

Výběr a hodnocení dodavatelů vybrané společnosti

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Ing. Lenka Procházková, Ph.D.

Kristýna Navrátilová

Brno 2016

Poděkování

Touto cestou bych velice ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Lence Procházkové, Ph.D. za cenné připomínky, rady a ochotu při spolupráci.

Dále bych chtěla poděkovat pracovníkům vybrané společnosti za jejich čas a informace, které mi poskytli.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci:

Výběr a hodnocení dodavatelů vybrané společnosti

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 16. května 2016

Abstract

NAVRÁTILOVÁ, K. Selection and evaluation of suppliers selected company. Bachelor thesis. Brno: Mendel University, 2016.

The literature review explains the general theory of purchase activity, planning purchase and choice optimal strategy. In other chapters, is a selection of optimal supplier and methods of evaluation of suppliers.

In practical part is evaluated a present situation of the chosen company. There are also described processes when the enterprise chooses a suitable supplier and the evaluation, which the company does. In this chapter are listed weak spots in a system selection and evaluation of suppliers.

Finally, on the basis of the theory and the analysis of the firm are described recommendations for the company.

Keywords

Purchase, supplier selection, supplier evaluation, subscriber, partnership.

Abstrakt

NAVRÁTILOVÁ, K. Výběr a hodnocení dodavatelů vybrané společnosti. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

V literární rešerši je vysvětlena obecná teorie nákupní činnosti, plánování nákupu a volby optimální strategie. V dalších kapitolách je uveden výběr optimálního dodavatele a metody hodnocení dodavatelů.

V praktické části je zhodnocena současná situace vybraného podniku. Dále jsou zde popsány procesy při výběru vhodného dodavatele a hodnocení vykonávané firmou. V této kapitole jsou uvedena slabá místa v systému výběru a hodnocení dodavatelů.

Na závěr na základě poznatků z teorie a provedené analýzy firmy jsou popsána doporučení pro danou firmu.

Klíčová slova

Nákup, výběr dodavatele, hodnocení dodavatele, odběratel, partnerské vztahy.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	9
1.1	Úvod.....	9
1.2	Cíl práce.....	9
2	Metodika	10
3	Literární rešerše	11
3.1	Nákupní činnost v podniku.....	11
3.1.1	Plánování nákupu	12
3.1.2	Volba nákupní strategie.....	13
3.2	Výběr dodavatele.....	14
3.2.1	Nákupní výzkum trhu.....	15
3.2.2	Scoring model	17
3.2.3	Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	18
3.3	Hodnocení dodavatele.....	22
3.3.1	Předběžné hodnocení dodavatelů	23
3.3.2	Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů.....	24
3.3.3	Metodika hodnocení dodavatelů.....	25
3.3.4	Vzájemná komunikace	27
3.3.5	Motivování dodavatelů	29
4	Vlastní práce	31
4.1	Představení společnosti ABC, s.r.o.....	31
4.2	Analýza nákupní činnosti.....	32
4.2.1	Organizační struktura	32
4.2.2	Výběr dodavatele.....	34
4.2.3	Hodnocení dodavatele.....	38
4.2.4	Slabá místa v systému	46
4.3	Návrh na zlepšení systému.....	46
4.3.1	Předběžné hodnocení potenciálních dodavatelů.....	46

4.3.2	Odpovědnost při nominování a výběru dodavatele	48
4.3.3	Hledání nových dodavatelů.....	49
4.3.4	Doplnění nových kritérií k hodnocení	50
4.3.5	Motivace dodavatelů.....	52
5	Diskuze	53
6	Závěr	55
7	Použité zdroje	57

Seznam obrázků

Obrázek 1 Analýza a volba dodavatele	16
Obrázek 2 Využití scoring modelu při předvýběru dodavatele	17
Obrázek 3 Základní rámec procesů programu partnerství s dodavatelem.....	21
Obrázek 4 Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů.....	25
Obrázek 5 Základní etapy sebehodnocení dodavatelů.....	27
Obrázek 6 Základní druhy komunikace v partnerství s dodavatelem.....	28
Obrázek 7 Formy motivace dodavatelů.....	29
Obrázek 8 Mapa poboček firmy ABC, s.r.o.....	31
Obrázek 9 Organizační struktura nákupního oddělení.....	33
Obrázek 10 Schéma procesů při výběru dodavatele u nového projektu.....	37
Obrázek 11 Znárodnění termínu dodání.....	43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zjednodušené hodnocení nabídek	18
Tabulka 2 Karta dodavatele	23
Tabulka 3 Obchodní vývoj koncernu ABC	32
Tabulka 4 Dělení komponentů do tříd podle důležitosti	34
Tabulka 5 Příklad hodnocení.....	39
Tabulka 6 Bodování dle vstupní kontroly	41
Tabulka 7 Bodování dle kolísání kvality dodávek	41
Tabulka 8 Bodování dle ppm	41
Tabulka 9 Bodování dle získaných certifikátů/auditů systému jakost	42
Tabulka 10 Bodování dle získaných certifikátů/auditů EMS.....	42
Tabulka 11 Bodování dle ceny	42
Tabulka 12 Bodování dle dokladů na vstupu	43
Tabulka 13 Bodování dle dodržení termínů	43
Tabulka 14 Bodování dle dodaného množství.....	43
Tabulka 15 Bodování dle schopnosti reakce na změny	44
Tabulka 16 Bodování dle spěšné dodávky	44
Tabulka 17 Dělení dle stupně vývoje.....	44
Tabulka 18 Bodování dle stupně vývoje	44
Tabulka 19 Bodování dle údržby nástrojů	45
Tabulka 20 Bodování dle kapacity	45
Tabulka 21 Bodování dle cílové hodnoty.....	45
Tabulka 22 Bodování dle dodržení ppm	45
Tabulka 23 Bodování dle dodržování smluv	46
Tabulka 24 Návrh předběžného hodnocení dodavatelů.....	47
Tabulka 25 Navržené bodování dle doporučení z jiných obchodních vztahů.....	48
Tabulka 26 Navržené roční bodování dle reklamací.....	51
Tabulka 27 Navržené měsíční bodování dle odpovědnosti.....	51
Tabulka 28 Navržené roční bodování dle odpovědnosti	52

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Nákupní činnost je důležitou a nepostradatelnou součástí každého podniku. Firmy nejsou schopny vyrábět všechny komponenty, které jsou potřebné k jejich činnosti, uspokojování zákazníků a zachování konkurenceschopnosti. Firmy nakupují proto, aby pracovaly efektivněji, při co nejnižších nákladech, vše splnily v co nejkratším čase a v co nejlepší kvalitě. Náklady na nakoupené komponenty a výrobky tvoří nepřehlédnutelnou část celkových nákladů. Každá firma chce mít co nejnížší náklady a zároveň maximalizovat svůj zisk, proto se musí brát v úvahu význam nákupu a uvědomit si jeho vliv na funkci celého podniku.

Kvalitní nákup obsahuje zjištění potřeby, definování potřeby, hledání dodavatele, porovnání nabídek, výběr optimálního dodavatele a jeho následné hodnocení. Správný výběr dodavatelů může ovlivnit celou nákupní činnost firmy. Výběr vhodného dodavatele, který bude splňovat všechny podmínky firmy je náročný proces, jak časově tak finančně. Když firma najde schopného dodavatele, měla by s ním rozvíjet dodavatelsko-odběratelské vztahy. V dnešní době se firmy na své dodavatele dívají spíše jako na svého partnera a ne jako na protihráče. Obě dvě strany by spolu měly spolupracovat, vzájemně se podporovat v ekonomickém růstu a ve vývoji nových technologií.

Se správně fungující nákupní činností se pojí nejen správný výběr dodavatele, ale i hodnocení dodavatele. Firma o svém dodavateli shromažďuje různé informace a potom si může udělat obrázek o kvalitě jeho výrobků, ekonomické situaci, úrovni řízení podniku, vývoji v nových technologiích, ochotě spolupracovat a o dalších kritériích, která jsou pro určitou firmu důležitá. To vše je podstatné pro rozhodnutí, zda udržovat s dodavatelem další vztahy, nebo vztah ukončit. Z těchto důvodů je nutné, aby firma prováděla neustále systematické hodnocení svých současných i nových dodavatelů.

1.2 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je na základě provedené analýzy ve vybraném podniku navrhnout zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů.

Tento hlavní cíl bude naplněn splněním několika dílčích cílů. Dílčím cílem je definování procesů při výběru vhodného dodavatele v daném podniku. Způsoby, jak se nový dodavatel může stát obchodním partnerem firmy. Náležitosti potřebné k najmutí nového dodavatele. Dalším dílčím cílem je průzkum systému hodnocení dodavatelů. Zjišťování hodnocených kritérií, způsobu bodování a interpretace výsledků.

Posledním a hlavním cílem je, na základě informací a poznatků z dílčích cílů, navrhnout doporučení, která způsobí zlepšení současného systému.

2 Metodika

Pro naplnění cíle práce bylo nutné nejdříve nastudovat potřebnou literaturu. K pochopení daného tématu byly použity převážně české knižní, internetové zdroje a odborné články. Na samotném začátku bylo potřeba pochopit pojem „nákupní činnost“ a jeho značný vliv na podnik. Definice pojmu a jeho význam je uveden na začátku literární rešerše. Dále bylo nezbytné pochopit procesy při výběru vhodných dodavatelů a systém jejich následného hodnocení. Uveden je význam komunikace, spolupráce a především partnerství, které je mezi dodavateli a odběrateli neustále prohlubováno. Další řešenou problematikou je společenská odpovědnost firem, která se podílí na tvorbě image celé firmy. V teoretické části jsou také vysvětleny způsoby a důvody motivace dodavatelů.

K tomu, aby byl splněn hlavní cíl této práce, bylo potřeba seznámit se s vybranou firmou. K získání základních informací o dané firmě byly využity webové stránky a výroční zprávy společnosti z roku 2014-2015. Konkrétní informace důležité pro zpracování vlastní práce byly získány od zaměstnanců a vedoucích oddělení.

Ve vlastní práci jsou nejprve uvedeny základní informace o vybrané firmě a obchodní vývoj společnosti. Dále je vysvětlena současná situace podniku. Jsou zde popsána jednotlivá nákupní oddělení, jejich funkce ve firmě a odpovědnost zaměstnanců, kteří se na nákupní činnosti podílejí. V další části je uvedeno, za jakých okolností firma hledá nové dodavatele, a popsány jsou jednotlivé kroky procesu při novém projektu. Následně je uvedeno, kdo nové dodavatele vybírá, kdo s nimi vyjednáva obchodní podmínky a následně uzavírá smlouvy. Zmíněny jsou i podmínky, které musí dodavatelé splnit, než je s nimi smlouva podepsána.

V další části je popsán systém hodnocení dodavatelů. Pro lepší znázornění je vše vysvětleno na konkrétním příkladu z praxe. Ukázka hodnocení je provedena na současném dodavateli vybrané firmy. Vysvětlen je také postup pro výpočet hodnocení a následná interpretace výsledků. Dále jsou detailně vysvětlena kritéria hodnocení a na co vše se při udělení bodů přihlíží. Jsou uvedena jednotlivá bodování a váhy každého kritéria. Z důvodu zachování anonymity je firma v celé práci uváděna pod jménem „ABC, s.r.o.“. V práci jsou také zobrazeny názvy materiálů a výrobků, se kterými firma pracuje.

Díky zjištěným informacím o systému výběru a hodnocení dodavatelů v dané firmě proběhne zhodnocení současné situace podniku a následné určení slabých míst v tomto systému. Na závěr jsou na základě slabých stránek uvedena doporučení, která povedou ke zlepšení nynějšího systému.

Z doporučení vzniknou následující přínosy:

- ❖ získání nových a kvalitnějších dodavatelů a obchodních partnerů,
- ❖ zvýšení zdravé konkurence mezi dodavateli,
- ❖ snížení nákladů,
- ❖ zlepšení služeb u současných dodavatelů.

3 Literární rešerše

V následující části bude popsána důležitá úloha nákupu ve firmě, průběh výběru vhodných dodavatelů a systém jejich hodnocení.

3.1 Nákupní činnost v podniku

„Je to proces, ve kterém nakupující – odběratelé získávají pro účely dalšího využití hmotné výrobky, služby, informace apod.“ (Nenadál, 2006, str. 21)

Nákupní činnost hraje v dnešní době ve firmách významnou roli. Nákupu se musí věnovat velká pozornost, ve výrobních podnicích podíl nakupovaných položek tvoří 40 - 60 % z celkových nákladů. V některých firmách tento podíl šplhá až k 80 %. (Gros, Grossová, 2006)

Pro splnění funkce nákupu je potřeba systematicky sledovat a regulovat stav zásob a efektivně je využívat. Potřebné operativní zásahy realizovat pružně. Dále zajistit efektivní fungování dopravy, skladů a logistických procesů. Důležité je vytvářet a zdokonalovat informační systémy pro nákupní proces. Firma by měla mít schopný personál, dobrou organizaci a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů. (Kubíčková, 2006)

„Úkoly nákupu lze obecně shrnout takto:

- *ujasnění potřeb*
- *stanovení velikosti a termínů potřeby,*
- *hledání dodavatelů,*
- *volba dodavatele,*
- *tvorba objednávky,*
- *kontrola a zúčtování dodávky,*
- *skladování,*
- *vyskladnění,*
- *sledování spotřeby.“* (Tomek, Vávrová, 2007, str. 273)

Prvky nákupního marketingového mixu

Stejně jako v dalších jiných podnikových aktivitách se i při nákupu používá nástroj marketingový mix. Prvky nákupního marketingového mixu jsou následující:

1. **Informační mix** - jedná se o schopnost vytvořit a správně využívat informační systémy. Systémy mají vzít v úvahu vnitřní i vnější situaci podniku.
2. **Komunikační mix** – je schopnost správně komunikovat s vnějším prostředím, například s dodavateli, ale i uvnitř firmy - se zaměstnanci.
3. **Dodavatelský mix** – je schopnost vybrat optimálního dodavatele, se kterým bude firma dlouhodobě spolupracovat.

4. **Konkurenční mix** – představuje schopnost správně rozpoznat konkurenční situaci na trhu mezi dodavateli. S tím souvisí správná volba strategie a výběr vhodného dodavatele.
5. **Cenový mix** – firma nesleduje pouze výši ceny, ale přemýšlí o celkových nákladech a jejich minimalizaci.
6. **Výrobní mix** – je spojován se schopností správně rozhodnout o technických a estetických parametrech nakupovaného výrobku.
7. **Mix kvality** – představuje schopnost zajistit kvalitu ve všech směrech dodavatelsko-odběratelských vztahů.
8. **Množstevní mix** – je součástí strategie řízení zásob. Spočívá ve správně nastavené výši a frekvenci dodávky.
9. **Termínový mix** – spočívá ve správném koordinování vnitřních a vnějších hmotných a informačních toků. Vztahuje se opět na vnitropodnikové útvary i na vnější okolí - na dodavatele.
10. **Mix nákupních podmínek** – je schopnost zajistit optimální podmínky dodávek - platby, logistiku a dodání. Je potřeba myslet na dodavatele, tak i na další navazující útvary (výroba). (Lukoszová, 2004)

3.1.1 Plánování nákupu

Plánování nákupu je proces, ve kterém se provádí průzkum a analýza trhu a také vnitropodniková analýza. Firmy si stanovují nákupní cíle (Lukoszová, 2004). Cíle nákupu musí vyplývat ze základních cílů podniku. Je potřeba se rozhodnout, zda komponent nakupovat, nebo využít vlastní výrobu. Pokud je vlastní výroba dražší, tak by měl být zvolen nákup. (Tomek, Hofman, 1999)

Nejdůležitější částí je vytvoření nákupní strategie, která zahrnuje čtyři základní fáze.

- průzkumnou,
- analytickou,
- predikční,
- projekční. (Lukoszová, 2004)

V průzkumné fázi se provádí dodavatelský výzkum, nejdůležitější jsou hlavně informace o potenciálních dodavatelích. V analytické části se hodnotí výsledky trhu dodavatelů. Predikční fáze předpovídá budoucí potenciální potřeby a s tím spojené vnější parametry se získáváním zdrojů. Poslední a nejdůležitější fází je projekční neboli rozhodovací část, kde se rozhodne, jaká nákupní strategie bude zvolena. Dále se stanoví cíle nákupu a metody pomoci, kterých se daných cílů dosáhne. (Lukoszová, 2004)

„Nákupní cíle jsou zpravidla tyto:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,
- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu
- zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.“
(Lukoszová, 2004)

3.1.2 Volba nákupní strategie

Při výběru nákupní strategie je nutné myslet i na volbu zdrojů – dodavatelů a jejich vztah k odběratelům. Jedná se o sourcingové strategie a mohou být rozděleny podle následujících hledisek. (Tomek, Vávrová, 2007)

1. Podle geografického rozložení – vzdálenosti dodavatelů

- Global sourcing – rozšiřování nákupní politiky na mezinárodní trhy. Firmy jednoduše hledají nejlepšího dodavatele na světě, chtějí využít světový potenciál. K volbě této strategie vedou firmy nižší náklady (například nižší mzdy v zemi dodavatele). Naopak problémy mohou být v logistice, vzdálenosti a kulturní odlišnosti.
- Local sourcing – hledání vhodného dodavatele v tuzemsku. Vede k rychlému zajištění potřeby, k nižším logistickým nákladům a snížení rizika nedodání. Tato strategie je využívána při zavedení systému Just in time. Při této strategii může být nevýhodou nízká kvalita tuzemských dodavatelů, například zastaralá technologie a ta pak snižuje konkurenční schopnost podniků.

2. Podle počtu dodavatelů

Rozhodnutí o počtu dodavatelů závisí například na struktuře trhu, velikosti dodavatelů a komplexnosti nákupu. Hlavním důvodem je rozptýlení rizika mezi více dodavatelů. Pokud se firma spoléhá na nízký počet dodavatelů, je riziko vyšší. Dodavatelé mohou zvyšovat cenu dodávaného komponentu a tím nepříznivě ovlivňovat cenu konečného výstupu (Gammon, 1991).

- Single sourcing – počet dodavatelů je nízký, cílem je soustředit se na kvalitu dodávek.
- Multiple sourcing – firma využívá dvou a více dodavatelů pro jeden druh dodávaného materiálu. Důvodem je zajištění úzkých míst v dodávkách. Záleží na tom, jak se dodávky rozdělí mezi více dodavatelů. Zpravidla větší díl dodávek zajišťují větší a kapacitně výkonnější dodavatelé a naopak.

3. Podle rozsahu dodávaných výkonů

Toto rozdělení je dáno funkční orientací dodávek k napojení na výrobní proces. Obě následující strategie počítají s přímou vazbou na plán výroby a spolupráci s dodavatelem. Cílem je najít takového dodavatele, který by odběrateli pomohl s montáží určitých sestav. Jedná se o takovou montáž, která je materiálově nebo pracovní náročná anebo nesouvisí se specializací odběratele. (Synek, 2007)

- Component sourcing – dodávky pro montážní činnost. Problémem je koordinace, neboli vytvoření pevných vazeb mezi dodavatelem a odběratelem (u metody Just in time).
- Modular sourcing – dodavatel je vybírán v návaznosti na dílčí stupně výrobního procesu.

3.2 Výběr dodavatele

Jedním z nejdůležitějších předpokladů k tomu, aby nákupní činnost ve firmě fungovala, tak jak má, je správná volba dodavatele (Tomek, Hofman, 1999). Dodavatelsko-odběratelské vztahy a dodávané komponenty rozhodují o tom, zda je podnik odběratele úspěšný a to ve třech následujících oblastech (Lukoszová, 2004):

- kvality výstupní produkce,
- nákladovosti,
- aspektů dodávek zákazníkovi (zákaznický servis).

Správný výběr může příznivě ovlivnit hospodářskou situaci podniku, když jsou náklady na odebíraný komponent nižší, tak je nižší i vázaný kapitál v zásobách a firma může použít peníze na něco jiného, například na inovace a nové technologie. Výběr také ovlivňuje ziskovost podniku. Jestliže náklady na výrobu či poskytované služby klesají, zisky naopak rostou. Volba dodavatele také působí na kvalitu výrobků a na zákaznický servis. Díky vhodnému dodavateli může firma vyrábět hladce bez výpadků a tím zajistit včasné a spolehlivé dodání výrobků k zákazníkům. (Tomek, Vávrová, 2007)

Existují dva typy dodavatelů:

- konzervativní – je spolehlivý, nabízí pořád stejný sortiment,
- inovativní – méně spolehlivý, svoji nabídku obměňuje, využívá inovace. (Nenadál, 2006)

Na dodavatele se odběratelé mohou dívat ze dvou různých pohledů:

- dodavatel = partner – vzájemná důvěra, rovnoprávnost, úcta,
- dodavatel = protihráč – vzájemná nedůvěra, pocit nejistoty. (Nenadál, 2006)

Při výběru dodavatele se provádí tyto aktivity:

- „výzkum trhu,
- volba dodavatele,
- rozhodování o optimálních dodávkách,
- rozhodování o stavu zásob,
- vytváření vztahů s dodavateli (jako předpoklad zabezpečení kvality),
- rozhodování o cenových, platebních a logistických podmínkách, a to vše s ohledem na vnější a vnitřní faktory působící na podnik.“ (Lukoszová, 2004, str. 101)

3.2.1 Nákupní výzkum trhu

Jak již bylo zmíněno, výběr dodavatele je důležitý úkol, proto je potřeba nejdříve provést výzkum trhu, ve kterém je hlavním cílem získat co nejvíce informací o jednotlivých dodavatelích. Na základě toho zvolit optimálního dodavatele.

Zdroj informací může být například:

- evidence o výkonech dodavatelů, se kterými již firma spolupracovala,
 - aktuální informace pracovníků prodeje, řízení výroby a jakosti,
 - marketingová nákupní zpravodajství,
 - inzeráty, reklama dodavatelů, brožury, katalogy, prospekty,
 - informace získané na výstavách, veletrzích,
 - odborný tisk, výzkumné zprávy a testy,
 - zprávy z obchodních jednání, zprávy z obchodních cest, údaje obchodních přátel a zkušenosti jiných odběratelů.
- (Kubíčková, 2006)

Východiskem analýzy o potenciálních dodavatelích jsou čtyři okruhy informací. Prvním okruhem jsou všeobecné podnikové informace, kde se o odběratelích dá zjistit například forma podnikání, vlastnictví, velikost podniku, obrat a výrobní program. Další informace jsou specifické. Tam se zahrnují možnosti výrobních kapacit, dosahované kvalitativní parametry a spolehlivost dodavatele. Třetím okruhem jsou nástroje kondiční a servisní politiky, které budou předmětem zájmu odběratele. Jako příklad lze uvést cenu, platební a dodací podmínky a poskytované služby. Čtvrtým a posledním okruhem jsou výsledky analýzy současných dodavatelsko-odběratelských vztahů a jejich hodnocení. Zde se uvádí závislost mezi dodavatelem a odběratelem, vztahy spolupráce a vzájemná odpovědnost. (Tomek, Vávrová, 2007)

Strategické rozhodování o výběru dodavatele probíhá ve dvou stupních:

1. Průzkum trhu – analyzuje se trh dodavatelů. Volba těch dodavatelů (většinou 5 – 10), kteří postoupí do užšího výběru. V druhé etapě podstoupí důkladnější analýzu.
2. Scoring model – používá se v druhé fázi k bodovému systému hodnocení (viz kapitola 3.2.2). (Wöhe, Kislingerová, 2007)

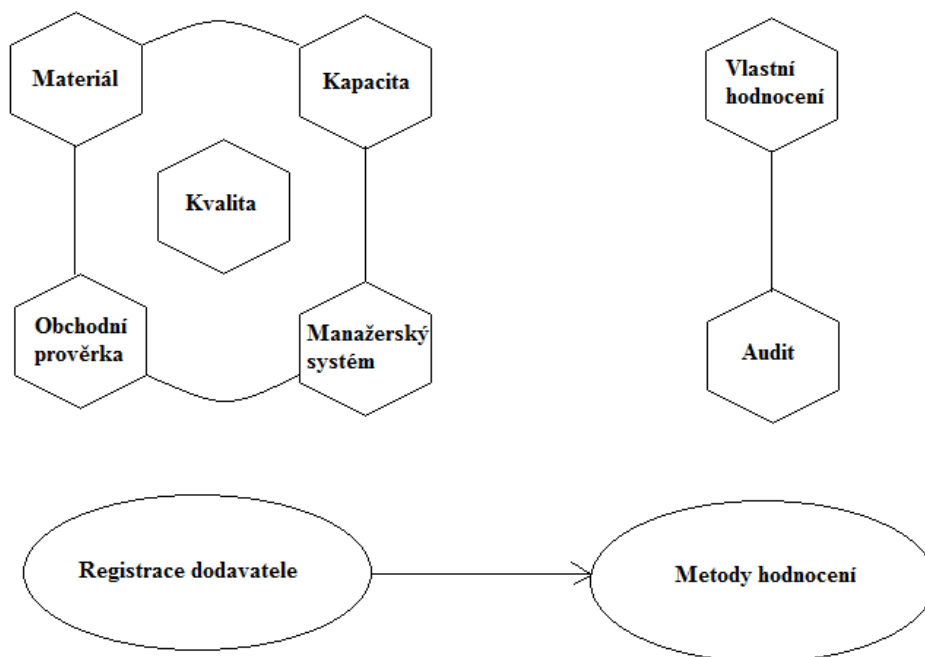
Volba dodavatele je závislá na těchto kritériích:

- kvalifikování produktu,
- obchodní prověření dodavatele,
- prověření manažerského systému dodavatele. (Tomek, Vávrová, 2007)

Cílem analýzy je zjistit potenciální počet dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit žádané množství a kvalitu určitého výrobku, materiálu či služby v dané časové lhůtě. Z tohoto okruhu následně vybrat jednoho nebo více optimálních dodavatelů.

Rozhodnutí, zda uzavřít smlouvu s jedním nebo více dodavateli záleží na těchto faktorech:

- tržní síle dodavatelů i kupujícího,
- riziku zásobování při nedostatku, výpadku. (Wöhe, Kislingerová, 2007)



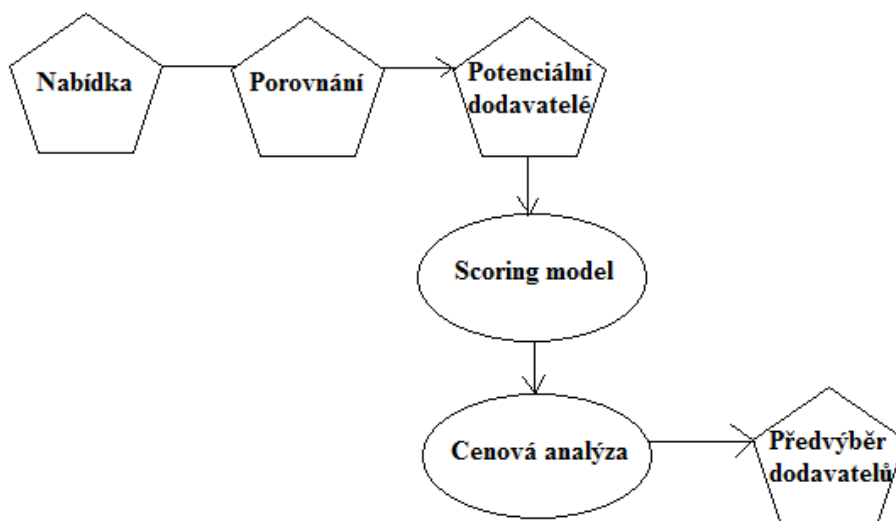
Obrázek 1 Analýza a volba dodavatele
Zdroj: Tomek, Vávrová (2007, str. 287)

Při výběru optimálního dodavatele mohou být použity tyto metody:

- expertní odhad – vypracuje jednotlivec nebo tým,
- scoring model – kvantitativní hodnocení na základě určených kritérií,
- porovnání nabídek různých dodavatelů,
- kombinované metody – používá se nejčastěji, kombinace dvou a více výše vyjmenovaných metod.
(Lukoszová, 2004)

3.2.2 Scoring model

Tento model je využíván k efektivní a nezaujaté volbě dodavatele. Nezaujaté z toho důvodu, že nákupčí často dá na své známé nebo na sympatické osoby a kvůli svým pocitům vybere špatného dodavatele. Také se firma vyhne dalšímu návyku, příliš náhlému rozhodnutí. Často se stává, že firma vybere dodavatele, aniž by prozkoumala další možnosti a našla si více informací o dalších variantách. (Tomek, Vávrová, 2007)



Obrázek 2 Využití scoring modelu při předvýběru dodavatele
Zdroj: Tomek, Vávrová (2007, str. 288)

Scoring model probíhá na základě kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem daných kritérií. Mezi základní kritéria patří:

- spolehlivost a rychlost dodávky,
- kvalita,
- cena,
- záruka a servis,
- možnosti slev. (Lukoszová, 2004)

Každý dodavatel je ohodnocen body u všech kritérií, která jsou vyžadována ze strany odběratele. Většinou je to stupnice od 1 do 5, nebo od 1 do 10. Jednotlivým kritériím jsou přiřazeny váhy, které rozhodují o jejich důležitosti (čím vyšší číslo, tím je pro odběratele dané kritérium více podstatné). Konečný výsledek se získá vynásobením bodů a vah. Ten dodavatel, který získá nejvyšší počet bodů, je pro firmu ze všech hodnocených nejvhodnější. (Wöhe, Kislingerová, 2007)

Tabulka 1 Zjednodušené hodnocení nabídek

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL		
	A	B	C
A. jakost váha 45			
<ul style="list-style-type: none"> počet bezchybných dodávek podíl % 	22,0 73,3	25,0 83,3	18,0 60,0
Body	33,0	37,5	27,0
B. cena váha 30			
<ul style="list-style-type: none"> průměrná cena v Kč reciproční index 	160,0 62,5	180,0 55,5	100,0 100,0
Body	18,8	16,7	30,0
C. spolehlivost váha 25			
<ul style="list-style-type: none"> celkové překročení dodací lhůty reciproční index 	190,0 55,3	105,0 100,0	160,0 65,5
Body	13,8	25,0	16,4
Celkové hodnocení	65,6	79,2	73,4

Zdroj: Tomek, Vávrová (2007, str. 289)

3.2.3 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Pro dodavatele i odběratele je lepší, když jejich vztah trvá delší dobu. V současné době roste podíl uzavíraných smluv s dobou závazku delší než tři roky. Obě strany mají větší pocit jistoty a to pak kladně dopadá na jejich chování k tomu druhému.

Dodavatel je motivován k dalšímu zdokonalování svých technologií a je ochoten inovovat své produkty. Odběratelé by zase měli poskytovat „technickou pomoc dodavatelům“. Tím se rozumí podání pomocné ruky odběratelům, kteří o pomoc jeví zájem. Jedná se o jakoukoliv aktivitu, která je provedena na náklady odběratele s cílem pomoci dodavateli s určitým problémem a slabým místem. Příkladem je zapůjčení technických systémů, spoluúčast na investičních

programech, investice do technologických inovací a konzultační činnost. Těmito aktivitami dává odběratel najevo, že si váží jejich partnerství, nenechá je v problémech a má zájem o další rozvoj jejich vztahu. (Nenadál, 2006)

Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů

Tento cyklus je rozdělen do čtyř fází. (Lukoszová, 2004)

1. Předpřípravná fáze související s hodnocením nového dodavatele odběratelem

V této fázi ještě nedošlo k vytvoření obchodních vztahů, nebyla tedy uskutečněna transakce. Cílem je lépe se poznat, komunikovat, pochopit fungování druhé strany a začít si důvěřovat. Dále redukovat rozdíly mezi oběma stranami, aby se snížila rizika a vztah se dále rozvíjel. Může se také zjistit, že vztah fungovat nebude a dojde k jeho přerušení. V této fázi je ukončení vztahu jednoduché, protože mezi stranami neexistují žádné závazky. Dodavatel ani odběratel ještě neinvestoval žádné peníze do vztahu, takže náklady na zrušení jsou nízké.

2. Přípravná fáze související s počátečními rozhovory a navázáním kontaktů

Druhá fáze je rozhodující pro navázání trvalých vztahů. Je těžké odhadnout, zda spolupráce bude fungovat a jestli se stranám vyplatí vložené investice do transakce. Tato fáze může trvat i několik let a to v případě, když se strany vůbec neznají a jde o jejich první kontakt. Avšak jestli si o sobě vzájemně poskytnou přesné informace a specifika, může být tato fáze i velmi krátká. Zde již existuje transakční riziko.

3. Fáze rozvoje související se smlouvami o dodávkách a důležitých opakovaných nákupech

Ve třetí fázi se rozvíjí vztah a zvyšuje se úroveň poznání. Obě strany investují své prostředky do transakcí. Odběratel ve svém podniku zajišťuje nákup, zásobování, plánování výroby a dodavatel řeší otázku obchodní, plánovací, výrobní a logistickou. Odběratel v této etapě nakupuje často a transakční riziko je pro obě strany vysoké. Díky tomuto riziku a nejistotě se prohlubuje vztah a vzájemná důvěra.

4. Fáze dlouhodobých vztahů, v nichž se relace stabilizuje

V této etapě probíhají běžné postupy a rutinní činnosti. Stále méně lidí zasahuje do nákupu a tak klesají náklady spojené s nákupním procesem u obou stran. Dochází k pravidelným každoročním jednáním, na kterých se řeší spory o kvalitu, dohody na technickém výzkumu a další požadavky dodavatele i odběratele. Rizikem je to, že jedna ze stran přestane komunikovat, neměnný dlouhodobý vztah nezaručí stálé zisky. Komunikace musí fungovat ve všech fázích vztahu.

V dlouhodobých vztazích je potřeba neustále analyzovat situaci. Zapotřebí je věnovat se požadavkům odběratele a zjistit úroveň jeho závislosti na dodavateli. Zejména věnovat se technologickým změnám a zjistit možné změny v poptávce odběratele. Dlouholeté vztahy mohou také ovlivnit personální změny, především změny v hlavních rozhodovatelích nákupu nebo konkurence na straně dodavatele. (Lukoszová, 2004)

Každý vztah probíhá za určité atmosféry, která ovlivňuje jednání a chování zúčastněných stran. Základem je pochopení pozice a role dodavatele i odběratele, od toho se potom odráží spokojenost obou organizací. Atmosféra je podmíněna těmito faktory:

- „*rovnováhou moci mezi dodavatelem a odběratelem,*
- *stupněm kooperace,*
- *úrovni důvěry,*
- *kulturními rozdíly,*
- *úrovni vzájemného porozumění.*“ (Lukoszová, 2004, str. 110)

Partnerství s dodavateli

Vztahy a partnerství s dodavateli jsou velice důležité. Partnerem může být „*podnik či osoba, se kterou má daná společnost neustále se zlepšující dodavatelsko-odběratelské vztahy zahrnující uzavřenou dlouhodobou smlouvu o spolupráci, vzájemnou důvěru ve sdělování dat a informací, sdílení rizika a užitku plynoucí z tohoto partnerství*“. Bylo zjištěno, že tuto definici splňuje méně než 1 % všech dodavatelských vztahů. Z toho vyplývá, že více než 99 % dodavatelských vztahů nelze nazývat partnerstvím. (Van Weele, 2009, str. 221)

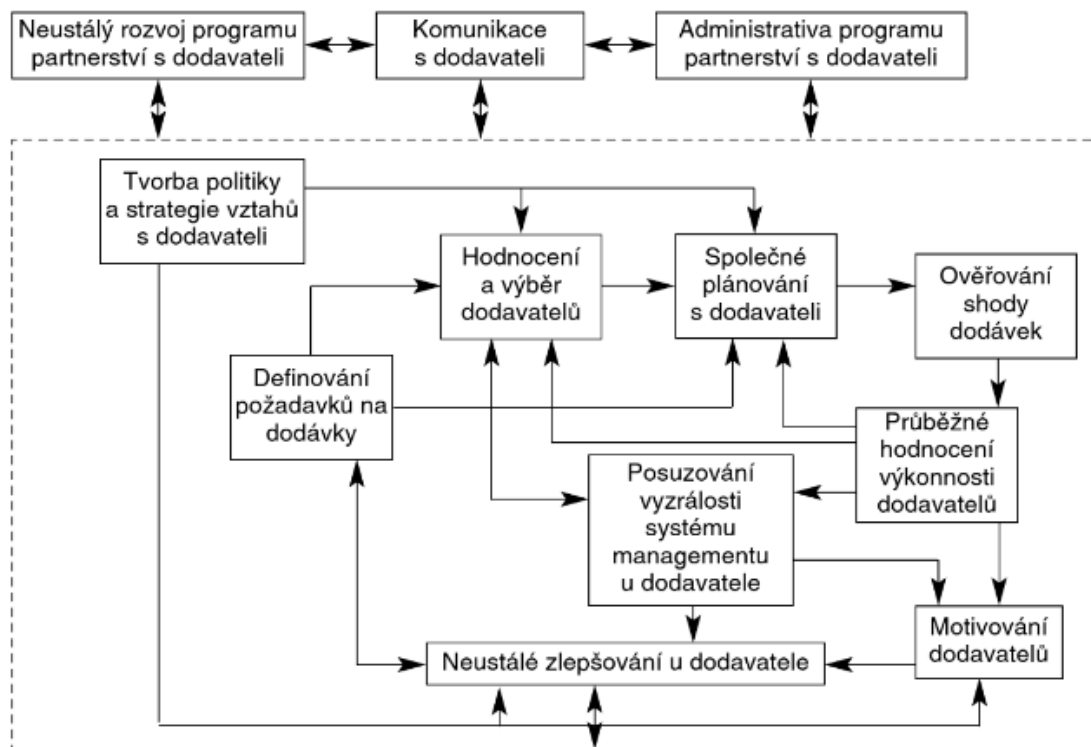
Dodavatel by neměl být chápán jako protivník, ale jako partner už z toho důvodu, že stoupá podíl hodnoty dodávek na celkové hodnotě finálních produktů. V automobilovém průmyslu je tento podíl vyšší než 73 % a má se nadále zvyšovat (Nenadál, a další, 2008). Obě dvě strany by si měly uvědomit, že ze vzájemné spolupráce plynou větší užitky pro dodavatele, ale stejně tak i pro odběratele. Pro správné fungování partnerství si musí obě strany důvěřovat, sdílet data a informace, otevřeně řešit problémy, přizpůsobit se druhé straně, mít jasně definované odpovědnosti a pořad pracovat na zlepšování svých produktů a služeb (Burnes, Dale, 1998).

S významnými dodavateli může probíhat společné plánování, u kterého by měla být použita strategie win-win, což znamená výhody pro oba partnery. Realizuje se ve čtyřech základních oblastech:

- manažerské aktivity – stanovení odpovědnosti v celém kontraktu, rozsah a formy technické pomoci odběratelů dodavatelům,
- jakost dodávek – požadavky na zabezpečování jakosti dodávek, metody ověřování shody dodávek (včetně informací v záznamech),
- ekonomické plánování – činnosti, které zvyšují hodnotu produktů a snižují jejich náklady,

- procesně orientované plánování – způsoby skladování a manipulace s dodávkami, vedené audity a sebehodnocení u dodavatelů. (Nenadál, 2006)

Procesy, které jsou nutné k vytvoření a dalšímu rozvíjení partnerství, jsou znázorněny na následujícím schématu.



Obrázek 3 Základní rámec procesů programu partnerství s dodavateli

Zdroj: Nenadál a spol. (2008, str. 134)

Sociální odpovědnost

Sociální odpovědnost je soubor sociálních, ekonomických a environmentálních aktivit, které jsou začleněny do firemní politiky a strategie. Firmy se na sebe snaží přebírat odpovědnost za následky svých činů.

K vytvoření nebo nevytvoření dodavatelsko-odběratelských vztahů mohou vést různé důvody. V zahraničí existují firmy, které otevřeně přiznávají tzv. green partnership. Tedy partnerství s dodavateli, kteří silně preferují aktivní ochranu životního prostředí. V posledních letech se stále více firem snaží zapojit ke své činnosti společenskou odpovědnost. Nepatří sem pouze ochrana životního prostředí, ale i zásady rovnosti při zaměstnávání, podíl na rozvoji v regionu a účast na charitativních programech. (Nenadál, 2006)

Další přístup k dodavatelům je uplatňovaný telekomunikační společností Cincinnati Bell, jedná se o program SNWDVBES. Preferuje jako dodavatele ty společnosti, jejichž vlastníci jsou zástupci národnostních menšin a to alespoň z 51 %. (Nenadál, 2006)

Důvodem dodržování společenské odpovědnosti není pouze názor obchodních partnerů, ale i názor koncových spotřebitelů. Průzkum ukázal, že 77 % spotřebitelů se domnívá, že by se firmy mohly více angažovat ve snaze přispět společnosti. (Kang, a další, 2016)

3.3 Hodnocení dodavatele

Pro udržení a zajištění dalšího vývoje dlouhodobých vztahů s dodavateli je potřeba je neustále sledovat a hodnotit. Účelem hodnocení je získání zpětné vazby (Šlapota, 2005). Na základě hodnocení dodavatelů se firma rozhodne, zda bude s daným dodavatelem pokračovat ve spolupráci, nebo jejich vztah zanikne (Tomek, Hofman, 1999). Do procesu hodnocení se zahrnují tyto čtyři oblasti (Tomek, Vávrová, 2007).

- katalog kritérií:
 - výběr kritérií, váhy a bodové hodnocení,
 - volba rozhodujících osob o plnění kritérií,
- vlastní hodnocení dodavatelů:
 - určení týmu,
 - vlastní postup při hodnocení,
- znázornění výsledků:
 - portfolio dodavatelů,
 - profil polarity dodavatelů,
- závěrečné vyhodnocení:
 - klasifikace výsledků u jednotlivých dodavatelů,
 - katalog opatření.

Do katalogu kritérií se řadí dodavatelské schopnosti, které firma posuzovala v rámci výběru dodavatele. Dále i to, jak proběhly skutečné dodávky. Mezi základní kritéria patří (Tomek, Vávrová, 2007):

- kvalita (bezchybné produkty),
- náklady (tvorba ceny, platební podmínky),
- spolehlivost dodavatele (flexibilita),
- technické schopnosti (postoj k novým technologiím),
- dodavatelský servis (záruka, balení),
- komunikace s dodavatelem (před i po uzavření zakázky).

Základní informace o dodavatelích jsou v tzv. kartě dodavatele. Hodnocení se účastní nejen pracovníci nákupu, ale i pracovníci výroby, konstrukce a odbytu.

Tabulka 2 Karta dodavatele

	Kritéria		Dodavatel A	Dodavatel B	...	
Materiál	Jakost	velmi dobrá	1			
		dobrá		2		
		střední				
		špatná				
	Termín	velmi dobrý			1	
		dobry	2			
		střední				
		špatný				
	Služby	velmi dobré	1			
dobré						
střední				3		
	špatné					
Dodavatel	Reklamace	žádné	1			
		málo				
		často			3	
		běžně				
	Cena	velmi přijatelná			1	
		přijatelná	2			
průměrná						
	vysoká					
	...					
Hodnocení	Součet bodů					

Zdroj: Tomek, Vávrová (2007, str. 294)

3.3.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Tato forma hodnocení se používá při výběru vhodného dodavatele. V této fázi jsou vybráni vhodní dodavatelé ze všech uchazečů. Hodnocení může být založeno na:

- posuzování vzorků – odběratel si může po potenciálním dodavateli vyžádat zaslání vzorků budoucích dodávek podle jasně daných parametrů. Výsledky

posouzení vzorků jsou pro podnik cennou informací, avšak ne rozhodujícím faktorem o budoucích kontraktech.

- vyzrálosti managementu – využívá metody sebehodnocení dodavatelů firem. Dodavatelům je zaslán dotazník s hodnotícími otázkami ohledně jakosti, formě dodání, servisu a dalších hodnocených kritérií, na který by firma měla objektivně reagovat.
- analýze referencí dalších odběratelů – zkušenosti od odběratelů, kteří již s dodavatelem obchodovali. Jsou to kvalitní, ale jen doplňující informace, které by neměly rozhodovat o výběru. (Nenadál, 2006)
- ceně výrobku,
- geografické vzdálenosti,
- volné kapacitě dodavatele (De Araújo, Alencar, 2015).

3.3.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

V této etapě se hodnotí nižší počet dodavatelů, kteří prošli předchozí fází – předběžným hodnocením. V tomto hodnocení se firma snaží odhalit, se kterým dodavatelem naváže dlouhodobý a perspektivní vztah. Využívá se prověřování systémů managementu u dodavatelů (audit).

Audit je plánovaný proces, který by měl být zahrnutý do systému managementu odběratelů, kteří chtějí provádět audity u potenciálních dodavatelů. Měl by být systematicky a nezávisle realizován, aby výsledky pomohly firmám při jejich volbě. V tomto případě se výsledky z auditů u dodavatelů použijí k rozhodnutí, zda s dodavatelem navázat vztah, nebo ne. Jsou stanovena kritéria auditu, která si stanovuje odběratel a na základě toho posuzuje, zda dodavatel splnil požadavky. Kritéria mohou být:

- stanoveny samotným odběratelem,
- stanoveny normami (například standardy ČSN EN ISO 19 011, ČSN EN ISO 9001). (Nenadál, 2006)

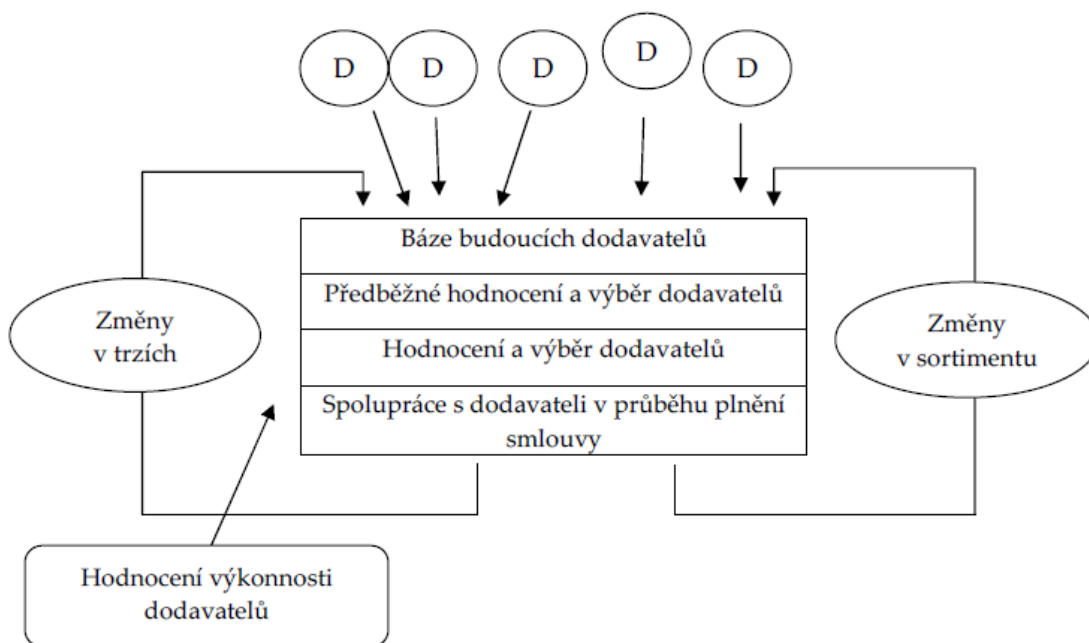
ČSN EN ISO 9001

V této formě jsou uvedeny požadavky na systém managementu kvality. Firmy ji mohou využívat pro certifikaci, interní aplikaci nebo pro získání partnerství s dodavatelem. (Managementmania, © 2011 - 2013)

Každá organizace má jiné požadavky na své dodavatele. Jakost nemusí být zcela jediným kritériem. Dále to může být (Tomek, Hofman, 1999):

- možnost získání diskontu za větší odebrané množství,
- ochota dohodnout se na plánu dodávek,
- rychlost informování a projednávání při neplnění smlouvy nebo ohrožení dodávek,
- přístup k reklamám, ochota a rychlost dodavatele při reklamách,
- přístup dodavatele k navázání dlouhodobého obchodního vztahu,
- doba dodání,

- vzdálenost dodavatele,
- finanční zdraví dodavatele,
- potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování,
- environmentální odpovědnost (Kuo, Lin, 2012).



Obrázek 4 Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů

Zdroj: Nenadál (2006, str. 92)

3.3.3 Metodika hodnocení dodavatelů

Dodavatele lze hodnotit buď pomocí prostého hodnocení, nebo metodou vah. Je důležité, aby byla použita vždy stejná metoda a podnik mohl opravdu objektivně posoudit všechny své dodavatele.

1. Metoda prostého hodnocení

- Nominální stupnice je nejjednodušší hodnocení a poskytuje nejméně informací. Má formu ano-ne nebo vyhovuje-nehovuje. Je používána i v počítačových programech v podobě dvouhodnotové stupnice 1 a 0. Nevýhodou je, že kritéria nejsou seřazena podle preferencí. (Ochrana, 2004)
- Ordinální stupnice je buď bodová nebo pořadová. U bodového hodnocení je interval 1 - 10, čím větší číslo, tím je dodavatel lepší. Pořadové hodnocení je založeno na hodnocení menší/větší. (Ochrana, 2004)
- Kardinální stupnice je procentní stupnice, ve které jsou všechny údaje převedeny na procenta, díky tomu lze seřadit hodnocené dodavatele a zjistit o kolik se od sebe liší. (Šlapota, 2005)

2. Metoda váhového hodnocení

Tato metoda bere v úvahu i preference jednotlivých kritérií, tedy že všechna kritéria nejsou stejně důležitá. Všem kritériím je přiřazena váha, ta určuje jejich důležitost. Součet jednotlivých vah musí být roven jedné.

- Metoda váhového hodnocení podle pořadí funguje tak, že se vynásobí předem dané váhy kritérií s jejich pořadím. Výsledky součinů u jednotlivých dodavatelů se sečtou. Nejlepší dodavatel má nejnižší celkové hodnocení. (Fotr, a další, 2006)
- Postupný rozvrh váhy začíná stanovením vah u skupin kritérií, dále ohodnocením každého kritéria zvlášť. Výsledkem je součin vah skupiny kritérií a samotného kritéria.

Certifikace

Certifikace poskytuje vysokou záruku, že to, co je předmětem certifikace splňuje určité normy. Ulehčuje tak práci odběratelům, kteří nemusí provádět další ověřování dodavatele. Status certifikovaného dodavatele lze získat třemi způsoby (Nenadál, 2006).

1. Certifikace třetí stranou

Certifikace probíhá za pomoci nezávislého certifikačního orgánu, který je k procesům akreditace způsobilý. Odběratelé vyzvou dodavatele, aby do určitého termínu prošli touto certifikací. Nejčastěji se jedná o certifikace environmentálního systému a managementu jakosti. Certifikáty mají obvykle platnost 3 roky a výhodou této certifikace je její univerzální charakter. Dodavatel jej může použít při jednání s jakýmkoliv odběratelem. Certifikáty nejsou stoprocentní, avšak ve velké většině případů jsou často důvodem výběru dodavatele.

2. Certifikace druhou stranou

Tento typ certifikace provádí odběratel. Je to z toho důvodu, že nemá důvěru v certifikační orgán nebo, že orgány neposkytují garance na takové úrovni, kterou odběratel vyžaduje. Průběh certifikace je předem domluvený, odběratel sám určí, které procesy budou zkoumány. Díky certifikaci má dodavatel příležitost poznat své slabé místo a zlepšit jej. Tato certifikace je tedy výhodná pro obě strany a také se v průběhu rozvíjí partnerské vztahy.

3. Autocertifikace

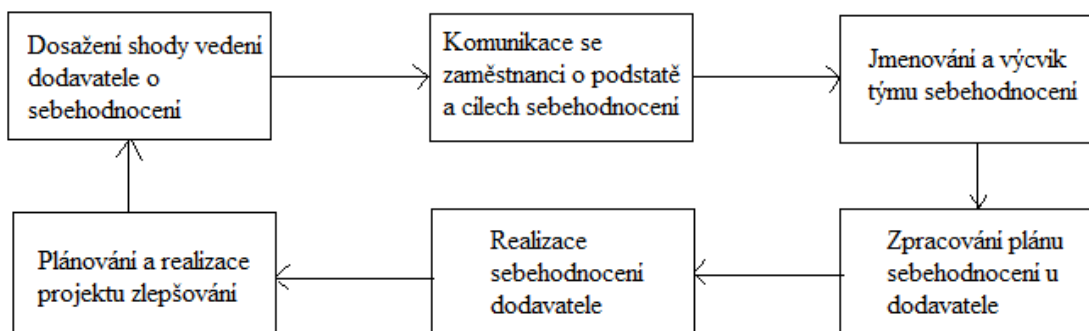
Tento méně rozšířený typ certifikace je vykonáván samotným dodavatelem, předpokladem je důvěra v jeho schopnosti. Nejprve odběratel osloví své nejlépe ohodnocené dodavatele. Ti se rozhodnou, jestli chtějí autocertifikaci podstoupit. Když ano, dodavatel je povinen sám posoudit vyzrálост systému managementu. K tomu může využít interní audity nebo sebehodnocení.

Zkoumáním se obvykle odhalí slabé stránky systému dodavatele, následně se je pokusí redukovat a systém vylepšit. Všechny výsledky předá odběrateli, ten se může podílet na zlepšování systému. Dojde-li opravdu ke zlepšení, pošle odběrateli vzorky a ten je posoudí, zda splňují požadavky a opravdu vykazují známky pokroku. V další fázi si odběratel nechá poslat vzorky v požadovaném množství, jestli i tohle dodavatel splní, je certifikován k dodávkám určitého druhu. Často jsou díky této metodě uzavírány dlouhodobé vztahy.

Sebehodnocení

Důvodem vzniku metody sebehodnocení je, že nejlépe samo vrcholové vedení podniku dokáže analyzovat současnou situaci, najít slabá místa a navrhnout zlepšení pro svůj systém. Považuje se za nejlepší metodu, protože samotné firmy se snaží neustále zlepšovat a být konkurenceschopné. Pro dodavatele může mít sebehodnocení určité výhody (Nenadál, 2006):

- je odvozeno od faktů, nezáleží na pocitech,
- sami zaměstnanci odhalují silné a slabé stránky,
- přináší kvantifikované výsledky,
- týmová metoda,
- umožňuje průběžné hodnocení i v porovnání s jinými společnostmi.



Obrázek 5 Základní etapy sebehodnocení dodavatelů
Zdroj: Nenadál (2006, str. 151)

3.3.4 Vzájemná komunikace

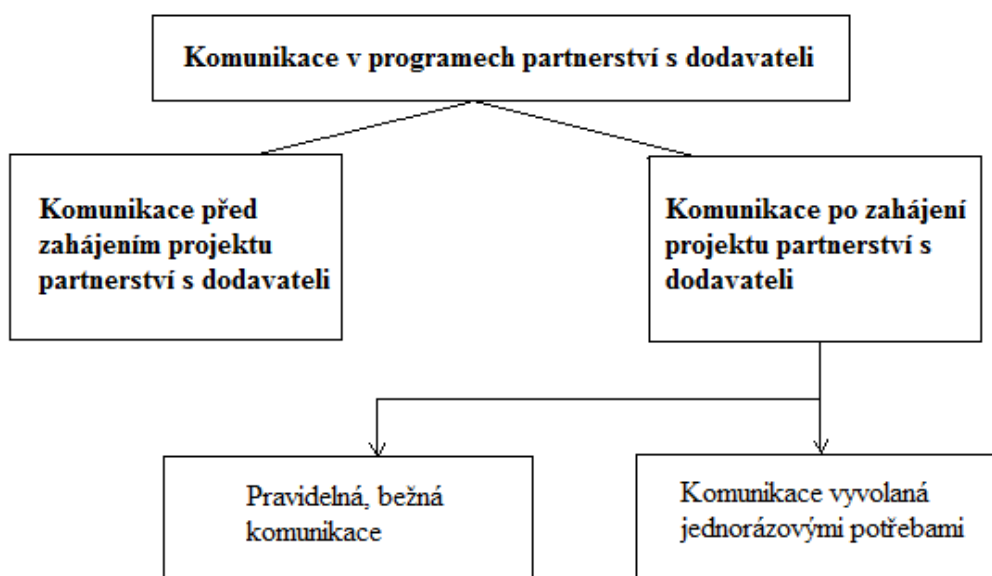
Komunikace je předávání nezkreslených a pravdivých informací a v tomto případě i nepříjemných informací. Je důležitou součástí kvalitního dlouhodobého vztahu. Informace a zkušenosti by měly obě strany navzájem sdílet, protože to může pomoci v jejich dalším rozvoji.

Je důležité, aby dodavatel i odběratel během jednání pochopil požadavky toho druhého. Dosažení pochopení je těžké, i když dodavatel a odběratel hovoří stejným jazykem. Nemusí totiž chápat terminologii druhé strany. (Nenadál, 2006)

K nalezení nejefektivnější formy komunikace, je nutné seznámit se se všemi druhy komunikace, které existují. (Nenadál, a další, 2008)

Druhy komunikace

- Komunikace před zahájením projektu je v režii vrcholového vedení firmy, která se rozhodla pro určitý projekt a hledá pro něj vhodné dodavatele. Cílem této komunikace je navázat kontakty s potenciálními dodavateli a sdělit jim své cíle a plány.
- Komunikace po zahájení projektu nastává po předchozím druhu komunikace, tedy jakmile vrcholové vedení vybere určitého dodavatele. Tato komunikace je rozdělena na dva typy:
 - a) pravidelná komunikace,
 - b) komunikace, která je vyvolána potřebami jednoho z partnerů.
(Nenadál, a další, 2008)



Obrázek 6 Základní druhy komunikace v partnerství s dodavateli
Zdroj: Nenadál, a další (2008, str. 145)

Pravidelná komunikace by měla obsahovat například:

- plány dodávek,
- odpovědnost a pravomoc u obou stran vzhledem ke konkrétním aktivitám,
- pravidelné hodnocení výkonnosti dodavatele odběratelem,
- měření jakosti dodávek,
- výsledky auditů,
- získané zkušenosti z obchodního vztahu.

Komunikace, která je vyvolaná potřebami jednoho z partnerů

Taková forma komunikace může nastat i ve správně fungujícím vztahu. V žádném vztahu není vše očekávané a naplánované. Obvykle je vyvolána problémy u jednoho z partnerů. Komunikace může zahrnovat:

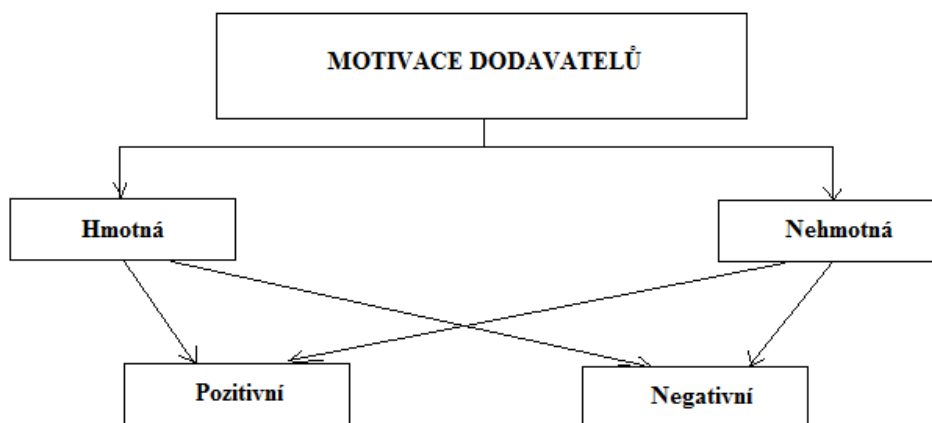
- změny v cílech a strategiích,
- změny v kontaktních údajích,
- problémy s plněním dodávky,
- ukončení partnerství.

3.3.5 Motivování dodavatelů

Motivování dodavatelů je proces, ve kterém odběratelé ovlivňují aktivity dodavatelů s cílem plnění požadavků a neustálého zlepšování. Motivace je důležitá pro obě strany vztahu, zvyšuje hodnotu odběratele i dodavatele. Díky tomuto procesu mohou dodavatelé navázat další perspektivní vztahy. Hlavním motivem je snižování nákladů. (Nenadál, 2006)

Formy motivace

- Hmotná motivace má přímý vliv na ekonomickou situaci dodavatele. Zaměřuje se hlavně na oblast nákladů a výnosů.
- Nehmotná motivace je ovlivňování dodavatelů, při kterém se zlepšení dodavatele neprojeví v ekonomických výsledcích, ale může mít vliv na jeho ekonomickou výkonnost v budoucnu.
- Pozitivní motivace povzbuzuje k lepší výkonnosti.
- Negativní motivace staví na strachu a nejistotě obchodního partnera. (Nenadál, 2006)



Obrázek 7 Formy motivace dodavatelů
Zdroj: Nenadál (2006, str. 262)

Nástroje motivace

Následující nástroje jsou používány odběratelem.

1. Hmotná motivace pozitivní:
 - přistoupit na vyšší ceny dodávek,
 - nabídka dlouhodobého vztahu,
2. Hmotná motivace negativní:
 - vypovězení obchodní smlouvy,
 - zneužívání svého dominantního postavení u dodavatele,
 - zveřejňování negativních informací o dodavateli,
3. Nehmotná motivace pozitivní:
 - společné plánování s dodavateli,
 - společné jednání o strategiích a cílech s dodavateli,
 - vyhlašování nejlepších dodavatelů,
 - pomoc při výcviku a učení zaměstnanců,
4. Nehmotná motivace negativní:
 - časté požadavky na audity (managementu, produktů atd.),
 - zveřejňování výsledků soudních sporů s dodavateli. (Nenadál, 2006)

Výčet forem a nástrojů motivace není zcela úplný. Je však zřejmé, že pokud odběratel opravdu chce navázat vztah s dodavatelem nebo si vztah udržet, existuje spousta možností, jak toho dosáhnout. Odběratel výše uvedenými nástroji může motivovat své dodavatele k vyšší výkonosti a to i v případě, kdy má dodavatel skoro monopolní postavení. Ani monopolní dodavatelé nemohou ignorovat požadavky a přání odběratelů. V partnerství s dodavateli by měli odběratelé využívat negativních forem motivací co nejméně. Strach a pocit nejistoty jsou nejhorším stimulem k vyšší výkonosti. (Nenadál, a další, 2008)

4 Vlastní práce

4.1 Představení společnosti ABC, s.r.o.

ABC, s.r.o. je nadnárodní společnost, která vyrábí a vyvíjí osvětlovací techniku a elektroniku pro automobily. Koncern ABC působí ve více než 35 zemích a řadí se mezi 50 největších dodavatelů dílů pro automobilový průmysl.

V České republice působí od roku 1992, kde nejprve vznikly tři společnosti, které vyráběly, vyvíjely světelnou techniku a podporovaly další společnosti koncernu v regionu – IT služby, nákup, finance. Z těchto tří společností vznikla v roce 2014 jedna současná společnost ABC, s.r.o. V dnešní době tato pobočka zaměstnává skoro 2 tis. lidí.

Jak již bylo zmíněno, firma ABC působí v mnoha zemích. Nejvíce zastoupení má v Evropě a Asii, ale najdeme i pobočky v Americe a v Jižní Africe.



Obrázek 8 Mapa poboček firmy ABC, s.r.o.
Zdroj: webové stránky firmy

Historie

Tato rodinná společnost vznikla koncem 19. století v Německu. V roce 1992 se této firmě podařilo vstoupit na orientální trh a otevřeli první pobočku ve východní Evropě. V dalších letech mezinárodní obchod vzkvétal. Roku 1996 byl založen Joint Ventures v Číně a Jižní Koreji. V roce 2011 se firma dostala na další trhy mezinárodního obchodu, do Mexika, Brazílie a Dubaje. Tato firma hodně investuje

do výzkumu nových technologií, důkazem toho je i otevření vývojového centra pro elektroniku v roce 2013.

Obchodní vývoj

Tabulka 3 Obchodní vývoj koncernu ABC

	2013/2014	2014/2015	Změna
Tržby z prodeje (Miliony €)	5 343	5 835	+ 9 %
EBITDA ¹ (Miliony €)	656	766	+ 17 %
EBIT ² (Miliony €)	347	430	+ 24 %
Výsledek koncernu (Miliony €)	230	295	+ 29 %
Počet zaměstnanců	30 692	31 864	+ 4 %

Zdroj: webové stránky firmy

4.2 Analýza nákupní činnosti

V této části práce je provedena analýza nákupního oddělení vybraného podniku. Nejdříve je popsána organizační struktura a kompetence jednotlivých pracovníků. Dále je vysvětlen samotný proces výběru dodavatelů pro potřebné komponenty. V další části této kapitoly jsou uvedeny formy hodnocení stávajících dodavatelů společnosti. Na závěr jsou určena slabá místa, na jejichž základě budou navržena doporučení na zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů.

4.2.1 Organizační struktura

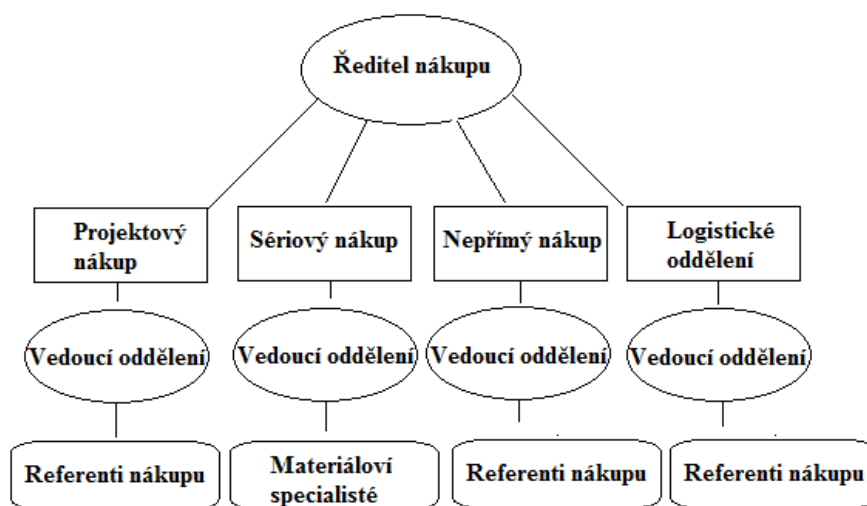
Ve firmě fungují dohromady 4 oddělení, která se zabývají nákupem. Tato oddělení jsou vzájemně propojená, závislá a fungují společně.

- Projektový nákup – zabývá se novými projekty, poptává nové komponenty. Referenti nákupu vybírají optimálního dodavatele, vyjednávají podmínky kontraktu a uzavírají nové smlouvy.
- Sériový nákup – je odpovědný za neustálý rozvoj stálých dodavatelů a nalezení nových dodavatelů. Na tomto oddělení působí materiálový specialista, který nominuje vhodné dodavatele na nové projekty a předává je referentům nákupu. Dále jsou jimi poptávány výrobky k novým projektům, které slouží již pro výrobu stávajících projektů.

¹ Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (Earnings before Interest, Taxes, Depreciations and Amortization Charges).

² Zisk před zdaněním a úroky (Earnings before Interest and Taxes).

- Nepřímý nákup – se nezajímá přímo o komponenty, které jsou součástí výroby a výstupu výrobního závodu. Jsou to například budovy, vozíky převážející materiál ve skladech a obaly.
- Logistické oddělení – komunikuje s dodavateli. Zajišťuje včasné dodávky dílů v požadovaném množství tak, aby výroba probíhala souvisle a nevznikaly žádné výpadky.



Obrázek 9 Organizační struktura nákupního oddělení

Na oddělení existují tyto pozice:

- Ředitel nákupu – dohlíží na správnou funkci všech čtyř oddělení nákupu, účastní se porad vedení. Je odpovědný za činnost všech nákupních oddělení.
- Vedoucí oddělení – každé oddělení má vlastního vedoucího, který koordinuje práci svých zaměstnanců. Řeší krizové situace. Je odpovědný za práci svých podřízených – referentů nákupu či materiálových specialistů.
- Referenti nákupu – každý má svůj projekt, o který se stará. Oslovuje dodavatele, vyjednává s nimi obchodní podmínky a následně vybere optimálního dodavatele.
- Materiáloví specialisté – každý se zabývá svou komoditou (například plastovými díly). Když je ten komponent součástí nového projektu, nominují vhodné dodavatele.

Poptávané komponenty firma dělí do 4 tříd podle důležitosti:

Tabulka 4 Dělení komponentů do tříd podle důležitosti

1. třída	chladiče, kovové díly, elektronika
2. třída	plastové díly
3. třída	přebírané díly
4. třída	obaly

Zdroj: Interní materiály

Objednávku komponentů 1. třídy musejí referenti u každého nového projektu zajistit nejdříve. Dodavatelé na ně potřebují více času, protože je těžší je vyrobit.

Výrobky 2. třídy jsou méně náročné na výrobu, ale jelikož se jedná o plastové díly, firma provádí analýzu „make or buy“. Díky této analýze se firma rozhodne, zda díly bude vyrábět sama, nebo je bude odebírat od dodavatele. Firma by tedy měla zanalyzovat situaci ihned po obstarání výrobků 1. třídy.

Do 3. třídy patří přebírané díly z jiných projektů, o které se stará sériový nákup. Do poslední třídy patří obaly, které jsou pro výrobu světel méně důležité, ale nepostradatelné. Žádné výrobky, které opouštějí výrobní závod, nesmí být poškozené.

Důležitý je každý polotovár, který vstupuje do výroby. Pokud některý komponent do modelu nesedí, světlo nefunguje a firma ho nemůže poslat zákazníkovi.

4.2.2 Výběr dodavatele**Výběr nového dodavatele a začlenění do databáze**

Tento proces je poněkud složitý a časově i finančně náročný. Firma hledá nové dodavatele pouze tehdy, když ti stávající nesplňují nové technologie, nemají dostatečnou kapacitu nebo chce firma ABC, s.r.o. rozšířit svou výrobu o nové díly, které nyní dodavatelé nevyrábějí. Jelikož společnost vyrábí ve velkém, má také větší množství objednávek. Spolupracuje tedy jen se středními a velkými podniky, které jsou schopny uspokojit jejich poptávku.

Postup při výběru nových dodavatelů:

1. Hledání nových dodavatelů – na veletrzích, internetu, na doporučení od soudobých dodavatelů nebo se ozývají dodavatelé sami.
2. První návštěva – hodnotí se stabilita podniku, ekonomická situace, poloha, získané certifikace, kvalita výroby, logistika, počet zaměstnanců a další kritéria. Když potenciální dodavatel splňuje požadavky, přistoupí se k následujícímu bodu.
3. Audit – firmu zajímá organizační struktura dodavatele a udělené certifikace. Většina firem má certifikaci ISO 9001 (systém managementu kvality). Firma ABC, s.r.o. požaduje po svých obchodních partnerech ISO/TS 16949 (systém managementu jakosti v automobilovém průmyslu). Pokud tuto certifikaci zatím nemají, tak musí alespoň dodržovat zásady, které jsou v normě uvedeny. Firma ABC, s.r.o. je držitelem mezinárodní normy ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009 a ISO 14001:2004. Je pochopitelné, že tyto normy požaduje i po svých obchodních partnerech.

Pokud firma najde nového optimálního dodavatele, zařadí jej do databáze a postupně doplňuje informace o dodavateli, které podniku pomohou při jeho hodnocení a možném výběru pro nové zakázky. Nákupní proces potom probíhá stejně jako u dodavatelů, se kterými se v minulosti pracovalo nebo pracuje.

Proces nákupu při novém projektu

Když má firma nový projekt, zabývá se tím projektové oddělení a jednotliví referenti nákupu.

1. krok

Před samotným nákupem nového komponentu firma provede analýzu „make or buy“. Tato analýza se dělá z toho důvodu, aby podnik věděl, zda komponent mohou vyrobit sami nebo si jej nechají dodávat. Některé plastové díly mohou vyrábět ve svých závodech. Z výsledku se zjistí, zda má firma na výrobu dostatečné kapacity. Následně se rozhodne, jestli si výrobek budou vyrábět sami nebo ho budou poptávat u nějakého dodavatele.

2. krok

Nejprve materiálový specialista nominuje vhodné dodavatele pro potřebnou komoditu, která je v daném projektu nezbytná. Materiálový specialista je součástí sériového nákupu, vybírá optimální dodavatele pro nové projekty a vyjednává podmínky dodávek současných projektů.

Pro každou komoditu existuje samostatná databáze dodavatelů, se kterými firma spolupracovala nebo spolupracuje tzv. pyramida. V této pyramidě jsou uvedeny informace o dodavatelích – splňující kritéria, technologie, certifikace, audit a komentáře z předešlých obchodních vztahů. Z tohoto seznamu vybere prověřené dodavatele, kteří mají dobré výsledky a jsou pro projekt vhodní. Tento

zúžený seznam dodavatelů poskytne referentovi nákupu, který na novém projektu pracuje.

3. krok

Vyhovující dodavatele referent osloví a projednává s nimi základní obchodní podmínky, například cenu, požadované množství, termíny dodání a termíny plateb.

Každý dodavatel mu poskytne svou nabídku, ve které je důležitá nabízená cena, volná kapacita pro výrobu žádaného výrobku, schopnost plnění termínů, forma dopravy a termín dodání prvních vzorků. Až má referent nabídky od všech oslovených dodavatelů, porovnává je a vybere tu nejvhodnější. Vybraného dodavatele kontaktuje a informuje jej, že právě on je pro podnik optimální.

Když dodavatel souhlasí s navázáním partnerského vztahu, je mu elektronicky zaslána první objednávka. Součástí objednávky je přesný náskres dodávaného komponentu. Na náskresu je detailně popsáno, z jakého materiálu má jaká část výrobku být, přesné rozměry, ohebnost materiálu a jiné vlastnosti, které musí výrobek splňovat. Dále se v objednávce uvádí druh a cena výrobku, množství a termín dodání. Po přijetí první dodávky na sklad se na výrobcích provedou testy měření, při kterých se kontroluje kvalita, množství a parametry komponentu. Jestli proběhnou všechny testy v pořádku, dodavatel se stává obchodním partnerem společnosti. A to většinou na delší dobu. Společnost se svými obchodními partnery upřednostňuje dlouhodobé vztahy.

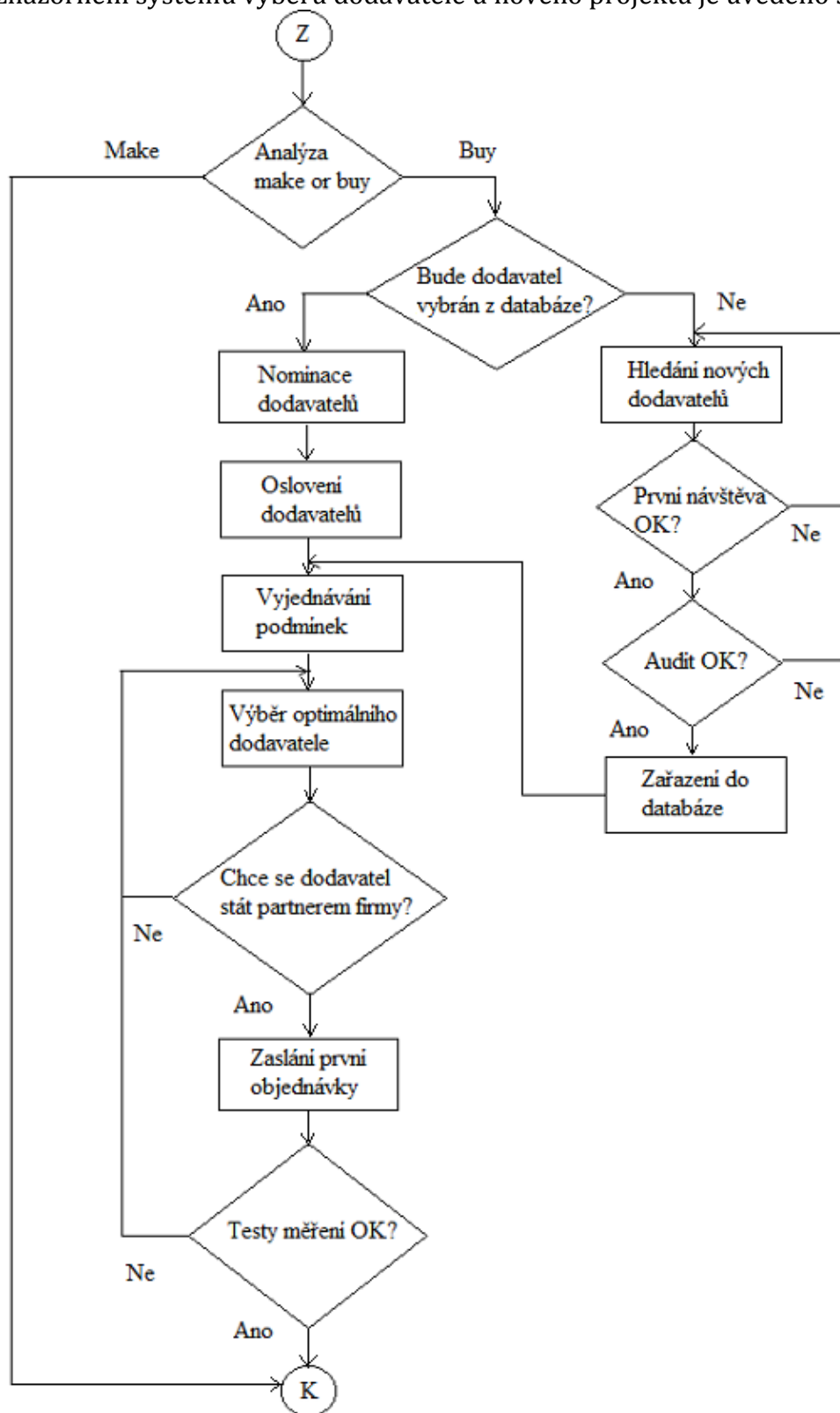
4. krok

Dodavatel je již vybrán a odpovědnost za budoucí dodávky přechází z projektového nákupu na sériový nákup a na logistické oddělení. Dodavatel podniku zasílá certifikát, který potvrzuje jeho způsobilost k výrobě daného komponentu.

Sériový nákup má za úkol pro nový projekt obstarat komponenty, které již poptává pro současné projekty. Zajistit tedy větší množství nebo zvýšit frekvenci dodávek u dodavatelů, kteří již s firmou spolupracují.

Logistické oddělení aktualizuje požadované množství a termíny dodání podle potřeby.

Pro znázornění systému výběru dodavatele u nového projektu je uvedeno schéma.



Obrázek 10 Schéma procesů při výběru dodavatele u nového projektu

Náležitosti objednávky, která je zasílána elektronicky:

- identifikační údaje obou stran,
- údaje o osobě, která objednávku vystavila,
- specifikace objednaného zboží,
- stanovené parametry a vlastnosti dodávaného výrobku,
- množství a cena zboží,
- termín dodávky,
- druh obalu,
- způsob dopravy,
- dodací podmínky,
- platební podmínky.

Reklamacce

Veškeré dodávky jsou kontrolovány vstupní kontrolou, která spadá pod manažera kvality. Ta zkoumá, jestli byl dovezen správný druh výrobku v požadovaném množství a kvalitě. Jestli dodávka souhlasí s dodacím listem a ten, jestli má všechny náležitosti.

Pokud je něco v nepořádku, vstupní kontrola dodávku nepřijme na sklad a vrátí ji zpět dodavateli. Firma dodavatele kontaktuje, vyplní formulář, ve kterém je uvedeno, v čem přesně byla dodávka špatná. Jestli je to potřebné, pořídí se fotky. Následně se firma dohodne s dodavatelem na náhradě škody. Firma může požadovat náhradu vzniklé škody související s výpadkem ve výrobě.

Firma spolupracuje většinou se stálými dodavateli, proto reklamacce nejsou moc obvyklé. Pokud však podnik navazuje nové obchodní vztahy s novými dodavateli, musí brát v úvahu, že reklamacce mohou probíhat častěji.

4.2.3 Hodnocení dodavatele

Hodnocení dodavatelů je neustálým procesem pro tento podnik. Pravidelné hodnocení slouží k posouzení kvality, ekonomického stavu dodavatele a úrovně služeb, které nabízí. Dodavatelé se hodnotí podle pěti kritérií – kvality výrobků, ceny, dodavatelského servisu, dosažených technologií a postoji vůči spolupráci. Pravidelná hodnocení jsou ve firmě uschována a je v dobrém zájmu každého dodavatele, aby měl dobré výsledky. Firma je totiž využívá u nových projektů při volbě vhodného dodavatele. Díky pozitivnímu hodnocení může být dodavatel vybrán na dodávky i jiných produktů dalších projektů. Existují dvě formy hodnocení, kterými firma hodnotí své současné dodavatele.

1. Průběžné (monitoring)

Tato forma hodnocení se provádí každý měsíc. Rok je docela dlouhá doba a pro firmu není dobré zjistit až po dvanácti měsících, že má jejich dodavatel špatné výsledky. Pokud jsou dodavatelé hodnoceni negativně, jsou firmou osloveni. Jsou

jim vysvětlena jejich slabá místa a možnosti, jak své výkony zlepšit. Pokud se však špatné hodnocení opakuje, firma s dodavatelem vztah ukončí.

2. Celkové (přehled)

Celkový přehled je prováděn jednou za rok. Je vytvořen ze všech hodnot ročního období všech kritérií průběžného hodnocení. A je doplněné o typy hodnocení, která se provádí pouze jednou za rok. Uskutečňuje se jen u dodavatelů, kteří dodávají zboží v hodnotě vyšší než 100 tis. Kč za rok. U takových dodavatelů jsou hodnoceny všechny dodávané výrobky ve všech světových pobočkách této firmy.

Z důvodu lepšího znázornění hodnocení je uveden následující příklad.

Tabulka 5 Příklad hodnocení

		Váha	Získané body	Body po vynásobení váhou	Nejvyšší možná výše bodů	Výsledek v %
1	KVALITA	0,3		141,97	165	86,04
1.1	vstupní kontrola	1,5	99,83	149,75	150	99,83
1.2	kolísání kvality dodávek	2,0	99,24	198,48	200	99,24
1.3	kvalita v ppm					
1.4	certifikáty/audity SJ	1,0	100,00	100,00	100	100,00
1.5	certifikáty/audity EMS	1,0	25,00	25,00	100	25,00
2	CENA	0,25		100,00	100	100,00
2.1	konkurenceschopnost	4,0	100,00	400,00	400	100,00
3	DODAVATELSKÝ SERVIS	0,2		191,86	210	91,36
3.1	doklady na vstupu	1,5	100,00	150,00	150	100,00
3.2	termín dodávky	2,5	96,41	241,03	250	96,41
3.3	dodané množství	2,5	67,30	168,25	250	67,30
3.4	schopnost reakce na změny	2,0	100,00	200,00	200	100,00
3.5	spěšné dodávky	1,0	100,00	100,00	100	100,00
3.6	vývoj	1,0	100,00	100,00	100	100,00
4	TECHNOLOGIE	0,15		45,00	45	100,00
4.1	údržba nástrojů	2,0	100,00	200,00	200	100,00
4.2	kapacity	1,0	100,00	100,00	100	100,00
5	SPOLUPRÁCE	0,1				
5.1	Cílové dohody	1,0				
5.2	Dodržení ppm	1,0				
5.3	Smlouvy	1,0				
	VÝSLEDEK	1,0		478,83	520	92,08

Zdroj: Interní materiály

Konečného výsledku hodnocení je dosaženo pomocí jednoduchých matematických kroků. Vše bude vysvětleno na 1. bodu – kvalitě. Tento bod má vliv na celkové hodnocení 30%, váha je tedy 0,3. Body 1 - 5 musí po sečtení splňovat 100%, musí mít tedy hodnotu 1.

U jednotlivých kritérií (1.1 - 1.5) jsou ve firmě zavedeny váhy a bodovací systém. Firma uvádí u každého kritéria jinou váhu podle důležitosti. Získané body se danou váhou musí vynásobit. Například u vstupní kontroly získal dodavatel 99,83 bodů → $99,83 * 1,5 = 149,75$ bodů.

Takto vypočítané hodnoty se následně sečtou a vynásobí váhou 0,3. V tomto případě je to: $(149,75 + 198,48 + 100 + 25) * 0,3 = 141,97$ bodů.

Maximální možný počet bodů je vypočten tak, že se každé kritérium vynásobí 100, maximální získané hodnoty jsou potom 150, 200, 100 a 100. Tyto hodnoty se následně sečtou a opět vynásobí vahou 0,3: $(150 + 200 + 100 + 100) * 0,3 = 165$ bodů.

Všichni dodavatelé mohli za kvalitu výrobků získat maximálně 165 bodů, ale daný dodavatel získal jen **141,97 bodů**.

K dosažení procentuálního výsledku se musí sečíst získané body dodavatelem a maximální počet bodů a tyto dvě položky podělit. $478,83/520 = 92,08\%$.

Stupnice výsledků:

AA dodavatel	98 - 100 %
A dodavatel	93 - 97,9 %
B dodavatel	90 - 92,9 %
C dodavatel	< 90 %

Dodavatel v konečném výsledku hodnocení získal 92,08%, firma jej zařadí do kategorie „B“. Dodavatel je z pohledu firmy ABC, s.r.o. průměrný. Firma považuje za bezproblémové „AA“ a „A“ dodavatele.

Pokud by dodavatel získal ve dvou měsících v jednom kvartále jednoho roku méně než 90%, byl by hodnocen písmenem „C“. Firma by jej kontaktovala a probírala by s ním jeho výsledky. Diskutovali by hlavně o problémových místech a důvodech, proč získal tak nízké hodnocení. Pokud by se výsledek dodavatele v dalších obdobích nezlepšil, firma by s ním dále nespolečně pracovala.

V jednotlivých kritériích se hodnotí:

1. KVALITA

- vstupní kontrola – zde se hodnotí, v jakém stavu bylo zboží dodáno. Měří se zde například rozměry a požadovaná ohebnost materiálu. Je hodnoceno známkami.
 - 1 – Uvolněno = zboží bez závad
 - 2 – Uvolněno s podmínkou = zboží vykazuje nepatrné závady
 - 3 – Uvolněno s podmínkou přetřídění = zboží vykazuje značné závady
 - 4 – Neuvolněno = zboží má těžké závady

Hodnocení podle vstupní kontroly je prováděno každý měsíc. Body se získají pomocí přiřazení bodů ke známce.

Tabulka 6 Bodování dle vstupní kontroly

Známka	Počet bodů
1	100
2	75
3	50
4	25

Zdroj: Interní materiály

- kolísání kvality dodávek – firma hodnotí rozdíly v jednotlivých vstupech za měsíc. Jeden dodavatel může zajišťovat firmě přísun více komponentů, proto jsou v tomhle měření zohledněny všechny výrobky dodávané stejným dodavatelem. Přidělování bodů je zobrazeno v tabulce níže.

Tabulka 7 Bodování dle kolísání kvality dodávek

Popis	Počet bodů
Kvalita je na stejné a stálé úrovni	100
Ojedinělý výkyv v kvalitě	75
Sestupný nebo kolísavý trend	25

Zdroj: Interní materiály

- kvalita v ppm – zde se počítá a hodnotí počet špatných výrobků z milionu od jednoho dodavatele. Za dané období firma vypočítá ppm, posoudí se, jestli je lepší, stejné anebo horší než si firma stanovila a přiřadí se body. Provádí se každý měsíc.

Tabulka 8 Bodování dle ppm

Popis	Počet bodů
Ppm je lepší nebo stejný dohodnutému cíli	100
Ppm do 10 % horší než dohodnutý cíl	80
Ppm horší o více jak 10 % než dohodnutý cíl	50

Zdroj: Interní materiály

- certifikáty/audity systému jakosti – společnost vyžaduje, aby dodavatelé získávali certifikáty a prováděli audity. Tato dvě bodování se hodnotí jen jednou za rok.

Tabulka 9 Bodování dle získaných certifikátů/auditů systému jakost

Popis	Počet bodů
Dodavatel má certifikovaný systém jakosti podle: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ISO 900x nebo ▪ VDA 6.1 nebo ▪ QS 9000 nebo ▪ byl auditován s výsledkem „skupina A“ 	100
Dodavatel zavádí systém jakosti nebo byl auditován s výsledkem „skupina B“	50
Dodavatel nezavádí systém jakosti nebo byl auditován s výsledkem „skupina C“	25

Zdroj: Interní materiály

- certifikáty/audity EMS – hodnotí se ročně.

Tabulka 10 Bodování dle získaných certifikátů/auditů EMS

Popis	Počet bodů
Dodavatel má certifikovaný EMS nebo byl auditován s výsledkem „vyhovuje“	100
Dodavatel zavádí EMS nebo byl auditován s výsledkem „nevyhovuje“	50
Dodavatel nezavádí EMS nebo byl auditován s výsledkem „nevyhovuje“	25

Zdroj: Interní materiály

2. CENA

- konkurenceschopnost – hodnocení na základě porovnání cen každé dodávky dodavatele a jeho konkurence. Probíhá každý měsíc.

Tabulka 11 Bodování dle ceny

Popis	Počet bodů
Cena nižší než u konkurence	100
Cena na stejné úrovni jako konkurence	80
Cena vyšší než u konkurence	50

Zdroj: Interní materiály

3. DODAVATELSKÝ SERVIS

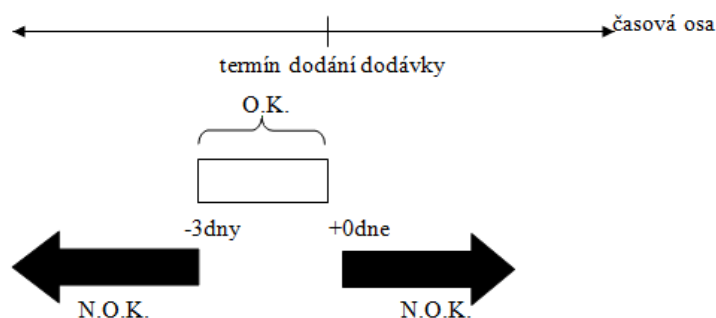
- doklady na vstupu – každý měsíc se hodnotí kompletnost dodávky na vstupu. V úvahu se bere vyplněný dodací list, příslušný atest a označení dodávky.

Tabulka 12 Bodování dle dokladů na vstupu

Popis	Počet bodů
Vše v pořádku	100
Nesprávně vyplněn dodací list, ostatní v pořádku	50
Nedostatek v balení	25

Zdroj: Interní materiály

- termín dodávky – není možné akceptovat zpoždění dodávky, z důvodů malých bezpečnostních zásob, ale ani dřívější návozy s ohledem na stavy skladů. Je zavedeno rozpětí dnů, ve kterém je termín dodávky v pořádku a ve kterém ne.



Obrázek 11 Znárodnění termínu dodání

Zdroj: Interní materiály

Tabulka 13 Bodování dle dodržení termínů

Popis	Počet bodů
Termín dodržen	100
Dodávka předčasně, mimo interval	50
Zpožděná dodávka, mimo interval	0

Zdroj: Interní materiály

- Dodané množství – firma akceptuje množství interval ± 1 balící jednotka. Hodnotí se jednou měsíčně.

Tabulka 14 Bodování dle dodaného množství

Popis	Počet bodů
Množství dodrženo	100
Dodáno více, mimo interval	75
Dodáno méně, mimo interval	50

Zdroj: Interní materiály

- Schopnost reakce na změny – měsíční zhodnocení přístupu dodavatele ke změnám termínů a úrovně spolupráce pro jednotlivé vstupy.

Tabulka 15 Bodování dle schopnosti reakce na změny

Popis	Počet bodů
Nadprůměrná reakce na změny termínů dodávek a vysoká úroveň spolupráce	100
Průměrná reakce na změny termínů dodávek a průměrná úroveň spolupráce	50
Podprůměrná reakce na změny termínů dodávek a nízká úroveň spolupráce	25

Zdroj: Interní materiály

- Spěšné dodávky – měsíční sledování problémů u dodavatele z pohledu nákladů na dopravu. Zaznamenává se počet spěšných dodávek.

Tabulka 16 Bodování dle spěšné dodávky

Popis	Počet bodů
Počet vozidel v intervalu 0 – 2 včetně	100
Počet vozidel v intervalu 3 – 4 včetně	75
Počet vozidel v intervalu 5 – 6 včetně	50

Zdroj: Interní materiály

- Vývoj – firma hodnotí jednou za rok, na jaké úrovni je dodavatel s vývojem.

Tabulka 17 Dělení dle stupně vývoje

Vývoj má	velmi vhodný	<ul style="list-style-type: none"> ▪ výsledky práce vynikající ▪ předávání dat je bez problému ▪ samostatný ▪ dostatek vývojových kapacit
	použitelný	Dodavatel nespĺňuje některou z výše uvedených podmínek, která neovlivní výstup.
	nevhodný	pro danou firmu nepoužitelný
Vývoj nemá		

Zdroj: Interní materiály

Tabulka 18 Bodování dle stupně vývoje

Popis	Počet bodů
Vývoj velmi vhodný	100
Vývoj použitelný	75
Vývoj nevhodný	50

Zdroj: Interní materiály

4. TECHNOLOGIE

- údržba nástrojů – každý rok firma hodnotí vztah dodavatele k nástrojům a formám.

Tabulka 19 Bodování dle údržby nástrojů

Popis	Počet bodů
Výborná	100
Dobrá	75
Dostatečná	50
Nedostatečná	0

Zdroj: Interní materiály

- kapacity – hodnocení volných kapacit u dodavatele pro danou firmu. Provádí se jednou za rok.

Tabulka 20 Bodování dle kapacity

Popis	Počet bodů
Volné kapacity na 20 %	100
Volné kapacity na 10 %	50
Volné kapacity na 5 %	25

Zdroj: Interní materiály

5. SPOLUPRÁCE

- Cílové dohody – hodnotí se jednou za rok. Posuzuje se dodržování harmonogramu při plnění podepsaných cílových dohod, které jsou podepisovány na delší období.

Tabulka 21 Bodování dle cílové hodnoty

Popis	Počet bodů
Cílové dohody plněny	100
Cílové dohody plněny se zpožděním	50
Cílové dohody neplněny	25

Zdroj: Interní materiály

- Dodržení ppm – hodnotí se dosažení cílové hranice ppm za daný rok.

Tabulka 22 Bodování dle dodržení ppm

Popis	Počet bodů
splněno	100
nesplněno	50

Zdroj: Interní materiály

- Smlouvy – roční posouzení, jak se dodavatel stavěl k podpisu smluv a jak je přijal.

Tabulka 23 Bodování dle dodržování smluv

Popis	Počet bodů
Smlouvy přijaty bez výhrad	100
Smlouvy přijaty s výhradami	75
Smlouvy nepřijaty	25

Zdroj: Interní materiály

4.2.4 Slabá místa v systému

Pro splnění cíle této práce je nutné identifikovat slabá místa při výběru a hodnocení dodavatelů. Hlavní nedostatky jsou shrnuty v následujících bodech:

- chybí předběžné nezávislé hodnocení potenciálních dodavatelů,
- vhodné dodavatele na projekt nominuje pouze jeden člověk,
- pouze jeden člověk vyjednává podmínky s nominovanými dodavateli a následně vybírá vhodného dodavatele,
- stálá spolupráce se stejnými dodavateli,
- firma většinu času nehledá nové dodavatele,
- dodavatele nejsou hodnoceni za reklamace dodávek, ani za jejich společenskou odpovědnost,
- slabá motivace dodavatelů.

4.3 Návrh na zlepšení systému

V této kapitole jsou uvedena doporučení, která vyplývají ze slabých míst systému výběru a hodnocení dodavatelů v dané firmě.

4.3.1 Předběžné hodnocení potenciálních dodavatelů

Ve firmě ABC, s.r.o. probíhá neustálé hodnocení současných dodavatelů, avšak firma by měla hodnotit i své potenciální dodavatele.

Předběžné hodnocení by měla firma využívat při výběru optimálního dodavatele. Při tomto typu hodnocení by byly posuzovány první vzorky zaslané dodavatelem, vyzrállost managementu, současné obchodní vztahy s jinými odběrateli a další kritéria, která jsou pro podnik podstatná. K nezaujaté a efektivní volbě dodavatele slouží Scoring model. Hlavním důvodem využívání modelu je fakt, že umožňuje objektivní posouzení dodavatelů. Výběr dodavatele může probíhat na základě známostí či sympatií a z toho důvodu není často zvolen optimální dodavatel. Scoring model je založen na kvantitativním vyhodnocení

jednotlivých dodavatelů podle předem daných kritérií. Firma pro předběžné hodnocení může využít stejného hodnocení, které provádí u svých soudobých dodavatelů. U kritérií hodnocení a bodování je potřeba provést jen minimální úpravy.

Tabulka 24 Návrh předběžného hodnocení dodavatelů

		Váha	Získané body	Body po vynásobení váhou	Nejvyšší možná výše bodů	Výsledek v %
1	KVALITA	0,3			105	
1.1	vstupní kontrola	1,5			150	
1.2	certifikáty/audity SJ	1,0			100	
1.3	certifikáty/audity EMS	1,0			100	
2	CENA	0,25			100	
2.1	konkurenceschopnost	4,0			400	
3	DODAVATELSKÝ SERVIS	0,2			130	
3.1	doklady na vstupu	1,5			150	
3.2	termín dodávky	2,5			250	
3.3	dodané množství	2,5			250	
4	TECHNOLOGIE	0,15			15	
4.1	kapacity	1,0			100	
5	SPOLUPRÁCE	0,1			10	
5.1	Jiné obchodní vztahy	1,0			100	
VÝSLEDEK		1,0			360	

1. KVALITA

Potenciální dodavatel by byl hodnocen za kvalitu výrobků první dodávky. Proběhlo by měření, kontrola materiálů, rozměrů a odolnosti. U prvního kritéria by firma hodnotila i získané certifikáty, podle kterých lze posoudit úroveň systému řízení kvality.

Bodové hodnocení by bylo u všech kritérií (1.1 - 1.3) stejné jako u hodnocení současných dodavatelů (Tabulka 6 Bodování dle vstupní kontroly, Tabulka 9 Bodování dle získaných certifikátů/auditů systému jakost, Tabulka 10 Bodování dle získaných certifikátů/auditů EMS).

2. CENA

Hodnocení konkurenceschopnosti by stejně jako u hodnocení současných dodavatelů porovnávalo ceny dodávaného výrobku nebo materiálu daným dodavatelem s ostatními možnými dodavateli, tedy s jeho konkurencí.

Body by byly přiděleny opět stejným způsobem jako v monitoringu či celkovém přehledu (Tabulka 11 Bodování dle ceny).

3. DODAVATELSKÝ SERVIS

Dodavatel by byl hodnocen podle správnosti dokladů při přijetí dodávky (dodací list, označení dodávaných výrobků). V tomto bodu by byla hodnocena i správnost dodaného množství a dodržení termínu dodání.

Body by byly přiděleny opět stejným způsobem jako u hodnocení soudobých dodavatelů (Tabulka 12 Bodování dle dokladů na vstupu, Tabulka 13 Bodování dle dodržení termínů, Tabulka 14 Bodování dle dodaného množství).

4. TECHNOLOGIE

V tomto kritériu by byly hodnoceny volné kapacity dodavatele vůči danému odběrateli.

Body by byly přiřazeny stejně jako u hodnocení současných dodavatelů (Tabulka 20 Bodování dle kapacity).

5. SPOLUPRÁCE

Nového dodavatele není možné hodnotit podle dodržování cílových hodnot jako nynější dodavatele. Z toho důvodu je v hodnocení uveden nový bod – spolupráce v jiných obchodních vztazích. Dodavatel by byl hodnocen za své chování ve vztahu se svými obchodními partnery, dodržování smluv, schopnost spolupráce a ochotu přizpůsobit se. Bodování je následující:

Tabulka 25 Navržené bodování dle doporučení z jiných obchodních vztahů

Popis	Počet bodů	Váha
Navázání vztahu s daným dodavatelem jiné firmy doporučují, je hodnocen 93 - 100 %	100	1,0
Navázání vztahu s daným dodavatelem jiné firmy doporučují, ale mají k němu výhrady, je hodnocen 90 - 92,9 %	50	
Navázání vztahu s daným dodavatelem jiné firmy nedoporučují, je hodnocen 0 - 89,9 %	0	

Podle těchto kritérií by byli hodnoceni všichni potenciální dodavatelé. Dosažené výsledky by firma porovнала. Ten dodavatel, který by získal nejvyšší počet bodů, by byl nejlepším dodavatelem ze všech uchazečů. A mohl by být i optimálním dodavatelem pro danou firmu. Pokud by byl s dodavatelem navázán obchodní vztah, byl by dále hodnocen podle rozsáhlejšího hodnocení pro současné dodavatele.

4.3.2 Odpovědnost při nominování a výběru dodavatele

Při výběru vhodného dodavatele pro nový projekt nese největší odpovědnost materiálový specialista, který nominuje vhodné dodavatele z tzv. pyramidy a ty doporučí danému referentovi nákupu.

Volba dodavatele daným specialistou nemusí být objektivní a může být krátkozraká. Specialista může dodavatele vybírat na základě známostí a sympatií.

V nejhorším případě může být specialista ovlivněn dohodou s daným dodavatelem. Pokud jej specialista nominuje a dodavatel na základě nominace získá nové zakázky, bude specialista finančně odměněn. Specialista by tak jednal ve vlastním zájmu, a ne v zájmech firmy.

V dalším kroku procesu výběru optimálního dodavatele je hlavní odpovědnost přenesena na referenta nákupu. Referenti již nemají tak velikou schopnost možného ovlivňování, protože vybírají již z nominovaných dodavatelů. Stále však existuje šance výběru založeného na špatných kritériích či vlastních zájmech. Referent nákupu může sdělovat určitému dodavateli nabídku konkurence, tedy obchodní podmínky, zejména cenu dodávaného komponentu. Dodavatel na základě těchto poskytnutých informací upraví svoji nabídku a může být vybrán jako vhodný dodavatel.

Z důvodu možného ovlivňování výběru dodavatele, musí být odpovědnost rozdělena mezi více lidí. Výběr optimálního dodavatele nesmí záviset pouze na rozhodnutí jednoho specialisty a jednoho referenta nákupu. Tak velká odpovědnost by neměla spadat pouze na jednoho člověka, ale minimálně na dva nebo nejlépe na tři lidi. Rozložením odpovědnosti mezi více lidí se sníží riziko nesprávného výběru dodavatelů.

4.3.3 Hledání nových dodavatelů

Firma ABC, s.r.o. převážně obchoduje pořád s těmi stejnými a ověřenými dodavateli. Tato společnost by však měla myslet na to, že neustále vznikají nové firmy, se kterými by mohla spolupracovat i za lepších podmínek. Musí být brán v úvahu i fakt, že tato společnost vyrábí a obchoduje ve velkém a jedná jen s většími společnostmi, které nevzniknou ze dne na den.

Specialisté a následně i referenti nákupu by neměli vybírat jen z dodavatelů, se kterými firma již někdy spolupracovala. Mají prozkoumávat trh, vyhledávat informace o nových potenciálních dodavatelích. Zajímat by se neměli jen o nově vzniklé firmy, ale i o společnosti, které mohly zlepšit své služby. U hodnocení dodavatelů nastává problém, když je dodavatel hodnocen písmenem „C“. Je pro firmu nespolehlivý a nechce s ním uzavírat další smlouvy. Takový dodavatel by měl být sledován, může totiž zlepšit své služby a stát se pro společnost opět vhodným dodavatelem.

Své návrhy by specialisté a referenti předkládali vedoucímu svého oddělení, který by posoudil, zda by firma navržené dodavatele měla oslovit a mohla s nimi spolupracovat.

V návrzích by měly být uvedeny následující informace:

- identifikační údaje o potenciálním dodavateli,
- druh a množství výrobku, který by dodával,
- cena výrobku,
- kapacity výroby dodavatele,
- výhody oproti stávajícímu dodavateli,
- získané certifikace,
- spolupráce s jinými společnostmi ve stejném oboru,

- zlepšení oproti minulému vztahu s firmou ABC, s.r.o.,
- druh dopravy,
- jméno specialisty nebo referenta, který dodavatele navrhl.

Když by byl dodavatel vedoucím oddělení schválen, následné oslovení dodavatele a získání více informací by záviselo již na referentovi nákupu. Referent by dodavateli vysvětlil, o jaký výrobek by měla firma zájem, a domluvil by se s ním na zaslání prvních vzorků. Zaslání zboží by bylo prověřeno vstupní kontrolou a také by podstoupilo první testy měření. Pokud by bylo vše v pořádku a obě strany by chtěly navázat spolupráci, dohodly by se na obchodních podmínkách. Dodavatel bude následně uveden v databázi současných dodavatelů firmy. Postupně k němu budou doplňovány údaje, které jsou potřebné k průběžnému hodnocení dodavatele.

Při výběru optimálního dodavatele je důležité nebrat jako hlavní kritérium cenu poptávaného komponentu. Referenti nákupu, kteří vyjednávají obchodní podmínky, by si měli uvědomit význam jiných kritérií. Celkové náklady firmy na jednu dodávku je potřeba snižovat, je samozřejmé, že se vždy snaží vyjednat co nejnižší cenu. Má je však zajímat i kvalita výrobků, spolehlivost dodavatele, technologie používané dodavatelem a další kritéria. Může se stát, že referent vybere nejlevnějšího dodavatele, který bude mít nižší kvalitu výrobků a vyšší počet zmetků. Firma pak bude mít vyšší náklady, než kdyby vybrala dražšího, ale kvalitnějšího dodavatele.

Z důvodu, že by referenti a materiálový specialista měli ke svým současným pracovním povinnostem přiděleno hledání nových dodavatelů, musí firma najmout dalšího pracovníka. Ten bude pracovat na projektovém oddělení a vykonávat stejnou práci jako ostatní referenti. Firmě se zvýší náklady o jednoho zaměstnance a to je cca 25 000 Kč/měsíčně, což je nástupní mzda nového zaměstnance v dané firmě.

4.3.4 Doplnění nových kritérií k hodnocení

1. Reklamace

Ve firmě nastává odmítnutí dodávky a následná reklamace výjimečně, ale dodavatelé by měli být hodnoceni i podle následujících bodů:

- počet reklamací – stačilo by uvádět v celkovém přehledu jednou za rok,
- řešení reklamací – pokud by nějaké reklamace nastaly, tak by se řešil postoj dodavatele a rychlost vyřešení reklamace.

Tabulka 26 Navržené roční bodování dle reklamací

Popis	Počet bodů	Váha
Neproběhly žádné reklamace	100	1,0
Proběhla 1-2 reklamace, ale dodavatel vyřídil vše ochotně a rychle	75	
Proběhly více než 2 reklamace, ale dodavatel vyřídil vše ochotně a rychle	50	
Proběhly více než 2 reklamace, dodavatel nebyl ochotný	0	

2. Společenská odpovědnost

Firma nepožaduje a nehodnotí u svých obchodních partnerů dodržování společenské odpovědnosti. Firma ABC, s.r.o. i její dodavatelé by si měli uvědomit důsledky svých chování. Navíc dodržování společenské odpovědnosti vrhá na podniky lepší světlo a vytváří lepší image firmy. Kdyby na sebe dodavatelé nepřebírali odpovědnost za své chování, mohla by si to veřejnost spojit i s firmou ABC, s.r.o. a měla by o dané firmě negativní mínění. Měsíčně by se hodnotilo například, v jakém stavu je dopravní automobil a recyklace nepoužitelných komponentů. Jendou za rok by se hodnotily získané certifikace dodavatele (ISO 14000) a projekty pro veřejnost. Hodnocení by bylo pod bodem dodavatelský servis a zahrnovalo by pohled:

- environmentální – recyklace výrobků, šetrná výroba,
- sociální – dodržování lidských práv,
- ekonomický – boj proti korupci, dobré vztahy se zákazníky.

Tabulka 27 Navržené měsíční bodování dle odpovědnosti

Popis	Počet bodů	Váha
Environmentální, sociální a ekonomická odpovědnost výborná	100	1,0
Environmentální, sociální a ekonomická odpovědnost průměrná	50	
Environmentální, sociální a ekonomická odpovědnost podprůměrná	25	

Tabulka 28 Navržené roční bodování dle odpovědnosti

Popis	Počet bodů	Váha
Dodavatel <ul style="list-style-type: none"> ▪ získal certifikaci ISO 1400x ▪ nezískal certifikaci ISO 1400x, ale dodržuje ji 	100	1,0
Dodavatel zavádí certifikaci ISO 1400x	75	
Dodavatel nezavádí certifikaci ISO 1400x, ani ji nedodržuje	0	

4.3.5 Motivace dodavatelů

Motivace je velice důležitá proto, aby dodavatelé byli stále lepší a tím i odběratelé zdokonalovali své finální produkty. Je mířena na ty dodavatele, se kterými je firma spokojena i na ty, kteří by se měli zlepšit.

Dodavatelé dané firmy jsou neustále hodnoceni, ale firma toho nevyužívá k jejich správné motivaci. Motivace by mohla být prováděna vyhlásováním a oceňováním nejlepších dodavatelů. Vždy po každém měsíčním i ročním hodnocení může firma motivovat své dodavatele a zlepšit tak jejich výkony.

Vypracování monitoringu i celkového přehledu může být využito k vypracování pořadí jednotlivých dodavatelů. Je možné uvést, v čem jsou lepší než jiní a v čem se naopak můžou ještě zlepšit. Každý měsíc by každému dodavateli bylo zasíláno emailem pouze jeho umístění z celkového počtu hodnocených, nikoliv celé pořadí všech dodavatelů. Vyhlášení nejlepšího dodavatele za celý rok by mohla firma uskutečnit vývěskou na webové stránky firmy. Zveřejněním by vítěz získal výbornou image firmy.

Hodnocení dodavatelů je pro danou firmu velice důležité a je využíváno pro další řadu procesů. Neustálé zlepšování a dosahování dobrých výsledků v hodnocení je v zájmu firmy ABC s.r.o., ale hlavně v zájmu jejich dodavatelů. Pokud mají dodavatelé dobré výsledky, je s nimi udržován a rozvíjen dodavatelsko-odběratelský vztah. Na základě hodnocení jsou dodavatelé nominováni i na dodávání jiných výrobků a mohou tak získat nové zakázky. Firma také hodně investuje do vědy a výzkumu, dobře hodnocení dodavatelé mohou být osloveni na spolupráci ve vývoji nových technologií.

5 Diskuze

Tématem bakalářské práce je výběr a hodnocení dodavatelů vybraného podniku. Hlavním cílem bylo na základě provedené analýzy současného systému ve vybrané firmě navrhnout doporučení, která povedou k jeho zlepšení.

Výběr samotného tématu a určení hlavního cíle bylo uskutečněno až po konzultaci se zaměstnanci nákupního oddělení. Ti si uvědomují, že firma pracuje stále s těmi stejnými dodavateli a vidí, že navázání obchodních vztahů s novými dodavateli je zbytečně složité a časově náročné.

Největší problém je ten, že firma ani nevyhledává nové dodavatele, když to není nutné. Dodavatele vyhledává pouze, když potřebují nový komponent, který jim ještě nikdo nedodává nebo, když stávající dodavatel nemá dostatečné kapacity anebo nenabízí nové potřebné technologie. Když nenastane jedna z těchto situací, podnik obchoduje pořád s těmi stejnými dodavateli. Nehledá nové možnosti, které by byly lepší, kvalitnější a levnější. Z tohoto důvodu jsem navrhla, aby zaměstnanci nákupu hledali nové potenciální dodavatele, zjistili o nich základní informace a předali svůj návrh vedoucímu oddělení. Ten rozhodne, zda firma dodavatele osloví a nabídne mu spolupráci.

S hledáním nových dodavatelů se pojí i další doporučení – předběžné hodnocení potenciálních dodavatelů, které je důležité při výběru nových dodavatelů. Firma tuto formu hodnocení nevyužívá, protože nové dodavatele většinu času nehledá. Pokud však firma bude chtít navazovat nové obchodní vztahy či partnerství, je nutné, aby tento typ hodnocení zavedla. V tomto doporučení byl uveden nezaujatý způsob výběru optimálního dodavatele pomocí Scoring modelu. Tento model je založen na nezaujaté a objektivní volbě. Firmě bylo doporučeno, že by mohla použít stejný systém hodnocení jako u současných dodavatelů a některá kritéria pouze upravit. Avšak většina kritérií zůstává nezměněna. Největší změna byla provedena v bodě spolupráce, ve kterém firma u nynějších dodavatelů hodnotí plnění smluv. Tento bod byl upraven na plnění závazků v obchodních vztazích s jinými odběrateli.

Další nedostatek byl spatřen v rozdělení odpovědnosti při nominování a následném výběru dodavatelů. Nominace vhodných dodavatelů pro určitý komponent je prováděna pouze jedním specialistou. Oslovení těchto doporučených dodavatelů, projednávání obchodních podmínek a samotný výběr dodavatele spadá na jednoho referenta nákupu. Materiálový specialista i referent nákupu může být ovlivněn emocemi i sledováním svých zájmů. Z těchto důvodů by firma měla odpovědnost rozdělit mezi více lidí.

Další doporučení se týká hodnocení současných dodavatelů. Firma věnuje spoustu času i peněz monitoringu, který probíhá každý měsíc a celkovému přehledu, který probíhá jednou za rok. Podnik hodnotí své dodavatele z hlediska kvality, ceny, dodavatelského servisu, technologií a spolupráce. Jednotlivá kritéria jsou propracována do detailu, každé kritérium má svůj systém bodování a danou váhu podle důležitosti. K aktuálnímu hodnocení bylo přidáno hodnocení podle postavení dodavatele ke společenské odpovědnosti, kde by byla hodnocena

environmentální, ekonomická a sociální odpovědnost. Toto hodnocení by bylo prováděno měsíčně i ročně. V měsíčním hodnocení by byl dodavatel bodován například za dopravní prostředky a recyklaci nepoužitelných výrobků. V přehledu za celý rok by bylo přihlíženo k získaným certifikacím a jejich dodržování. Dodavatelé firmy nejsou také hodnocení podle počtu reklamací a postoji dodavatele při řešení reklamace. Za tohle kritérium by byl dodavatel hodnocen pouze jednou ročně. A jelikož firma u dodavatelů klade důraz na vysokou kvalitu výrobků i služeb, je hodnocení přísné.

Poslední navržené zlepšení se týká motivace dodavatelů. Motivace je velice důležitá a nemusí být jen v peněžité formě. Firma by vždy po měsíčním i ročním hodnocení dodavatelů vytvořila seznam, kde by bylo uvedeno, jak si který dodavatel v daném měsíci vedl. Umístění jednotlivých dodavatelů z celkového počtu by podnik zasílal emailem všem dodavatelům, kterých se hodnocení týká. V emailu by bylo uvedeno, v čem určitý dodavatel vyniká a v čem by se mohl naopak ještě zlepšit. Po celkovém hodnocení za celý rok by firma vyhlásila nejlepšího dodavatele a zveřejnila by jeho výhru na webové stránky společnosti.

6 Závěr

Nákupní činnost je v podniku hodně důležitá, protože nakupované komponenty na sebe vážou významnou část nákladů podniku. Správnou funkci nákupní činnosti ovlivňuje již výběr samotného dodavatele. Ten zaručuje kvalitu výrobků, které vstupují do další výroby a ovlivňuje tak celý výstupní produkt. Při výběru vhodného dodavatele není nejdůležitější cena jeho služeb. Kromě kvality a ceny výrobků, je dobré brát v úvahu dodavatelský servis, spolehlivost, vývoj technologií a možnost spolupráce. Jestliže firma spolupracuje s dodavatelem, je důležité pravidelně hodnotit jeho služby.

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout zlepšení současného systému výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě ABC, s.r.o. Nejprve byla potřeba osvojit si obecné pojmy zejména pomocí české i zahraniční literatury a odborných článků. Dílčím cílem bylo provedení analýzy nynějšího systému výběru a hodnocení dodavatelů vybrané firmy. Na základě analýzy definovat slabá místa v tomto systému a uvést doporučení, která firmě zajistí zlepšení procesů při volbě a kvalifikaci dodavatelů.

Tato práce byla rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V literární rešerši byly objasněny hlavní teoretické pojmy zvolené problematiky. Na začátku kapitoly byla ve zkratce popsána nákupní činnost a jeho vliv na fungování podniku. Dále byl podrobněji vysvětlen proces při výběru a hodnocení dodavatelů. Ze získaných informací o této problematice bylo zřejmé, že výběr a následné hodnocení je nedílnou součástí dobře fungujícího nákupního oddělení a také celého podniku.

Nejprve jsou ve vlastní práci uvedeny základní informace a historie firmy ABC, s.r.o., která se zabývá výrobou a vývojem osvětlovací techniky a elektroniky v automobilovém průmyslu. A pro lepší seznámení se s firmou je uveden i obchodní vývoj společnosti. Dále je zde popsáno dělení nákupního oddělení, funkce jednotlivých oddělení a odpovědnost zaměstnanců nákupu. A další kapitola je již zaměřena na výběr nového dodavatele. Je vysvětlen samotný proces zařazení do databáze dodavatelů.

V další části je představen současný systém hodnocení, kde je uvedeno, co vše se hodnotí. Jednotlivá kritéria jsou popsána a u každého je podrobný bodovací systém. Výpočet hodnocení a interpretace výsledků je vysvětlen na příkladu z praxe. Po seznámení se s procesy, které jsou ve firmě praktikovány při výběru a hodnocení dodavatelů, jsou uvedena slabá místa v systému. Většina slabých stránek byla spatřena ve výběru optimálního dodavatele. A sice v tom, že firma nové dodavatele často nevyhledává, neprozkoumává trh, a když dodavatele hledá, tak neprovádí jejich předběžné hodnocení. Dalším nedostatkem je, že za výběr dodavatele jsou odpovědní pouze dva zaměstnanci. Slabá místa jsou viděna i v chybějících kritériích u hodnocení dodavatele. Ti nejsou hodnoceni podle postoje ke společenské odpovědnosti, ani podle počtu reklamací a rychlosti jejich řešení. Posledním nedostatkem je slabá motivace dodavatelů. K motivaci může být využito

hodnocení dodavatelů, následné seřazení a vyhlášení nejlepšího dodavatele za celý rok.

V poslední kapitole praktické části jsou navržena doporučení, která by mohla firmě vylepšit současný systém při výběru a hodnocení dodavatelů. Doporučení jsou založena na zjištěných slabých místech systému.

7 Použité zdroje

BURNES, B. a DALE, B. *Working in partnership – best practise in customer-supplier relations*. II. title. Great Britain: MPG Books Limited Bodmin, 1998. str. 143. ISBN 0-566-07997-6.

DE ARAÚJO, M. C. B. a ALENCAR, L. H. Integrated model for supplier selection and performance evaluation. *South African Journal of Industrial Engineering* [online]. 2015, **26**(2), 41-55 [cit. 2016-05-02]. ISSN 1012277X.

FOTR, J., DĚDINA, J. a HRŮZOVÁ, H. *Manažerské rozhodování*. Praha : Ekopress, 2006. str. 250. ISBN 80-86119-69-6.

GAMMON, J. S. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994. str. 171. ISBN 80-901454-3-4.

GROS, I. a GROSSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola chemicko-technická v Praze, 2006. str. 183. ISBN 80-7080-598-6.

KANG, Charles, GERMANN Frank a GREWAL Rajdeep. Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. *Journal of Marketing* [online]. 2016, **80**(2), 59-86 [cit. 2016-05-02]. DOI: 10.1509/jm.15.0324. ISSN 00222429.

KUBÍČKOVÁ, Lea. *Obchodní logistika*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. str. 91. ISBN 80-7157-952-1.

KUO, R.J. a LIN, Y.J. Supplier selection using analytic network process and data envelopment analysis. *International Journal of Production Research* [online]. 2012, **50**(11), 2852-2863 [cit. 2016-05-02]. DOI: 10.1080/00207543.2011.559487. ISSN 00207543.

LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. str. 170. ISBN 80-251-0174-6.

Managementmania. *ISO 9001 Systém managementu kvality*. [online]. © 2011-2013 [Citace: 22. únor 2016.] Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/iso-9001>>

NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nákupu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. str. 323. ISBN 80-7261-152-6.

- NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J. a TOŠENOVSKÝ, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. str. 377. ISBN 80-7261-186-7.
- OCHRANA, F. *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. Praha: ASPI Publishing, 2004. str. 185. ISBN 80-85963-96-5.
- SPOLEČNOST ABC, s.r.o. *Webové stránky a interní materiály společnosti*. 2016.
- SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. str. 452. ISBN 978-80-247-1992-4.
- ŠLAPOTA, B. *Nákup?* Havířov: Question Marks, 2005. str. 247. ISBN 80-239-5365-6.
- TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. str. 378. ISBN 978-80-247-1479-0.
- TOMEK, J. a HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. str. 276. ISBN 80-85943-73-5.
- VAN WEELE, A. *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practise*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA, 2009. str. 413. ISBN 978-1-4080-1896-5.
- WÖHE, G. a KISLINGEROVÁ, E. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2007. str. 928. ISBN 978-80-7179-897-2.