

Výběr a hodnocení dodavatelů výrobního podniku

Martina Brablíková

Bakalářská práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Martina Brablíková**
Osobní číslo: **L19516**
Studijní program: **B1041P040003 Aplikovaná logistika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Výběr a hodnocení dodavatelů výrobního podniku**

Zásady pro vypracování

1. Vypracujte literární rešerši zkoumané problematiky z tuzemských a zahraničních literárních zdrojů.
2. Analyzujte současný proces výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku.
3. Na základě provedené analýzy navrhněte vhodná opatření ke zlepšení a tyto návrhy zhodnoťte.

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

Seznam doporučené literatury:

1. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. Praha: Ekopress, 2012. ISBN 978-808-6929-897.
 2. RICHARDS, Gwynne a Susan GRINSTED. *The Logistics and Supply Chain Toolkit*. Second edition. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-0-7494-7557-4.
 3. JOHNSEN, Thomas E., Mickey HOWARD a Joe MIEMCZYK. *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspectives*. Second Edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 978-1-138-06474-4.
- Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Kamil Peterek, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **13. května 2022**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 1. prosince 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti, dne: 4. 8. 2022

Jméno a příjmení studenta: Martina Brablíková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na výběr a hodnocení dodavatelů výrobního podniku. V úvodu teoretické části práce se pojednává o výrobním podniku, jeho procesech a cílech. Další část je věnována nákupu, kde je popsán jeho význam, funkce a fáze. Hlavním bodem práce jsou dodavatelé, kapitola se zabývá výběrem a hodnocením dodavatelů. Praktická část bakalářské práce je založena na analýze procesu výběru a hodnocení dodavatelů a ve výrobním podniku Metso Outotec s. r. o.

Klíčová slova: výroba, výrobní podnik, nákup, dodavatelé, výběr dodavatele, hodnocení dodavatele, kritéria hodnocení

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the selection and evaluation of suppliers of a manufacturing company. The theoretical part of the thesis starts with a discussion of the manufacturing company, its processes and objectives. The next section is devoted to purchasing, where its importance, functions and phases are described. The main focus of the thesis is on suppliers, the chapter deals with supplier selection and evaluation. The practical part of the bachelor thesis is based on the analysis of the supplier selection and evaluation process in the manufacturing company Metso Outotec Ltd.

Keywords: manufacturing, manufacturing company, purchasing, suppliers, supplier selection, supplier evaluation, evaluation criteria

Tímto bych chtěla poděkovat panu Mgr. Kamilovi Peterkovi, PhD. za rady a připomínky během zpracování bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala paní Lence Šimoníkové za spolupráci při poskytování podkladů do praktické části bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝROBNÍ PODNIK	12
1.1 VÝROBA.....	13
1.1.1 Výrobní proces.....	13
1.1.2 Řízení výroby a její cíle.....	16
2 NÁKUP	17
2.1 POSTAVENÍ A PŘEDMĚT NÁKUPU.....	17
2.2 VÝZNAM NÁKUPU.....	18
2.3 FAKTORY PŮSOBÍCÍ NA NÁKUP.....	19
2.4 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....	20
2.5 KATEGORIE NAKUPOVANÉHO ZBOŽÍ.....	21
2.6 FÁZE NÁKUPU.....	23
3 DODAVATELÉ	24
3.1 VÝBĚR DODAVATELŮ.....	25
3.2 KRITÉRIA PRO VÝBĚR DODAVATELŮ.....	25
3.3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY	32
4.1 METSO OUTOTEC S. R. O. PŘEROV.....	32
4.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	32
4.3 UDRŽITELNOST.....	33
4.3.1 Rozvoj udržitelnosti dodavatelů.....	34
4.4 SORTIMENT A SLUŽBY.....	34
4.5 ORGANIZACE SPOLEČNOSTI.....	34
5 ORGANIZACE NÁKUPU VE FIRMĚ	36
5.1 PŘEJÍMKA A KONTROLA NAKUPOVANÝCH PRODUKTŮ.....	37
6 DODAVATELÉ	39
6.1 NEJVÝZNAMNĚJŠÍ DODAVATELÉ SPOLEČNOSTI.....	39
6.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	39
6.2.1 Prvotní hodnocení.....	39
6.2.2 Opakované hodnocení.....	40
6.2.3 Sebehodnocení.....	43

6.3	VÝBĚR DODAVATELŮ	44
7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	46
	ZÁVĚR	47
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	48
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	50
	SEZNAM OBRÁZKŮ	51
	SEZNAM TABULEK.....	52

ÚVOD

V dnešní dynamické době, má každá firma možnost vybírat dodavatele ze široké nabídky. Aby vybrala právě toho správného, nejvhodnějšího, je důležité zavést systém výběru a hodnocení dodavatelů.

Výběr a hodnocení dodavatelů je důležitý pro všechny společnosti na trhu. Dobré vztahy s dodavateli podporují zvýšení efektivity podniku, snížení plýtvání a překonání rizik spojených s dodavatelskými řetězci. Značnou výhodou je i zvýšení konkurenceschopnosti podniku a snížení nákladů na výrobu. Aby spolupráce fungovala, je třeba dodavateli věnovat náležitou péči právě prostřednictvím průběžného sledování a hodnocení. Velice důležitou roli při výběru a hodnocení dodavatelů hraje výběr správných kritérií.

Tato práce se zabývá analýzou výběru a hodnocení dodavatelů ve výrobním podniku. V teoretické části práce se věnuji pojmům spojených s tématem práce, tedy výrobnímu podniku, nákupu a hlavnímu bodu své práce – dodavatelům.

Praktická část práce je založena na analýze výběru a hodnocení dodavatelů výrobního podniku Metso Outotec s. r. o. Jedná se výrobní podnik ve slévárenském průmyslu, vyrábějící odlitky do drtících zařízení. V této části podnik představím, zanalyzuji jeho postupy a navrhnou možné změny k lepšímu.

CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je zanalyzovat současný proces hodnocení dodavatelů ve firmě Metso Outotec s. r. o. a navrhnout možnosti zlepšení.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se budu věnovat činnostem podniku spojených s dodavateli. Jako první vysvětlím pojem výrobní podnik a vše co se ho týká, tedy výrobu a výrobní proces. Dále se budu věnovat oblasti nákupu, kde pojednávám o jeho významu, rozdělení a důležitosti pro podnik. A v neposlední řadě se věnuji právě dodavatelům, na kterých stojí má práce. V této kapitole vysvětlím, jak důležité je pro podnik vybrat toho nejlepšího dodavatele, jaké máme možnosti výběru a hodnocení, a pomocí jakých kritérií jej vybereme.

V praktické části se věnuji analýze výběrového a hodnotícího procesu ve společnosti Metso Outotec s. r. o. V první části představuji společnost, její zaměření a historii. Poté se věnuji analýze řízení nákupu ve firmě, dodavatelům a jejich hodnocení.

Metody využité při zpracování bakalářské práce:

- Literární rešerše: první část práce je tvořena vhodně zvolenou literaturou, která se zabývá zkoumaným tématem. V práci vycházím z literatury týkající se výrobního podniku, nákupu a dodavatelských řetězců.
- Analýza současného stavu: využití dat získaných pozorováním, místním šetřením a dotazováním interních pracovníků firmy. Získaná data budou využita v praktické části práce.
- Popis: bude ho využito při popisu zkoumané společnosti, jenž je předmětem práce.
- Indukce: ze získaných informací a poznatků bude vyhodnocen závěr.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝROBNÍ PODNIK

Pod pojmem podnik rozumíme jakýkoli subjekt, který vykonává činnosti spojené s nabídkou zboží či služeb zákazníkům. Cíl podniku si určuje každý podnik sám, všeobecně můžeme říct, že základním cílem je přežít a uchovat se jako podnik. Dalšími cíli mohou být dosažení zisku (nemusí být, existují i neziskové podniky), velikost podniku, obsazenost na trhu, konkurenční cíle a jiné (Dvořáček, Slunčík a Slunčík, 2012).

Každý podnik je obklopen okolím, které působí jak na samotný podnik, tak i podnik na něj. Okolí je pro podnik důležitým faktorem, který musí brát podnik v potaz. Může mít totiž pro podnik jak pozitivní, tak i negativní dopady (Martinovičová, Konečný a Vavřina, 2019).

Výrobní podnik můžeme chápat jako uzavřený systém, ve kterém dochází k transformaci vstupů, práce, energie a informací z okolí podniku, do formy výstupů do okolí podniku (Hradecký, Lanča a Šiška, 2008).

Okolí podniku dělíme na:

- Vnitřní

Je definováno silami působícími uvnitř podniku, které mají dopady a řízení podniku.

Vnitřní okolí podniku můžeme dělit na:

- vstupy – práce, suroviny, zkušenosti, kapitál, data a informace,
- transformační proces – podnikatelské operace,
- výstupy – produkty, zisk, výdělků, informace a odpad (Dvořáček, Slunčík a Slunčík, 2012).

- Vnější

Vnější okolí podniku rozlišujeme na makrookolí a mikrookolí.

- Mikrookolí – prvky mikrookolí působí na podnik v bezprostřední blízkosti, podnik a prvky mikrookolí se navzájem ovlivňují. Jejich význam je pro podnik zásadní, protože ovlivňují prakticky celý podnik a jeho činnosti. Do mikrookolí podniku řadíme dodavatele, odběratele a konkurenci, věřitele, zaměstnance a jiné.
- Makrookolí – na rozdíl od prvků mikrookolí, působí na podnik jednosměrně tzn., že možnost ovlivnění ze strany podniku není možná, musí se přizpůsobit.

Lze sem zařadit vlivy právní, politické, ekonomické, sociální, ekologické, etické a jiné (Muláčová, Muláč a Vavřina, 2013).

1.1 Výroba

Podle Čujana a Málka (2008) si pod pojmem výroba můžeme představit jakoukoli činnost podniku, která je spojena s tvorbou hodnoty. Můžeme tím tedy rozumět jakékoli zpracování vstupních materiálů a surovin, jejíž výsledkem bude produkt s přidanou hodnotou, tedy buď produkt finální či sloužící pro další výrobu a opracování.

Základní činitelé výroby:

- pracovní síla,
- pracovní prostředky,
- pracovní předměty.

Keřkovský (2009), definuje ve své knize výrobu z ekonomického hlediska, tedy tak, že při výrobním procesu dochází k transformaci výrobních faktorů a statky ekonomické, které se posléze spotřebovávají.

Výrobní činnost klíčově ovlivňuje podnik, a to jak ze strany jeho efektivnosti, tak konkurenceschopnosti. Konkurenceschopnost podniku je dána faktory, které jsou řešeny během řízení výroby. Jedná se například o:

- snižování nákladů, ať už výrobních či vedlejších,
- zvyšování výrobních dávek,
- míru inovací a šířku nabídky produktů (Čujan a Málek, 2008).

1.1.1 Výrobní proces

Výrobní proces je v poslední době vyjadřován na základě vztahu výrobního podniku k zákazníkům. Pokud je výrobek specifikován zákazníkem, jedná se o zakázkovou výrobu. Pokud se jedná o podnik, který vyrábí pro větší trh a výrobek není určen pro konkrétního zákazníka, pak se jedná o výrobu na sklad. (Jurová a kolektiv, 2016)

Dle Keřkovského (2009) můžeme členit výrobu podle:

a) Míry plynulosti procesu

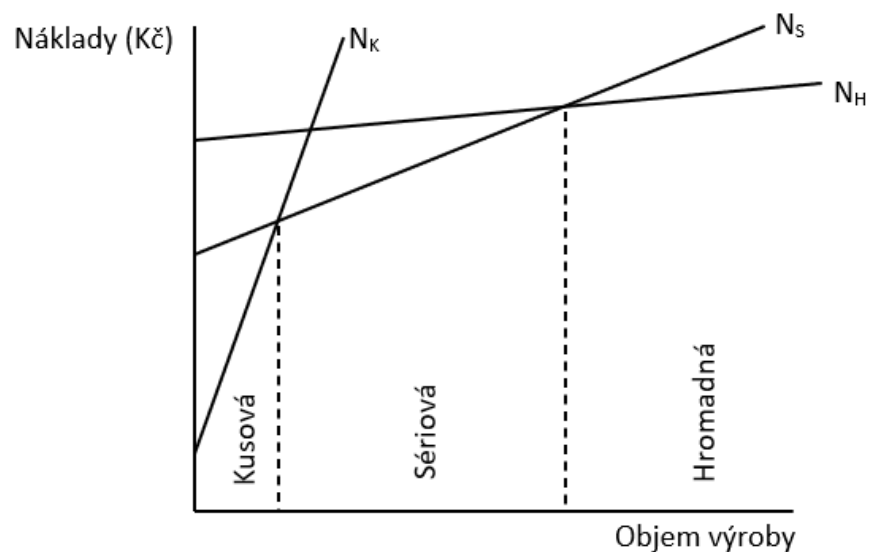
- Plynulá výroba – představuje výrobu nepřetržitou, kterou nelze přerušit.

- Přerušovaná výroba – výroba, kterou lze přerušit, ať už z důvodu plánovaných prostojů, oprav, či celozávodní dovolené.

b) Množství a počtu druhů ve výrobě

- Kusová – je charakteristická specifickými stroji, počtem nabídky druhů a možností specifikace výrobku na přání zákazníka. Jedná se tedy o výrobu na základě objednávky, tudíž o zakázkovou výrobu. Celkové náklady jsou vysoké.
- Sériová – jak již napovídá název, jedná se o výrobu v sériích, dávkách. Výhodou jsou klesající celkové náklady.
- Hromadná – jedná se o výrobní proces, kdy se vyrábí pouze jeden produkt ve velkém množství. Zde jsou náklady nejnižší. (Keřkovský, 2009)

Na obrázku č. 1 je znázorněna nákladovost v závislosti na objemu výroby.



Obrázek 1 Struktura nákladů v závislosti na objemu výroby (Keřkovský, 2009)

Z grafu výše můžeme vyčíst, že se stoupajícím objemem výroby nám klesají celkové náklady.

Švecová a Veber (2021) ve své knize uvádí další možné členění výroby dle:

a) Charakteru výroby

Charakter výroby je dán použitou technologií, jež je ve výrobním podniku použita.

- Mechanické procesy – výrobky mění pouze svůj vzhled, jedná se například o tváření, spojování materiálů, nebo obrábění.

- Chemické procesy – mění podstatu vstupu, příkladem může být zpracování ropy, výroba umělých látek apod.
- Biochemické a biologické procesy – dochází k nim na základě přírodního procesu. Jsou typické pro potravinářský průmysl, například kvašení, zrání. Do skupiny patří i zemědělství a farmaceutický průmysl.

b) Formy organizace výroby

- Proudová výroba – způsob výroby, při kterém jsou jednotlivé pracovní procesy rozděleny příslušným pracovištěm. Úkony a pracoviště jsou rozděleny tak, aby procházela plynule za sebou, tedy v proudu.
- Skupinová výroba – jedná se o způsob výroby, kdy jednotlivé kroky výroby jsou sice slučovány do skupiny na základě dílenské výroby, ale v rámci jednotlivých skupin je dále provedeno uspořádání na základě výrobních operací.
- Fázová výroba – jedná se o výrobu, kdy výrobu jednoho konkrétního výrobku zajišťuje několik útvarů. Pracoviště a stroje jsou uspořádány technologicky.

c) Vztahu k odbytu

- Výroba na zakázku – výroba podle přání zákazníka. Zákazník má možnost již od počátku výroby upřesňovat své požadavky na finální produkt.
- Výroba na sklad – provádí se na základě predikce spotřeby zjištěné průzkumem trhu. Často dochází ke kombinaci výroby na zakázku a výroby na sklad. Například se může jednat o automobilku, která má skladové zásoby různých typů motorů, převodovek či jiných součástek, a konečný výrobek (auto) je zkompletováno dle přání/preferencí zákazníka.

d) Vstupů

- Materiálově náročná výroba – zpracování ropy.
- Produkce náročná na výrobní zařízení – produkce vína.
- Výroba s vysokým podílem ruční práce – řemeslné práce.
- Inovační – výroba elektrotechnické produkce.

e) Výrobního programu

- Základní – výroba produktů, za kterými byla společnost zřízena.
- Vedlejší – výroba polotovarů.
- Doplnková – Zpracování odpadů, nachází jejich další využití.
- Přidružená – nezávisí na základní výrobě (Švecová a Veber, 2021).

1.1.2 Řízení výroby a její cíle

Předmětem řízení výroby je optimalizace výrobních systémů. Jeho hlavním zájmem je koordinace všech zúčastněných činitelů výroby.

Podle úrovně řízení podniku můžeme cíle dělit na:

- cíle strategické,
- cíle taktické,
- cíle operativní.

Cíle řízení výroby by vždy měli vycházet z výrobní strategie podniku. (Keřkovský, 2009)

Formy kontroly splnění stanovených cílů:

Proces kontroly je velice důležitý, jeho výsledkem je zjištění, jak jsou dané plány plněny.

Kontrolní proces je složen ze tří základních kroků:

- stanovení standardů,
- měření vykonané práce pomocí stanovených standardů,
- náprava případných odchylek od plánů (Jurová a kolektiv, 2016).

2 NÁKUP

Nákup řadíme mezi klíčové aktivity podniku. Nákup představuje soubor činností podniku, které mají za cíl vytvořit hmotný či nehmotný produkt. Do procesu nákupu zahrnujeme nejen základní materiály pro výrobu, ale i polotovary, hotové výrobky, komponenty a sestavy. Dále může být předmětem nákupu i stroje a zařízení, obalové materiály a služby. Nákupní proces na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jedná se například o zajištění výrobního materiálu, zařízení pro výrobu, a interní služby pro výrobu (pro zaměstnance, pomocných a obslužných procesech, nebo ve správě). Na straně druhé z nákupu vyplívají povinnosti úkoly pro interní část podniku, jako je zjištění požadovaného množství vstupů, plánování termínu spotřeby, řízení zásob, optimalizace dodacích lhůt a množství, skladování a jiné (Tomek a Vávrová, 2007).

Jurová (2009) ve své knize uvádí, že nákup je v organizaci důležitou činností. Popisuje ho jako činnost zahrnující všechny operace v organizaci, jejímž cílem je získat všechny potřebné informace nezbytné pro realizaci cílů ve společnosti. Základním úkolem nákupu je efektivně zajistit, aby společnost měla dostupné všechny potřebné vstupy (materiály, suroviny a zboží), v potřebném množství, kvalitě, ve správném čase a na správném místě.

Obecné shrnutí úkolů nákupu:

- ujasnění potřeb v podniku,
- co nejpřesněji určovat velikost a předpoklad termínu spotřeby vstupů,
- hledání nejvhodnějšího dodavatele, následná volba a vytvoření objednávky,
- přejímka a kontrola objednávky,
- zaskladnění přijaté dodávky,
- sledování spotřeby nakoupeného vstupu (Tomek a Vávrová, 2007).

2.1 Postavení a předmět nákupu

Ještě v posledních letech se v podnicích prosazoval názor, že nákup je pouze operativní službou, která se zaměřuje na plnění požadavků jednotlivých částí podniku, tzv. „interních zákazníků“. V takové situaci není možné, aby nákup posuzoval správnost požadavků, a požadavky plní „naslepo“. Zaměstnanci jsou omezeni náhledem do pozadí nákupu, nemohou jej ovlivňovat, a tak přispět podniku k lepší prosperitě svými poznatky. V takovém podniku

je výběr dodavatele pro nákup materiálů či výrobků ovlivněn hlavně nízkou cenou, a bez iniciativy dlouhodobější spolupráce.

Tento trend zapříčinil změny v organizační struktuře podniku, kde docházelo k vytváření útvarů strategického nákupu. Ty se zaměřují na průzkum trhu, vyhledávání nejvýhodnějších zdrojů, dodavatelů a komunikaci s nimi. Tyto činnosti jsou většinou ukončeny uzavřením kontraktu.

Nákupní oddělení získávají kompetence nad řízením celého procesu, tzn. sestavování objednávek, jejich odeslání, řešení dopravy, skladování a jiných důležitých vnitropodnikových operací.

Nákup a jeho současné pojetí je určeno zejména tím, že spousta podniků spolupracuje s rozsáhlými dodavatelskými řetězci. To zapříčinilo to, že se z nákupu stává strategická činnost. Dnešní trend nákupu je orientován především na koncového zákazníka a jeho potřeby, upřednostňují se dlouhodobé vztahy s dodavateli, snižování jejich počtu a větší pečlivost při jejich výběru (Gros a Grosová, 2006).

2.2 Význam nákupu

Na podnikovém úspěchu má významný podíl právě nákup. Jeho cílem je i získání jiných důležitých zdrojů pro podnik, pro které nalezneme v podniku další využití jak na strategické, tak na operativní úrovni.

Pojem nákup lze tedy chápat jako:

- funkci – která plní podnikové aktivity,
- proces – pohyb dodávaného zboží,
- organizační jednotku – pracovní útvar, který disponuje nákupní činností (Tomek a Vávrová, 2007).

Primární nákupní činnosti podniku:

- výběr dodavatelů,
- hodnocení a průběžné řízení,
- řízení podle kvality (TQM),
- plánování nákupu a související průzkum trhu.

Výše uvedené činnosti ovlivňují schopnost podniku dosahovat cílů (Lambert, Stock a Ellram, 2005).

Výsledek nákupu je ovlivněn:

- požadavky na materiál, výrobek či službu,
- faktory, které nám určují průběh projektu,
- výkony dodavatelů

„Cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Firma očekává od nákupu efektivní řešení, dosažené při optimálních dopravních, transakčních, a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při nejlepší kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním dalších možností korporace, vzájemné koordinace apod.“ (Tomek a Vávrová, 2007).

2.3 Faktory působící na nákup

Faktorů, které ovlivňují nákupní chování podniku je mnoho, mezi ty nejvýznamnější patří tyto:

a) podmínky dodávky

Každá dodávka bude uskutečněna za určitých podmínek, tyto musí být stanoveny ve smlouvě.

b) jakost

Souvisí s požadavky na materiál, jako je hmotnost, cena a vhodnost materiálu pro výrobu. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny za co nejnižší/adekvátní cenu.

c) množství

Podnik by měl nakupovat pouze takové množství materiálu, které bude využito při výrobě.

d) cena

Pro podnik je nejlepší cenou ta, která je nejnižší. Avšak podnik zde musí brát zřetel na kvalitu nakupovaného materiálu, která při nízké ceně nemusí být adekvátní.

e) čas

Při nákupu zásob je důležité sledovat časové hledisko. Materiál musí být k dispozici právě ve chvíli, kdy jej výroba potřebuje. Pozdní či nedostatečná objednávka může ohrozit výrobu, opožděním či dokonce zastavením výroby.

f) dodavatel

Jedním z hlavních faktorů, je výběr dodavatele. Ten je předpokladem dobrého nákupu a je nutné ho vybírat pečlivě. Výhodné je vybírat především dodavatele s nabídkou dlouhodobé spolupráce, která bude založená na vzájemné důvěře a kladných zkušenostech (Oudová a Vávrová, 2013).

g) globální situace

Je důležitým faktorem nejen pro nákup, ale fungování celé organizace. Můžeme sem zařadit například aktuální pandemickou situaci koronaviru, válku na Ukrajině, či globální a tuzemskou ekonomickou situaci. Omezení importu a exportu surovin a výrobků, chybějících komponentů a zvyšování cenových hladin je pro společnosti náročné, jak organizačně, tak i finančně.

2.4 Typy nákupních situací

a) Běžný, opakovaný nákup

Můžeme o něm hovořit jako o nejjednodušším. Jedná se o již pro nás známého dodavatele, od kterého odběratel nakupuje potřebné vstupy dlouhodobě.

b) Modifikace nákupu

Provádí se v případě změn požadavků na nakupované vstupy. Pokud firma provede např. proces inovace svého výrobku, často je nutné pozměnit i složení nebo druh nakupovaného materiálu. Výsledkem toho je podání požadavku vůči stávajícímu dodavateli o změnu např. kvality dodávaných materiálů, jiného složení nebo tvaru. Pokud dodavatel není schopen změnu akceptovat, může situace vyústit v ukončení spolupráce a hledání nového potencionálního dodavatele.

c) Nový nákup

Podmětem pro nový nákup může být právě výše uvedená inovace výrobků, zavedení nového výrobku nebo nespokojenost se stávajícím dodavatelem. Proces nového nákupu je velice složitý. Podílí se na něm vybraní pracovníci, jejichž úkolem je vybrat ze širokého spektra potencionálních nových dodavatelů, pomocí stanovených kritérií a příslušné metody hodnocení (Gros, 2016)

2.5 Kategorie nakupovaného zboží

Rozhodování o nakupovaném zboží je ovlivňováno podnikem a jeho požadavky. Tyto požadavky jsou různorodé a liší se charakteristikou potřebného zboží.

Klasifikace nakupovaných položek a rozdělení podle kritérií:

- a) stupně zpracování,
- b) vlivu hospodaření firmy,
- c) vlivu na hlavní předmět podnikání firmy,
- d) charakteru spotřeby a množství v čase,
- e) vlivu na jakost výrobků a služeb,
- f) vztahu k hlavní činnosti firmy,
- g) dalšího určení v podniku,
- h) situace na trhu nakupovaných položek.

Ad a) Klasifikace nakupovaných položek podle stupně zpracování:

Jedná se o suroviny, materiály, díly, polotovary, pomocné a režijní materiály, hotové výrobky pro obchodní činnost, zařízení, investiční celky a služby.

Ad b) Klasifikace nakupovaných položek podle jejich vlivu na hospodaření firmy

Proces nákupu má vliv také na hospodaření firmy. Peněžní prostředky, které podnik vynaloží za nákup potřebných prostředků jsou pro firmu nákladem, proto je dobré znát, jakým podílem se jednotlivé položky podílejí na celkových nákladech firmy. V této fázi lze použít ABC analýzu, která nám položky roztrídí do tří základních skupin. ABC analýza je založena na Paterovu pravidlu, podle kterého by mělo platit, že 80 % nákladů na nákup tvoří 20 % nakupovaných položek.

Ad c) Klasifikace položek podle jejich vlivu na hlavní předmět podnikání firmy:

Tato klasifikace nám určuje, jaký význam má nakupovaná položka pro podnik. Rozlišení důležitosti nakupované položky ovlivňuje nákupní strategii podniku.

Položky dle vlivu na chod podniku lze rozdělit do dvou následujících skupin:

- **Skupina I** – je tvořena položkami, které jsou nezbytné pro výrobní činnost firmy, jejich nedostatek může nebo dokonce zapříčiní nemožnost výroby. Výsledkem

takové situace je propad produkce a vysoké finanční ztráty. Tyto položky se v ABC analýze nacházejí ve skupině A, jedná se především o základní materiál a suroviny pro výrobu, které lze těžce nebo vůbec nahradit v případě nedostatku.

- **Skupina II** – je tvořena položkami, které nijak výrazně neovlivňují hlavní chod výroby. Jedná se o režijní a pomocné materiály, jako jsou kancelářské potřeby nebo úklidové prostředky.

Ad d) Klasifikace položek podle charakteru jejich spotřeby v množství a čase:

Užíváme zde XYZ analýzy, rozdělení jednotlivých skupin:

- **skupina X**, obsahující položky s pravidelnou spotřebou v čase i množství. Jedná se o položky, u kterých lze lehce předpovědět jejich spotřebu a firma je nakupuje ve velkém množství.
- **skupina Y**, obsahuje položky, u kterých dochází k výkyvům spotřeby, ale lze je s nějakou pravděpodobností předpovědět.
- **Skupina Z**, zde řadíme položky, které mají nepravidelnou spotřebu. Jejich spotřeba je těžko předvídatelná.

Ad e) Klasifikace položek podle jejich vlivu na jakost výrobků a služeb:

- **skupina J1**, tuto skupinu tvoří výrobky s vlivem na jakost vyráběného zboží. Můžeme sem zařadit např. kvalitu příměsí, obsah jejich složek a kvalita.
- **skupina J2**, kde se nachází položky se standardním vlivem na jakost vyrobeného zboží.
- **skupina J3**, obsahuje výrobky, které nemají vliv na kvalitu konečného výrobku.

Ad f) Klasifikace položek podle jejich vztahu k hlavní činnosti firmy:

- **Přímý materiál**, bez kterého se nelze obejít, využívá se přímo ve výrobě.
- **Pomocný materiál**, který nevstupuje přímo do výrobního procesu výrobku, lze jej tedy vyrobit i bez něj, nebo jej nahradit.

Ad g) Klasifikace položek podle jejich dalšího určení v podniku:

- Položky pro hlavní výrobní činnost, jedná se tedy o přímý materiál.
- Položky pro krytí ostatních aktivit firmy, můžeme je označit jako režijní materiály.

Ad h) Klasifikace položek podle situace na trhu:

Jakékoli rozhodnutí o nákupu je ovlivněno situací trhu. Zvažujeme dvě situace:

- Nabídka převyšuje poptávku, tedy požadované položky jsou nabízeny větším množstvím výrobců.
- Poptávka převyšuje nabídku, tato situace je typická omezeným počtem dodavatelů.

(Gros a Grosová, 2006)

2.6 Fáze nákupu

Nakupující organizace prochází při nákupu zboží nákupním procesem. Nákupní proces se skládá z fází, které lze rozdělit takto:

- a) **zjištění problému**, které pro nás představuje potřebu koupě,
- b) **základní údaje o plánované potřebě**, určující množství nakupovaného zboží,
- c) **specifika výrobku**, vypovídající technické parametry nakupovaného zboží,
- d) **hledání dodavatele**, představující shromáždění všech podstatných informací o potenciálních dodavatelích,
- e) **posuzování nabídek**, výsledkem je výběr a vyloučení některých dodavatelů,
- f) **výběr dodavatele**, kde dochází ke konečnému výběru,
- g) **objednávka**, při které se určují základní parametry jako množství, termíny dodávek, záruky, podmínky reklamačního řízení,
- h) **zhodnocení nákupu**, který představuje zhodnocení dodavatele, jeho výkonu a míru splnění daných kritérií (Lukoszová, 2004).

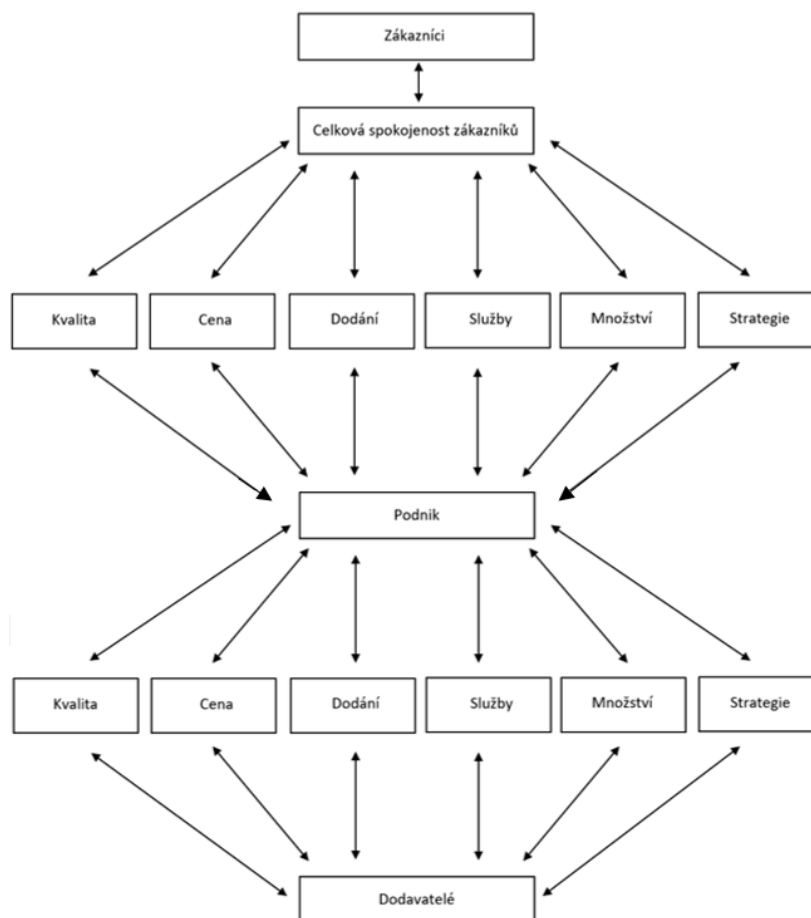
3 DODAVATELÉ

Dodavatelé jsou velmi důležitým článkem procesu. Pod pojmem dodavatel si můžeme představit organizaci či osobu, která poskytuje materiál, výrobky či nějaké služby.

Nejdůležitější je výběr z řady potencionálních dodavatelů, kteří nám poskytnou požadovaný materiál, v požadovaných kritériích. Je nutné brát v úvahu počet různých faktorů které do procesu vstupují a jsou dále ovlivňovány osobami, které v podniku vytvářejí tzv. rozhodovací jednotku (Lambert, Stock a Ellram, 2005).

Spolupráce s dodavateli a vytvoření blízkého vztahu s nimi by mělo pomoci zjednodušit procesy jako je vývoj produktů, snížení výrobních nákladů a zvýšení pružnosti v závislosti na poptávce (Myerson, 2015)

Celková spokojenost jak na straně výrobního podniku, tak u konečného spotřebitele je závislá na výkonu dodavatele. Celkovou propojenost si ukážeme níže na obrázku č. 2. (Lambert, Stock a Ellram, 2005).



Obrázek 2 Celková spokojenost zákazníků závislá na dodavateli (Lambert, Stock a Ellram, 2005)

3.1 Výběr dodavatelů

V této fázi je pro podniky nutné, aby si uvědomily důležitost spolupráce a vytvoření silných vazeb s těmi nejlepšími a nejvhodnějšími dodavateli. Výběr takového dodavatele podporuje výkonnost podniku, možnost vývoje produktů nebo pružnost plánování požadavků na výrobu (Tomek a Vávrová, 2004)

V minulosti se při výběru dodavatelů v podniku užívalo nevhodných metod. Při výběru se upřednostňovala cena před výkoností a spolehlivostí dodavatele (Fotr a Souček, 2005).

V současné době se v dodavatelských řetězcích stále více uplatňuje užší spolupráce. Výsledkem tohoto projevu je konkretizace požadavků na kvalitu výběru dodavatelů. Předchozí metody založené na výběru nejvýhodnějších cen jsou minulostí (Gros a Grosová, 2006).

Při výběru dodavatele klademe důraz na:

- schopnost vyhovět našim požadavkům,
- dodací lhůty a spolehlivost dodavatele,
- kvalitu poskytovaného zboží,
- rychlost reklamačního řízení a jiné.

Výběr dodavatelů se řídí podle:

- předem stanovených kritérií,
- auditu provedeného u dodavatele,
- sebehodnocení dodavatele a následného auditu. (Čujan a Málek, 2008)

3.2 Kritéria pro výběr dodavatelů

Výběr kritérií je prvním důležitým krokem při výběru dodavatelů. Měl by předcházet konkurzu dodavatelů a jejich výběru (Gros a Grosová, 2006).

Kritéria se používají k měření preferencí spojených s každou možnou alternativou a ohledem na cíl. Kritérií by nemělo být hodně a měli by být relevantní k řešenému problému. Výběr vhodných kritérií je základem rozhodovacího procesu pro výběr správného dodavatele (Mukherjee, 2017).

Určení kritérií neznamena, že výsledný/vybraný dodavatel musí nutně splňovat všechna zvolená kritéria, mělo by se jednat o určitý balanc schopnosti splnění a nesplnění těchto kritérií (Gros a Grosová, 2006).

Podle Grose a Grosové (2006) lze kritéria rozdělit do sedmi hlavních oblastí:

- **Finanční situace dodavatele.**

Finanční situace dodavatele představuje, z jaké míry je podnik ekonomicky „zdravý“. Na základě tohoto ukazatele můžeme predikovat dlouhodobou spolupráci. Údaje lze získat z výročních zpráv, postavení dodavatele na trhu či složení jeho zákazníků, jejich počtu apod.

- **Perspektivnost vývoje dodavatele.**

Při výběru dodavatele jsou důležité informace o jeho perspektivnosti. Udávají nám, v jaké míře je dodavatel schopen reagovat na změny požadavků na výrobky, ať už při vývoji či inovaci.

- **Logistické služby poskytované dodavateli.**

V této oblasti se nejvíce zaměřujeme na lokalizaci dodavatele, jeho dodací lhůty, termíny vyřízení objednávek, způsob balení a dodávání výrobků nebo použití JIT.

- **Výrobní možnosti dodavatele.**

Toto kritérium nám udává, zda můžeme považovat dodavatele jako spolehlivého. Spolehlivost můžeme určit na základě jeho výrobních kapacit, počtu výrobních jednotek a jeho úrovně řízení výroby.

- **Informační systém.**

Vzhledem k vývoji technologií, je důležité sledovat jakým způsobem dodavatel komunikuje a jaké používá informační toky.

- **Celkové pořizovací náklady a platební podmínky.**

Celkové náklady, tedy vlastně cena je snad nejdůležitějším a nejsledovanějším kritériem. Do sledovaných kritérií spadají pořizovací náklady, předpokládaný vývoj cen a jiných nákladů nebo dohoda o lhůtách splatnosti vystavených faktur.

- **Požadovaná kvalita.**

Posledním kritériem, které by měl splňovat každý dodavatel je splňovat požadavky na kvalitu. (Gros a Grosová, 2006, s. 52-53)

3.3 Hodnocení dodavatelů

Podle Čujana a Málka (2008) je důležité započít hodnocení dodavatelů seznamem. Seznam dodavatelů nám dále bude sloužit pro vkládání průběžných hodnot z prováděných metod hodnocení.

Tyto seznamy jsou založeny na vyhodnocení dodavatelů podle výše uvedených kritérií, které ve své knize uvedl Gros a Grosová (2006).

Seznamy se dále rozvíjí na základě vybraných metod hodnocení.

Prosté hodnocení dodavatelů podle pořadí

Při prostém hodnocení dodavatelů hodnotíme pouze vybraná kritéria. K těmto kritériím jsou přiřazovány body (od čísla 1 po 3). Nejvýhodnější volbu pro nás představuje dodavatel, který má po sečtení všech bodů nejnižší skóre.

Tabulka 1 Přiřazení hodnot k dodavatelům (Čujan a Málek, 2008)

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

Tabulka 2 Přiřazení bodového hodnocení (Čujan a Málek, 2008)

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

Váhové hodnocení podle pořadí

Princip je stejný jako u prostého hodnocení, liší se pouze přidáním váhy pro stanovená kritéria. Dále je postup stejný, opět se přiřadí bodové hodnocení (1 až 3) které se následně vynásobí váhou kritéria. Opět je pro nás nejvýhodnější dodavatel s nejnižším získaným skóre.

Tabulka 3 Váhové hodnocení podle pořadí (Čujan a Málek, 2008)

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

Prosté hodnocení podle hodnot

Výhoda této metody spočívá v procentuálním vyjádření údajů. K přepočtu se užívá reciproční index. Hodnocení probíhá výběrem dodavatele s nejlepším hodnocením v daném kritériu a přidělíme mu hodnotu 100 %. Podle takto označeného parametru přidělíme hodnotu ostatním tak, že jejich hodnotu parametru podělíme hodnotou označeného stoprocentního dodavatele a následně hodnotu vynásobíme 100.

Tabulka 4 Prosté hodnocení podle hodnot (Čujan a Málek, 2008)

Kritérium		Dodavatelé		
		A	B	C
Cena v Kč		100	80	60
Kvalita (%)		100	90	90
Servis (%)		90	100	50
Spolehlivost		90	80	90
Σ		380	350	290
Pořadí		1	2	3

Zeleně označené pole označuje dodavatele s nejnižší cenou (60), bude mu tedy přiřazena hodnota 100 %. Následně tedy ceny přepočítáme podle recipročního indexu pro ostatní dodavatele (A, B). U kritéria kvality a servisu hodnoty nepřepočítáváme, protože jsou v procentech.

Váhové hodnocení podle hodnot

Postup je shodný s metodou prostého hodnocení podle hodnot. Je pouze doplněná o váhy jednotlivých kritérií. Váhu kritérií následně využijeme při výběru dodavatele v dalších spolupracích (Čujan a Málek, 2008).

Tabulka 5 Váhové hodnocení podle hodnot (Čujan a Málek, 2008)

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		A	B	C
Cena v Kč	30 %	30	24	18
Kvalita (%)	30 %	30	27	27
Servis (%)	20 %	18	20	10
Spolehlivost	20 %	18	16	18
Σ	100 %	96	87	73
Pořadí		1	2	3

Scoring model

Scoring model (bodovací model) je jednoduchou metodikou pro výběr vhodného dodavatele. Kroky pro zavedení této metodiky jsou následující:

- 1) výběr hodnotících kritérií,
- 2) stanovení váhy každého kritéria (na základě důležitosti, která je mu přisuzována při přípravě a uzavírání smluv),
- 3) hodnocení každého dodavatele s ohledem na každé kritérium pomocí bodovacího modelu,
- 4) výpočet rozsahu každého dodavatele pro každé kritérium,
- 5) výpočet celkového počtu bodů pro každého dodavatele.

V níže uvedené tabulce máme uvedený příklad Scoring modelu pro tři potenciální dodavatele.

V prvním sloupci jsou uvedena kritéria hodnocení, druhý sloupec obsahuje jejich váhu. Třetí, čtvrtý a pátý sloupec vyznačuje dodavatele (A, B a C), kde se hodnotí splnění kritérií od 1–5, přičemž ohodnocení 1 znamená nejnižší hodnocení a stupeň 5 nejvyšší.

V posledních sloupcích označených jako „Bodové hodnocení“ je uvedeno hodnocení získané pomocí vynásobením váhy pro každé kritérium s příslušným bodovým hodnocením. Sečtením produktů vznikne celkové skóre: 435 pro dodavatele A, 375 pro dodavatele B a 355 pro dodavatele C. Z výsledků vyplývá, že dodavatel A, který získal nejvyšší počet bodů, vede v procesu hodnocení a výběru (Achillas, Bochtis, Aidonis a Folinas, 2019).

Tabulka 6 Scoring Model (Achillas, Bochtis, Aidonis a Folinas, 2019)

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé			Bodové hodnocení		
		A	B	C	A	B	C
Cena produktu	15	4	3	4	60	45	60
Kvalita	25	4	4	3	100	100	75
Ekologie	15	5	4	3	75	60	45
Přijatelnost na trhu	15	4	3	2	60	45	30
Životaschopnost produktu	20	4	4	5	80	80	100
Dodací lhůta	15	4	3	3	60	45	45
Σ	105				435	375	355

Audit u dodavatele

Můžeme ho též nazvat jako zákaznický audit, napomáhá ke zlepšování vztahů mezi odběratelem a dodavatelem. Prověřování dodavatele probíhá formou postupného auditu, jehož výsledkem je posouzení způsobilosti dodavatele. Může se jednat o hodnocení již stabilního dodavatele, od kterého společnost dlouhodobě nakupuje, nebo o hodnocení nového, potenciálního dodavatele. Jako součást auditu si společnost může vyžádat od dodavatele vyplnění dotazníku, výroční zprávu podniku nebo kopii příručky jakosti.

Při prověřování formou auditu by měl být dodavatel předem informován o:

- datu plánované prověrky,
- zkoumaném okruhu, který bude předmětem kontroly,
- kritériích, podle kterých bude kontrola vykonána,
- jménech pracovníků společnosti, která audit vykonává (Dvořáček, 2003)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ FIRMY

Společnost Metso Outotec s. r. o., je globální obchodní a výrobní firma strojů a technologií pro těžební, zpracovatelský a recyklační průmysl.

Jedná se o přední světovou společnost, která vyrábí a prodává stroje, zařízení a služby pro trvale udržitelné zpracování přírodních zdrojů v oblasti těžby nerostných surovin, kameniva a recyklací.

Centrála společnosti se nachází ve finských Helsinkách, odtud spravuje všechny své pobočky po celém světě. Celkem operuje v 52 zemích světa, při počtu 185 závodů. Vlastní dvě desítky vývojových center a zaměstnává přes 15 000 zaměstnanců.

Svým zákazníkům pomáhá neustále zvyšovat jejich produktivitu, zefektivňovat energetickou a vodní náročnost, a tím snižovat celkový dopad na životní prostředí. Je partnerem pro pozitivní změnu.

4.1 Metso Outotec s. r. o. Přerov

Metso Outotec s. r. o. Přerov je výrobcem odlitků pro vlastní strojní zařízení. Jedná se zejména o stroje určené k těžbě a zpracování kameniva, minerálů a na recyklaci. Přerovská slévárna je zaměřena na zpracování manganové oceli, ocelové litiny a bílé litiny.

Metso Outotec s. r. o. klade velký důraz na bezpečnost práce. Ochrana zaměstnanců je to nejdůležitější, zejména právě zde, ve slévárenském průmyslu. Vzhledem k povaze, specifikaci a komplikovanosti pracovních procesů a postupů ve slévárně, dodržují všichni zaměstnanci přísná pravidla. Společnost investuje do vysoce kvalitních a certifikovaných osobních ochranných pomůcek a zkvalitnění pracovního prostředí, aby se pracovníci cítili bezpečně a komfortně.

Slévárnu Přerov řadíme do tzv. 4.0. Smart Fabric „Chytrá továrna“ a je jednou z nejnovatивnějších sléváren koncernu Metso Outotec.

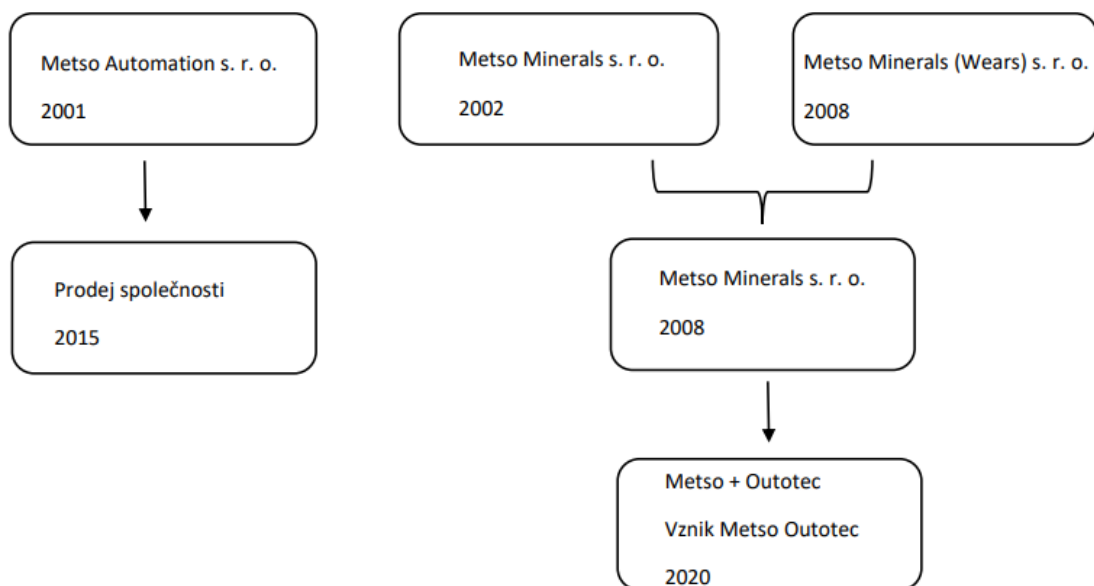
4.2 Historie společnosti

Společnost byla založena roku 1868 ve Švédsku Erikem Janem Hammarbergem. Původně byla založena jako železárna. Dnešní podoba společnosti Metso Outotec s. r. o. v ČR vznikla akvizicí několika postupně vznikajících firem

Na českém trhu se společnost objevila pod názvem Metso Automation s. r. o. v roce 2001, původně se zaměřením na papírenský průmysl. V roce 2002 vstoupilo na trh Metso Minerals, které se zabývalo prodejem a servisem drtičů, třídičů a dopravníků pro těžební průmysl. V roce 2008 došlo k další akvizici, kdy skupina Metso odkoupila českou slévárnu v Přerově. Vznikla tak společnost Metso Minerals (Wears) a. s.

Během dalších dvou let došlo k fúzi mezi Metso Minerals s. r. o. a Metso Minerals (Wears) a. s. V roce 2015 došlo v rámci skupiny Metso k prodeji Metso Automation a. r. o., prodej s sebou nesl i změnu názvu společnosti Metso Minerals na Metso Czech Republic s. r. o.

Důležitý milník pro společnost Metso nastal v roce 2020. Došlo ke spojení nadnárodních společností Metso a Outotec a vzniká tak jedna společnost Metso Outotec s. r. o.



Obrázek 3 Schéma vzniku společnosti v ČR

(Zdroj: interní informace společnosti)

4.3 Udržitelnost

Udržitelnost je jednou z klíčových strategických priorit Metso Outotec s. r. o. Cílem společnosti je „Umožnit udržitelný moderní život“. Zaměřuje se na pozitivní dopad na životní prostředí a dalšího rozšiřování udržitelné nabídky. Dále se zaměřuje na minimalizaci dopadu jak vlastních operací, tak i operací dodavatelského řetězce. Společnost se zavázala, že do roku 2030 sníží o 50% globální emise a omezí globální oteplování na 1,5 °C.

Metso Outotec s. r. o. je součástí programu Planet Positive. Program zahrnuje enviromentální, sociální a finanční aspekty udržitelnosti.

4.3.1 Rozvoj udržitelnosti dodavatelů

Metso Outotec s. r. o. si stojí na úzkých vazbách s dodavateli. Společnost chce své dodavatele neustále rozvíjet, a kromě kvality to zahrnuje i oblasti týkající se zdraví a bezpečnosti, životního prostředí a pracovních standardů. Podporuje je a napomáhá jim k udržitelnosti. Společnost pořádá tzv. „Dny udržitelnosti dodavatelů“, které slouží k posílení spolupráce v dodavatelském řetězci a zlepšení výsledků v oblasti udržitelnosti.

Výhod zajištění udržitelného dodavatelského řetězce je mnoho. Zmínit můžeme řízení rizik, minimalizaci narušení obchodu, ochranu dobrého jména. Výhodou je také příležitost k vytvoření efektivity v celém dodavatelském řetězci.

4.4 Sortiment a služby

Nabídka společnosti Metso Outotec s. r. o. pokrývá celý životní cyklus produktu a procesů zákazníků.

1) Hornictví

Společnost nabízí jednotlivé stroje a technologie, Pomáhá i při řešení těžebních operací.

2) Povrchová těžba

Disponuje zařízeními a technologiemi pro těžbu v lomech, dodavateli kameniva a nabízí i řešení v případě potřeby stavebních firem nebo demolic.

3) Recyklace

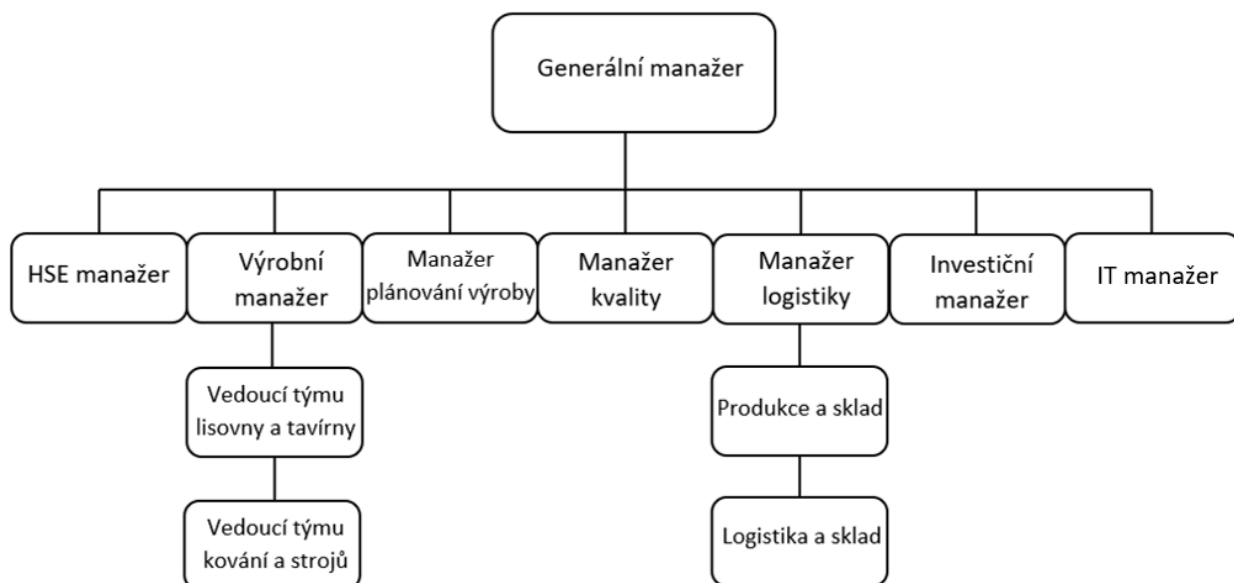
Nabízí vybavení, díly a služby pro recyklaci kovového šrotu a odpadu. Může se jednat o odpad průmyslový, nebo i komunální.

4) Rafinace kovů

Poskytuje udržitelná řešení pro zpracování téměř všech typů kovů.

4.5 Organizace společnosti

Organizace společnosti Metso Outotec s. r. o. je tvořena sedmi odděleními. Jedná se o oddělení HSE (Zdraví, bezpečnosti a životního prostředí), oddělení výroby, plánování výroby, kvality, logistiky investic a oddělení IT. Výrobní a logistické oddělení mají podřízené útvary. Všechna tato oddělení spadají pod přímé vedení generálního manažera.



Obrázek 4 Schéma organizace společnosti

(Zdroj: vlastní)

5 ORGANIZACE NÁKUPU VE FIRMĚ

Nákup je ve společnosti řízen organizační směrnicí, která stanovuje postupy pro nákup vstupů ovlivňující kvalitu výrobků a služeb. Směrnice je platná pro všechny pracovníky společnosti.

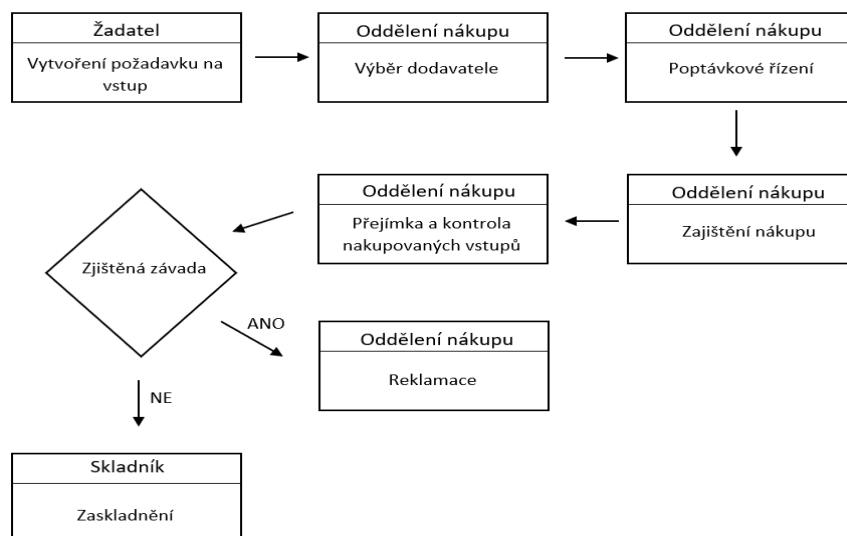
Nákup je ve společnosti řízen nákupním oddělením, které je řízeno třemi pracovníky. Konkrétně se jedná o vedoucího a dva nákupčí, kteří mají na starosti nákupy rozdělené podle nakupovaného sortimentu.

Oddělení nákupu zajišťuje nákup všeho potřebného, od papírenského a kancelářského zboží, přes nářadí, OOPP až po suroviny potřebné pro výrobu.

Nákup je iniciován:

- plněním objednávek, smluvními závazky se zákazníkem,
- požadavky na zajištění efektivnosti,
- požadavky technického vybavení organizace,
- ostatními interními potřebami.

Nákup potřebných materiálů, surovin a všech potřebných vstupů je možné uskutečnit až po vytvoření nákupní objednávky v informačním systému SAP, který určuje přesnou strukturu a obsah objednávky. Následně příslušný pracovník nákupního oddělení vybere ze seznamu schválených dodavatelů nejvhodnějšího dodavatele pro konkrétní objednávku. V případě potřeby nového dodavatele, je dodavatel vybírán formou výběrového řízení.



Obrázek 5 Schéma postupu nákupu ve společnosti (Zdroj: vlastní)

5.1 Přejímka a kontrola nakupovaných produktů

Přejímky a kontroly provádějí příslušní pracovníci rozdělení podle druhu nakupovaného sortimentu. Rozdělení dle platné interní směrnice:

- Výrobní ředitel
Provádí přejímku a kontrolu strojního vybavení.
- Jednatel společnosti
Odpovídá za leasingové služby.
- Manažer HSE a HSE
Odpovídá za OOPP, požární techniku, obalové materiály, měření emisí a hygienických limitů, rozbory vod, nakládání s odpady a zpětný odběr odpadů.
- Provozní dispečer
Kontrola nákupu a oprav modelů.
- Kontrolor kvality
Odpovědný za kooperace odlitků, obrobků a nákup modelů.
- Hlavní skladník
Provádí kontrolu a přejímku nákupu slévárenských surovin a obalů.
- Skladník ve výdejně
Přejímka a kontrola hygienických pomůcek, náradí a nástrojů.
- Vedoucí údržby
Provádí kontrolu a přejímku revize zařízení, údržby a opravy budov a zařízení.
- Metrolog
Odpovídá za kontrolu měřidel a metrologických služeb.
- Personalista
Odpovídá za vzdělávání a výcvik zaměstnanců.

Po provedení přejímky a kontroly musí výše uvedení pracovníci potvrdit shodu přijatého zboží/materiálu s dodacím listem či fakturou. V případě shody jej podepíší a zaznamenají do IS SAP, kde následně vytisknou potvrzení o přijetí zboží na sklad – přejímku.

V případě zjištěné neshody mezi fyzicky přijatým vstupem a dodacím listem má pracovník povinnost zajistit chybné zboží/materiál/vstup, a přemístit jej na určené místo. Následně sepíše protokol o vadách k zahájení reklamačního řízení.

Hodnocení dodávek provádí nákupčí do tabulky vytvořené systémem MS EXCEL.

5.2 Řízení reklamací

Reklamační řízení se zahajuje v případě, že byly zjištěny neshody při převzetí a kontrole, v průběhu procesu, anebo na základě reklamacie od zákazníka. Za reklamační řízení odpovídá pracovník, který vystavil objednávku. Reklamační řízení se eviduje v tabulce vytvořené v MS EXCEL.

Tabulka reklamačního řízení obsahuje:

- datum,
- jméno pracovníka,
- číslo objednávky,
- důvod,
- množství,
- způsob řešení,
- požadovaný termín,
- výsledek.

Pokud nelze neshodnou dodávku ihned vrátit, zajistí společnost její uložení na příslušné místo do skladovacích prostor a zabrání použití. Neshodný produkt se viditelně označí jako „Neshodný produkt. Nepoužívat!“.

6 DODAVATELÉ

Jak již bylo řečeno v minulé kapitole, dodavatelé jsou pro společnost velice důležití. Svých dodavatelů si velice váží, a proto se snaží navazovat co nejbližší vazby a rozvíjet je. Dobré vztahy s dodavateli znamenají snížení rizika, zvýšení produktivity a získání konkurenční výhody na trhu.

6.1 Nejvýznamnější dodavatelé společnosti

De-Metal a.s.

Česká společnost, zabývající se prodejem materiálů z dřevovýroby, feroslitinami a kovy. Společnost Metso Outotec s. r. o. je odběratelem feroslitin, které využívá pro výrobu odlitků.

Vesuvius Moravia s.r.o.

Dodavatel surovin potřebných pro formování výrobků.

Modit spol. s. r. o.

Jedná se o dodavatele kovového šrotu, nezbytného pro výrobu.

6.2 Hodnocení dodavatelů

Provádí ho nákupčí v případě, pokud nelze vybrat vhodného dodavatele z databáze již schválených dodavatelů. Výběr dodavatele se řídí podle organizační směrnice

6.2.1 Prvotní hodnocení

Podnětem pro prvotní hodnocení je realizace nákupu produktu od nového dodavatele, nebo nákupu nového produktu od stávajícího a schváleného dodavatele.

K prvotnímu hodnocení jsou důležité zdroje informací. Můžeme je čerpat z:

- zkušeností se současnými dodavateli,
- internetu,
- seznamu firem,
- nevyžádané nabídky dodavatele,
- výpisu z Obchodního rejstříku,
- Živnostenského listu.

Kritéria prvotního hodnocení:

- vlastnit certifikovaný systém managementu kvality a/nebo environmentu a/nebo OHSAS,
- mít danou pracovní činnost uvedenou v ŽL,
- reference o kvalitě dodávek, vlastní zkušenosti,
- cenová úroveň,
- platební podmínky,
- dodací podmínky,
- lhůta dodání,
- platnost nabídky,
- požadavky na kvalitu,
- dosavadní spolupráce.

Postup prvotního hodnocení:

- Hodnotitel vybere na základě dostupných informací potenciální dodavatele.
- U vybraných potenciálních dodavatelů (musí být minimálně dva) se uskuteční poptávkové řízení. Lze jej uskutečnit písemně nebo telefonicky (nutnost pořízení záznamu).
- Poté se vyhodnotí převzaté nabídky podle daných kritérií a výsledek hodnocení (přijatelné/nepřijatelné) zaznamená.

6.2.2 Opakované hodnocení

a) Hodnocení jednotlivých dodávek přímých vstupů do produktu

Příslušní pracovníci (nejčastěji nákupčí) hodnotí dodavatele jedenkrát za rok za pomoci pracovníků, kteří prováděli kontrolu dodávky. Hodnocení dodávek probíhá podle určených kritérií a výsledek se zaznamenává do souboru v MS EXCEL.

Základní parametry hodnocení:

1. zda dodavatel dodržel požadovaný termín doručení,
2. dodržení množství objednaného vstupu,

3. dodržení cenové hladiny,
4. správnost a kvalita dodávaného vstupu.

Z výše uvedených parametrů jsou vytvořeny tabulky, pomocí kterých probíhá hodnocení. Ke každé parametru jsou v samostatné tabulce přiřazena kritéria a jejich bodové ohodnocení.

Tabulka 7 Kritéria pro dodržení požadovaného data dodání

(Zdroj: interní informace společnosti)

1. Dodržení požadovaného data dodání	
Body	Kritérium
1	Včas
2	Rozdíl méně jak 2 dny
3	Rozdíl 2 dny a více

Tabulka 8 Kritéria pro dodržení objednaného zboží

(Zdroj: interní informace společnosti)

2. Dodržení objednaného zboží	
Body	Kritérium
1	Správné
2	Zanedbatelný rozdíl do 2 %
3	Rozdíl 2 a více % objednaného množství

Tabulka 9 Kritéria pro dodržení cenové hladiny

(Zdroj: interní informace společnosti)

3. Dodržení cenové hladiny	
Body	Kritérium
1	Cena dodržena
3	Cena nedodržena

Tabulka 10 Kritéria pro správnost a kvalitu zboží

(Zdroj: interní informace společnosti)

4. Správnost a kvalita zboží	
Body	Kritérium
1	Ano
3	Ne

b) Periodické hodnocení a kategorizace dodavatelů

Probíhá v lednu, jako první nákupčí zařadí hodnocené dodavatele do příslušné kategorie. Poté se úhrnně vyhodnotí záznamy hodnocení jednotlivých objednávek podle tabulek uvedených výše (č. 7., 8., 9. a 10.). Při hodnocení se bere ohled i na počet uplatněných reklamací u jednotlivých dodavatelů během roku.

Dle výsledku se zařadí do příslušných kategorií:

Tabulka 11 Přiřazení hodnot
(Zdroj: interní informace společnosti)

Kategorie	Kritérium			
	Termín (1.)	Množství (2.)	Cena (3.)	Kvalita (4.)
A	1	1	1	1
B	1/2	1/2/3	1	1
C	1/2/3	1/2/3	1/3	3

Míra plnění kritérií je ohodnocena následovně:

- 1 – dodavatel plní kritéria v požadovaném rozsahu,
- 2 – dodavatel plní kritéria částečně,
- 3 – dodavatel kritéria neplní.

A – vyhovující

→ kritéria hodnocení jsou plněna zcela.

B – podmíněně vyhovující;

- kritérium č.1 plní dodavatel částečně (bodováno 1 nebo 2)
- kritérium č. 2 plní dodavatel částečně (bodováno 1, 2 nebo 3)
- kritérium č. 3 dodavatel plní nebo neplní (bodováno 1)
- kritérium č. 4 dodavatel plní (bodováno 1)

C – nevyhovující

→ plné nebo částečné plnění kritérií č. 1, 2 a 3 (bodováno 1, 2 nebo 3) a neplní kritérium číslo 4.

Schválení dodavatelé jsou ti, kteří jsou po hodnocení zařazeni do kategorií A a B.

6.2.3 Sebehodnocení

Společnost využívá i možnosti sebehodnocení dodavatelů. Hodnocení probírá náhodným výběrem pomocí systému Jaggaer. Systém náhodně vybere deset až patnáct dodavatelů, a ti jsou následně osloveni elektronickou formou, o vyplnění dotazníku. Jedná se o formu hodnocení, kdy vybraní dodavatelé odpovídají na otázky obsažené v dotazníku a následně jej elektronicky zašlou zpět. Sebehodnocení je zakončeno kontrolním auditem, kdy příslušný pracovník společnosti navštíví dotazovaného dodavatele, a vyhodnotí pravost odpovědí uvedených v dotazníku.

Ve společnosti hodnocení dodavatelů pomocí sebehodnocení a auditu vykonává vyškolený pracovník, který je odpovědný za vykonání následného kontrolního auditu. Výsledkem auditu je protokol o kontrole, zpráva a zápis o případných neshodách.

Během pandemické situace bylo sebehodnocení vykonáváno pouze pomocí zasílání dotazníků. Společnost v rámci hygienických opatření upustila od kontrolních auditů a svým dodavatelům věřila, že dotazníky vyplňují poctivě. Momentální situace, kdy pandemie ustoupila, podniku dovoluje opět audity provádět. V níže uvedené tabulce č. 12 se nachází přehled dotazovaných otázek.

Tabulka 12 Přehled otázek v dotazníku při sebehodnocení
(zdroj: interní informace společnosti)

1. Zdraví, bezpečnost a životní prostředí	
1.1 Politika	Má dodavatel sepsanou politiku v oblasti zdraví, bezpečnosti a životního prostředí?
1.2 Prevence	Má dodavatel proces identifikace rizik, aspektů a dopadů své činnosti v oblasti BOZP?
1.3 Klíčové ukazatele výkonnosti	Má dodavatel proces vyšetřování nehod v oblasti BOZP a má klíčové ukazatele výkonnosti v oblasti BOZP?
1.4 Školení	Má dodavatel program školení v oblasti BOZP a udržitelného rozvoje?
1.5 Osobní ochranné prostředky	Mají zaměstnanci odpovídající osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a potřebné nástroje?
1.6 Nouzové vybavení	Jsou k dispozici lékárničky a hasicí přístroje?
1.7 Evakuace	Jsou nouzové prostory jasně označené, volné od překážek a odemčené?
1.8 Radioaktivita	Provádí dodavatel měření radiace u příchozího a odchozího materiálu?

1.9 Likvidace odpadu Provádí dodavatel likvidaci odpadu a opatření ke zlepšení, aby snížil množství odpadu?
2. Řízení dodavatelského řetězce
2.1 Schvalování nových dodavatelů Má dodavatel zavedený proces schvalování dodavatelů a jsou v něm zahrnuty otázky udržitelnosti?
2.2 Řízení dodavatelů Má dodavatel proces hodnocení stávajících dodavatelů a jsou v něm zahrnuty otázky udržitelnosti?
3. Lidská práva
3.1 Pracovní hodiny Má dodavatel systém sledování pracovní doby a přesčasů?
3.2 Etika práce Existují záznamy o dětské nebo nucené práci?
4. Dodržování předpisů
4.1 Korupce Má dodavatel protikorupční postupy?
5. Energetická účinnost a snižování emisí CO2
5.1 Spotřeba energie – skutečná spotřeba elektrické energie Slévárna – spotřeba energie
5.2 Úspora energie Má dodavatel stanoveny ukazatele a cíle pro úsporu energie?
5.3 Opatření na úsporu energie Provádí dodavatel opatření na úsporu energie?
5.4 Energetická účinnost a snížení emisí CO2 Má dodavatel stanoven cíl snížení emisí CO2?

6.3 Výběr dodavatelů

Výběr dodavatelů se ve společnosti dělí na dva výběry – prvotní a opakovaný.

- Prvotní výběr

Prvotní výběr dodavatele provádí určený pracovník, zde konkrétně nákupčí. Předpokládaného vhodného dodavatele vybere na základě prvotního hodnocení, předchozích zkušeností a/nebo vlastních znalostí.

- Opakovaný výběr

Opakovaný výběr dodavatele probíhá na základě výsledků aktuálního hodnocení. Při opakovaných nákupech se do aktuálního hodnocení započítává i počet uplatněných reklamací. Při výběru je možno vybrat pouze z dodavatelů, kteří byli zařazeni do kategorie A a B. Pokud je to možné, přednost mají dodavatelé z kategorie s nejlepším

ohodnocením. Pokud nelze zvolit dodavatele s nejlepším ohodnocením a je nutné zvolit dodavatele z kategorie C, je nutné přijmout určitá preventivní opatření.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Obsahem mé práce bylo zanalyzovat proces výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě Metso Outotec s. r. o. Hodnocení dodavatelů ve společnosti je založeno na interní směrnici, která je poměrně zastaralá, avšak obsažené postupy pro hodnocení jsou pro podnik dostačující.

Prvním návrhem na zlepšení je aktualizace právě zmíněné směrnice. Vzhledem k tomu, že byla směrnice vytvořena v roce 2018, bylo vhodné provést revizi. Přínosem tohoto návrhu pro firmu bude pravidelná kontrola a možnost úprav při změnách ve společnosti.

Současný systém hodnocení je vyhovující, avšak prostor pro zlepšení tu je. Společnost využívá bodového hodnocení dodavatelů. Zde bych navrhla využití váhového hodnocení pomocí pořadí, kdy se k vybraným kritériím přiřadí procentuální váha, nebo využití Scoring modelu. Docílíme tím toho, že si společnost může definovat, které kritérium je pro ni to nejdůležitější, pro slévárnu je to například kvalita dodávaných materiálů pro další výrobu. Dalším benefitem je lepší přehlednost a přímé srovnání s ostatními dodavateli.

Dalším návrhem pro zlepšení je rozšíření kritérií pro hodnocení. Vzhledem k tomu, že firma si stojí za udržitelností a snížením uhlíkové stopy, a to i v dodavatelském řetězci, navrhla bych do kritérií zahrnout i otázky týkající se právě životního prostředí. Tyto otázky jsou sice zahrnuty v hodnocení formou sebehodnocení a auditem, ale jelikož probíhá jen jednou ročně, a navíc náhodně, zdá se mi to jako nedostačující. Dále bych navrhla rozšíření o otázky týkající se pružnosti dodavatele, kapacitních možností nebo úrovně a systému komunikace. Změnou kritérií v systému hodnocení dodavatelů společnost docílí získání většího spektra vstupních dat.

Jako další možné zlepšení bych navrhla častější hodnocení dodavatelů. V současné době probíhá jednou ročně v lednu. Výsledkem by mohlo být pružnější řešení problematických situací a přehlednost dodavatelského systému.

Pátým návrhem na zlepšení je užití procesu sebehodnocení na všechny dodavatele. Dosud toto hodnocení probíhalo pouze u náhodně vybraných deseti až patnácti dodavatelů. Otázky obsažené v dotazníku jsou důležitým zdrojem informací o dodavatelích, které je záhodno mít každý rok aktualizované.

ZÁVĚR

Partnerství a kvalitní vztahy jsou jedním z důležitých aspektů pro fungující podnik. Vytvořením vztahu mezi dodavatelem a odběratelem má pro společnost spoustu výhod, například vzájemné zlepšování efektivnosti a procesů uvnitř podniku, které vytvářejí hodnotu podniku. Zkvalitňování dodavatelsko-odběratelských vztahů by mělo být součástí strategického programu společnosti.

V bakalářské práci jsem se zabývala výběrem a hodnocením dodavatelů vybraného výrobního podniku. V teoretické části jsem čtenáře obeznámila s pojmy, které souvisí se zadaným tématem. První část teoretické práce vysvětluje podstatu výrobního podniku, výrobního procesu, řízení výroby a její cíle. Další kapitola byla věnována nákupu, jeho postavení, významu a fázím. Hlavním bodem mé práce jsou dodavatelé, jim jsem věnovala třetí kapitolu v teoretické části. Vysvětlila jsem jejich podstatu a důležitost v podniku. Dále jsem se zabývala výběrem a hodnocením dodavatelů, kde jsem znázornila různé metody k výběru a hodnocení dodavatelů.

Praktická část mé práce se věnovala výrobnímu podniku Metso Outotec s. r. o. Obsahem mé praktické práce bylo zanalyzovat systém výběru a hodnocení dodavatelů v podniku. V bakalářské práci jsem použila všechny své poznatky z teoretické části práce. Dále jsem využila poznatků a získaných informací, které jsem nabyla během odborné praxe ve společnosti. Cílem analýzy bylo zmapovat případné nedostatky, a navrhnout jejich řešení. Návrhy na zlepšení jsou uvedeny v poslední kapitole praktické části práce. Věřím, že společnosti budou návrhy přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACHILLAS, Charisios, Dionysis BOCHTIS, Dimitrios AIDONIS a Dimitris FOLINAS, 2019. *Green supply chain management*. London. ISBN 978-1-315-62869-1.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK, 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-730-9.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

DVOŘÁČEK, Jiří, 2003. *Interní audit a kontrola*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9805-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK, 2005. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.

GROS, Ivan, Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu: základy logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. Expert (Grada). ISBN 80-708-0598-6.

JUROVÁ, Marie, 2009. *Obchodní logistika: (pro obory ekonomika a management)*. Vyd. 2., přeprac. a dopl. Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-214-3852-1.

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-119-2.

LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM, 2005. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0504-0.

LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

MUKHERJEE, Krishnendu, 2017. *Supplier Selection: An MCDA-Based Approach*. New Delhi: Springer India. Studies in Systems, Decision and Control. ISBN 978-81-322-3698-6.

MULAČOVÁ, Věra, Petr MULAČ a Jan VAVŘINA, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.

MYERSON, Paul, 2015. *Supply chain and logistics management made easy: methods and applications for planning, operations, integration, control and improvement, and network design*. Old Tappan, New Jersey: Pearson Education. ISBN 0-13-399334-5.

OUDOVÁ, Alena a Věra VÁVROVÁ, 2013. *Logistika: základy logistiky*. Kralice na Hané: Computer Media. Expert (Grada). ISBN 978-80-7402-149-7.

ŠVECOVÁ, Lenka a Jaromír VEBER, 2021. *Produkční a provozní management*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-802-7113-859.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Střety marketingu: uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-717-9887-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a. s.	Akciová společnost
Apod.	A podobně
HSE	Význam třetí zkratky
IS SAP	Informační systém SAP
IT	Informační technologie
JIT	Just in time
MS	Společnost Microsoft
Např.	Například
OHSAS	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
spol. s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
TQM	Total Quality Management
Tzn.	To znamená
Tzv.	Takzvaně
ŽL	Živnostenský list

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Struktura nákladů v závislosti na objemu výroby	14
Obrázek 2 Celková spokojenost zákazníků závisující na dodavateli.....	24
Obrázek 3 Schéma vzniku společnosti v ČR.....	33
Obrázek 4 Schéma organizace společnosti	35
Obrázek 5 Schéma postupu nákupu ve společnosti	36

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Přiřazení hodnot k dodavatelům (Čuján a Málek, 2008).....	27
Tabulka 2 Přiřazení bodového hodnocení (Čuján a Málek, 2008)	27
Tabulka 3 Váhové hodnocení podle pořadí (Čuján a Málek, 2008).....	28
Tabulka 4 Prosté hodnocení podle hodnot (Čuján a Málek, 2008)	28
Tabulka 5 Váhové hodnocení podle hodnot (Čuján a Málek, 2008)	29
Tabulka 6 Scoring Model (Achillas, Bochtis, Aidonis a Folinias, 2019)	30
Tabulka 7 Kritéria pro dodržení požadovaného data dodání	41
Tabulka 8 Kritéria pro dodržení objednaného zboží	41
Tabulka 9 Kritéria pro dodržení cenové hladiny	41
Tabulka 10 Kritéria pro správnost a kvalitu zboží.....	41
Tabulka 11 Přiřazení hodnot.....	42
Tabulka 12 Přehled otázek v dotazníku při sebehodnocení.....	43

