cluster brainstorming	16
Tab. 2.	Buygrid model	24
Tab. 3.	Přehled kritérií pro volbu dodavatele	28
Tab. 4.	Tabulka bodového hodnocení dodavatelů	30
Tab. 5.	Klasifikace dodavatelů	32
Tab. 6.	Přehled obecných kritérií	53
Tab. 7.	Párové srovnávání kritérií	55
Tab. 8.	Výsledky z aplikace metody párového srovnávání kritérií	56
Tab. 9.	Stanovení výsledné váhy	60
Tab. 10.	Dekompozice obecných kritérií na základní oblasti	61
Tab. 11.	Rozdělení skupin dodavatelů	70

SEZNAM PŘÍLOH

Navrhované materiály a výsledky vyplývající z projektu diplomové práce

- P I Nový formulář „Přehled hodnocení dodavatele“
- P II CD – program a formuláře „Hodnocení dodavatele“ (MS Excel)

Interní materiály firmy EGO ZLÍN, spol. s r.o.

- P III Hodnototvorný řetězec
- P IV Seznam dodavatelů
- P V Formulář hodnocení dodavatelů
- P VI Příručka jakosti - nakupování

PŘÍLOHA I – VI



Název firmy:

Adresa:

Přehled hodnocení dodavatele

Odpovědná osoba:

IČO:

Třída	Kritéria	Základní oblasti kritéria	Váha	Datum:		Datum:		Datum:		Datum:	
				Body:	Součet	Body:	Součet	Body:	Součet	Body:	Součet
Důležitá kritéria A - 60%	Kvalita, jakost	Kvalita zavedení systému jakosti	0,18								
		Certifikace									
		Dokumentace									
	Cena	Cenová úroveň	0,18								
		Slevy									
	Spolehlivost	Dodržování dodacích termínů	0,09								
Méně důležitá kritéria B - 30%	Plateb.a dod.podminky	Splatnost	0,09								
		Komunikace	Komplex.zhodnocení	0,06							
	Reklamační řízení	Rekl. řízení - postup	0,15								
		Rychlost řešení reklamací									
		Náhradní dodávky									
	Technická podpora	Instalace, aplikace, ověření	0,075								
		Inovace									
		Zaškolení, prezentace									
	Spolupráce	Druh balení	0,075								
		Doprava									
		Možnost ověřování kvality v místě									
		Poskyvání zkušebních vzorků									
	Doplňující kritéria C - 10%	Reference	Spolupráce ve vývoji	0,075							
Pružnost dodavatele											
Lokalizace		Komplex.zhodnocení	0,035								
		Vzdálenost dodavatele	0,025								
Audit, certifikace		Možnost provedení externího auditu	0,04								
		Úroveň funkčnosti a znalosti systému									
	Zavedení a využívání nových metod										
	Skolení a výcvik pracovníků										
Součet			1,00								
Typ dodavatele (kvalifikovaných, nekvalifikovaný-možný, zakázaný)											
Skupina dodavatele (I., II., III., IV., V.)											
Jméno a podpis hodnotitele											

Pozn. Rozsah bodů je 1 - 5, kdy 1 bod je nejhorší hodnocení dodavatele

ŘÍZENÍ PRACOVNÍCH SIL	INFRASTRUKTURA PODNIKU				
		Administrativa, Nábor, výcvik	Administrativa	Nábor, plánování výcviku a realizace, zaškolování pracovníků, příjem nových zaměstnanců	Nábor, výcvik
TECHNOLOGICKÝ ROZVOJ	Návrh systému, výzkum, vývoj výrobku, inovace, nové technologie	Návrh na zlepšení pracovních postupů, testování, kontrola, řízení energetiky	Rozvoj informačního systému, webové stránky, nový software	Průzkum trhu, prodejní pomůcky a technická literatura	Servisní příručky a postupy
OBSTARAVATELSKÉ SLUŽBY	Dopravní služby, skladování, dokumentace	Suroviny, energie, součástky, zásoby, odpad, údržba, technické kontroly	Služby výpočetní techniky, dopravní služby, skladování, balení	Zásoby, cesty a stravování	Náhradní díly, cesty a stravování, nákupy
	Manipulace se vstupním materiálem, přejímací kontrola do skladu, výběr, dodávky součástí	Šití, VF svařování potiskování, plnění, Testy pevnosti, kontroly,	Zpracování objednávek, expedice, celní deklarace, balení, pošta	Reklama, propagace, organizace veletrhů, podpora prodeje, odbyt	Opravy, servis, údržba, kontroly, náhradní části
	ŘÍZENÍ VSTUPNÍCH OPERACÍ	VÝROBA A PROVOZ	ŘÍZENÍ VÝSTUPNÍCH OPERACÍ	MARKETING A ODBYT	SERVIS



Hodnocení dodavatelů

Materiál:

Dodavatel		Kritéria hodnocení					Hodnocení (skupina)	Podpis, datum
		1	2	3	4	Součet		
Hodnocené období	2004	1.						
		2.						
		3.						
		4.						
		5.						
	2005	1.						
		2.						
		3.						
		4.						
		5.						
	2006	1.						
		2.						
		3.						
		4.						
		5.						
	2007	1.						
		2.						
		3.						
		4.						
		5.						

Kritéria hodnocení:

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1) jakost dodávaných vstupů | počty a závažnost reklamací
systém jakosti u dodavatele
– certifikát SJ plný počet bodů
– budování SJ snížení o 2 body
– bez SJ snížení o 4 body |
| 2) plnění smluvních požadavků | termíny dodávek
možnost ověření materiálových atestů
identifikace dodávek, doklady o výstupní kontrole |
| 3) ekonomická výhodnost | cena, dopravní vzdálenost, způsob dopravy |
| 4) osobní zkušenosti | pružnost dodavatelů, jejich vstřícnost
úroveň poskytování podkladů (certifikáty, katalogy, bezpečnostní listy apod.) |

Každé kritérium je hodnoceno 0 – 10 body:

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

Noví subdodavatelé jsou zařazeni do hodnocení po třech realizovaných dodávkách

	Příručka jakosti Nakupování	KAPITOLA 7	
		List 1 z e 4	Vydání č.1.

7.1. Nakupování, vstupní kontrola a skladování

Nakupování pro klasickou výrobu je plně v kompetenci vedoucího výrobního úseku.

Nakupování pro záchranné vesty je plně v kompetenci pověřeného pracovníka obchodního úseku.

Ná kupní dokumentace musí obsahovat všechny náležitosti (číslo objednávky, kontaktní údaje, IČO, DIČ, množství, termín dodání, požadavky na jakost, požadované průvodní doklady – materiálové listy, podnikové normy, pop. atesty apod.). Platnost objednávky potvrzuje svým podpisem ředitel, který současně provádí její přezkoumání. Evidence a archivace veškerých odeslaných objednávek je vedena na sekretariátu. Pověřený pracovník archivuje kopie svých objednávek jako podklad pro provádění vstupní kontroly.

Materiál pro klasickou výrobu je uskladněn ve vstupním skladě I, který je rozdělen na vstupní sklad I drobný materiál a vstupní sklad I plošný materiál. Materiál pro výrobu záchranných vest je uskladněn ve vstupním skladě II Příjem materiálu na vstupní sklady je podmíněn vstupní kontrolou , která se skládá:

1. porovnání objednávky s DL
2. kontrola potřebných certifikátů a dalších požadovaných průvodních dokladů
3. kvantitativní kontrola
4. způsob balení (jen při klasické výrobě)

Vyjímku tvoří vybrané materiály, ke kterým jsou zpracovány Plán vstupních kontrol I (klasická výroba) a Plán vstupních kontrol II (záchranné vesty) Tyto plány jsou umístěny v prostorách vstupních skladů VÚ.

Záznamem vstupní kontroly je otisk razítka „, Prošlo vstupní kontrolou I, II datum“ na DL, popř. Fa. Naměřené hodnoty u vybraných materiálů jsou dokumentovány v denících vstupních kontrol V případě neshody se postupuje v souladu s kapitolou 13 – bod Řízení neshodného výrobku.

Evidence materiálů je vedena na skladových kartách. Sledovatelnost vybraných materiálů, určených do kooperace (Záchranné vesty), je vedena na Průvodce II – viz. Seznam dodavatelů II

Veškerý materiál se skladuje v běžném pracovním prostředí. Plošný materiál musí být uskladněn ve svislé poloze (pokud není umístěn na stojanu). Speciální skladové podmínky nejsou definovány.

7.2 Hodnocení dodavatelů

Způsobilost dodavatelů je pravidelně hodnocena - interval 12 měsíců. Hodnocení provádí pověřený pracovník za nákup.

Záznam o hodnocení dodavatele (manuál záznamů) Jednotliví dodavatelé jsou hodnoceni dle následujících kritérií:

Kritéria hodnocení

- | | |
|-----------------------------|--|
| 1) jakost dodávaných vstupů | počty a závažnost reklamací, systém jakosti u subdodavatele (certifikace, zavádění SJ) |
| | - certifikát SJ 10 bodů |
| | - budování SJ 8 bodů |
| | - bez SJ 6 bodů |

Zpracovala, datum : Ing. Mrázková, únor 2003

Schválil, datum : Ing. Kostka, březen 2003

Počet příloh: 2

	Příručka jakosti Nakupování	KAPITOLA 7	
		List 2 z e 4	Vydání č.1

- | | |
|--|---|
| 2) plnění smluvních požadavků termíny dodávek, | zasílání atestů a jejich včasnost, identifikace dodávek |
| 3) ekonomická výhodnost | cena, dopravní vzdálenost, způsob dopravy
dopravní vzdálenost |
| 4) zkušenosti | pružnost dodavatelů, jejich vstřícnost,
úroveň poskytovaných podkladů (certifikáty, katalogy,
bezpečnostní listy a pod.) |
| 5) výsledky auditu | - bez nedostatků 10 bodů
- do třech nedostatků 8 bodů
- závažná neshoda 4 body
- více neshod 0 bodů |

V současné době neprobíhají audity, každý dodavatel je hodnocen 10 body.

Každé kritérium je hodnoceno 0 - 10 body.

- | | | |
|------------------|--------------|---|
| způsobilost „A,, | 41 - 50 bodů | způsobilost vyhovující |
| způsobilost „B,, | 31 - 40 bodů | způsobilost uspokojivá (s výhradami) |
| způsobilost „C,, | 21 - 30 bodů | způsobilost neuspokojivá (neplnění požadavků) |
| | pod 20 bodů | nezpůsobilý subdodavatel |

Pro potřeby firmy je vytvořeny Seznamy dodavatelů I a subdodavatelů I, kde je uvedeno, který dodavatel se hodnotí a který dodavatel se hodnotit nemusí.

7.3 Kooperace – klasická výroba

Firma Ego využívá kooperaci u klasické výroby pro výrobu evakuačních pump a případné vysekávání plošného materiálu. Materiál dodávaný do kooperační firmy je veden ve vstupním skladě I. Pro jeho sledovatelnost slouží Průvodka II - neplatí u výseků

Objednávku pro kooperaci vystaví vedoucí VÚ, kde jasně specifikuje výstupy z kooperace. Přezkoumání provádí ředitel, což stvrzuje svým podpisem.

Po obdržení daného zboží provede pověřený pracovník (viz. matice odpovědnosti) vstupní kontrolu, která se skládá:

1. porovnání objednávky s DL
2. kontrola požadovaných průvodních dokladů, včetně potvrzení VYK
3. kvantitativní kontrola
4. způsob balení

U vakuových pump probíhá mimoto i kontrola kvalitativní – viz. PN 1/00 . Potvrzení vstupní kontroly je otisk razítka „Prošlo vstupní kontrolou I, datum“ na DL.

Kontrola výseků se provádí na základě porovnání s referenčními vzorky.

Evakuační pumpy jsou uloženy ve výstupním skladě. Sledovatelnost je dána skladovou kartou

Zpracovala, datum : Ing. Mrázková, únor 2003

Schválil, datum : Ing. Kostka, březen 2003

Počet příloh: 2