

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ-EKONOMICKÁ FAKULTA

Studijní obor: Podnikání a administrativa

Katedra řízení



# Analýza dodavatelů

Analysis suppliers

Diplomová práce

Autor: Bc. Jakub Beran

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Jakub Beran**

obor Podnikání a administrativa

Vedoucí katedry Vám ve smyslu Studijního a zkušebního řádu ČZU v Praze čl. 17 odst. 2 určuje tuto diplomovou práci.

Název práce: **Analýza dodavatelů**

## Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce a metodika
3. Literární rešerše
4. Vlastní řešení - charakteristika objektu zkoumání, analýza současného stavu.
5. Analýza dotazníkového šetření
6. Zhodnocení výsledku analýzy a návrh řešení.
7. Závěr
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy


Rozsah hlavní textové části: 60 - 80 stran

Doporučené zdroje:

- BURSTINER, Irvinf. Základy maloobchodního podnikání. Praha, Victoria Publishing, 1994.
- CIMLER, Petr a kol., Retail management. Praha, Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-167-6.
- FIALA, Petr. Modelování dodavatelských řetězců. Praha, Professional Publishing, 2005. ISBN 80-86419-62-2.
- HERZMANN, Petr. Řízení dodavatelského řetězce. ISBN 80-247-0980-5.
- HES, Aleš. Základy maloobchodu. Praha, Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit, 2001. ISBN 80-213-0795-1.
- KISLINGEROVÁ, Eva. Finanční analýza krok za krokem. Praha, C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno, Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha, Management Press, 2006. 80-7261-152-6.
- PRAŽSKÁ, Lenka. Obchodní podnikání. Praha, Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.
- SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika, Třetí přepracované a aktualizované vydání. Praha, Grada Publishing, 2003 ISBN 80-247-0515-X.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.**

Termín odevzdání diplomové práce: duben 2011

  
Vedoucí katedry



  
Děkan

V Praze dne: 28. 2. 2011

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci Analýza dodavatelů vypracoval samostatně pod vedením doc. Ing. Jaromíra Štůska, CSc. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy České zemědělské univerzity v Praze.

V Praze dne 30. března 2011

---

vlastnoruční podpis autora

### **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Jaromírovi Štůskovi, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji podniku OKNO Plast PN, s. r. o. za poskytnuté informace a konzultace.

Jméno a příjmení autora: Jakub Beran  
Název diplomové práce: Analýza dodavatelů  
Název práce v angličtině: Analysis suppliers  
Katedra: katedra řízení  
Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.  
Rok obhajoby: 2011

### **Anotace**

Předmětem této diplomové práce je analyzování dodavatelů v malém výrobním podniku. V teoretické části je popsána strategie podniku, nákupní proces, volba a analýza dodavatelů. V praktické části je popsáno současné hodnocení dodavatelů vybraného výrobního podniku, posouzení a jeho vyhodnocení a dále navržení změny současného systému hodnocení dodavatelů.

### **Annotation**

The subject of this thesis is to analyze suppliers in a small manufacturing company. In the theoretical part is described the company's strategy, buying process, selection and analysis of suppliers. In the practical part is described the current evaluation of suppliers chosen manufacturing company, assessment and its evaluation and propose changes to the current suppliers evaluation system.

### **Klíčová slova**

nákup, proces nákupu, dodavatel, řízení dodavatelských vztahů, systém hodnocení dodavatelů

### **Keywords**

purchase, purchase process, supplier, supplier resource management, supplier evaluation system

## Obsah

1.	Úvod .....	9
2.	Cíl práce a metodika .....	10
3.	Literární rešerše .....	11
3.1	Strategie .....	11
3.1.1	Strategické řízení .....	12
3.1.2	Strategický marketing .....	14
3.1.3	Strategická analýza okolí podniku .....	14
3.1.4	Porterův model konkurenčního prostředí .....	15
3.1.4.1	Vliv odběratele .....	16
3.1.4.2	Vliv dodavatelů .....	16
3.1.4.3	Vliv konkurence .....	17
3.1.4.4	Vliv substitutů .....	17
3.1.4.5	Potenciální nové vstupy .....	18
3.1.5	Význam strategického řízení marketingu .....	18
3.1.5.1	Segmentace a positioning .....	18
3.1.5.2	Konkurenční strategie .....	19
3.2	Nákup .....	20
3.2.1	Nákupní marketing .....	20
3.2.2	Nákupní proces .....	21
3.2.3	Nákupčí v maloobchodě .....	22
3.2.3.1	Proces nakupování zboží v podniku .....	23
3.2.3.2	Informační zdroje pro nákupčího .....	23
3.2.4	Nákupní a zásobovací strategie .....	24
3.3	Dodavatelé .....	25
3.3.1	Výběr potenciálních dodavatelů .....	25
3.3.2	Volba a analýza dodavatele .....	29
3.3.2.1	Volba dodavatele .....	29
3.3.2.2	Analyzování dodavatele .....	31
3.3.3	Dodavatelský řetězec .....	32
3.3.4	Kontrola objednávky .....	33
3.3.5	Logistické služby .....	33
3.4	Obchod .....	35
3.5	Maloobchodní proces .....	36
4.	Vlastní řešení – charakteristika objektu zkoumání, analýza současného stavu .....	37
4.1	Profil společnosti OKNO-Plast PN, s. r. o. ....	37
4.2	Obchodní činnost podniku .....	37
4.3	Cíle společnosti .....	38

4.4	Sortiment výroby společnosti .....	38
4.5	Organizační diagram .....	39
4.6	Organizace obchodu v podniku .....	39
4.7	Organizace nákupu v podniku .....	40
4.8	Rivalita na trhu .....	40
4.8.1	Odběratelé.....	40
4.8.2	Konkurence.....	41
4.8.3	Hrozba substitučních výrobků .....	41
4.8.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	41
4.8.5	Riziko vstupu potenciálních konkurentů.....	42
4.9	Obecné hodnocení .....	42
4.9.1	Dotace Zelená úsporám:.....	42
4.9.2	Program Nový Panel: .....	43
4.10	Dodavatelské vztahy.....	43
4.10.1	Nakupované vstupy do podniku .....	43
4.10.2	Cíle nákupu podniku.....	44
4.10.3	Nákupní proces .....	45
4.11	Realizace dodavatelských vztahů .....	47
4.12	Současné hodnocení dodavatelů.....	48
4.12.1	Pravidelné hodnocení dodavatelů .....	49
4.12.2	Neperiodická hodnocení dodavatelů .....	50
4.12.3	Vyhodnocení současných nákupů podnikem (Systém hodnocení podniku).....	50
5.	Analýza dotazníkového šetření .....	54
5.1	Dotazník.....	54
5.2	Rozdělení dodavatelů .....	59
5.3	Výsledky dotazníkového šetření.....	60
5.4	Porovnání stávajícího hodnocení dodavatelů s navrhovaným .....	62
5.5	Změny oproti stávajícímu hodnocení .....	63
5.6	Návrh řešení .....	65
6.	Zhodnocení výsledku analýzy a návrh řešení .....	70
7.	Závěr.....	72
8.	Seznam použitých zdrojů .....	74
	seznam zkratk .....	76
	seznam tabulek .....	76
	seznam grafů.....	76
	seznam obrázků .....	76
	seznam příloh.....	78



# 1. ÚVOD

Žijeme v moderní době, kdy celosvětové propojení změnilo způsob našeho života. Ovlivnilo způsob, jak žijeme, jak trávíme svůj volný čas, jak pracujeme a jak nakupujeme. V okolí podniku je mnoho výzev, mnoho možností, příležitostí, ale i konkurence. Je obklopen moderní technikou, která mu usnadňuje život. V konkurenčním prostředí pro obchod je důležité nezůstat pozadu. Aby byl podnik schopen odolat svému okolí v konkurenčním boji, je nutné neustále vylepšovat dosavadní pozice.

Na dodavatelské vztahy se v podniku klade velký důraz. Nekvalitní dodavatelské vztahy mohou být hrozbou pro chod podniku. Již v dávné historii si obchodníci uvědomovali, že k nákupu patří dobré dodavatelské vztahy. Podnik vybírá z velkého množství potenciálních dodavatelů. Musí si vybrat, se kterými bude spolupracovat. Kvalitní, včasná a bezproblémová dodávka dodavatelské vztahy jenom utužuje. I zde se nachází provázanost mezi jednotlivými dodavateli.

Trh výroby plastových oken zažil v posledních letech svoji expanzi. Tento způsob vybavení domů plastovými okny nabízí pro jejich uživatele úsporu tepelné energie a zateplení prostor. Tento trh byl povzbuzován i vládním programy Zelená úsporám a PANEL, později NOVÝ PANEL. Jelikož plastová okna nemají tak dlouhou tradici, jako okna dřevěná, jejich technologický vývoj je stále markantní a směřuje kupředu. Podnik vyrábějící plastová okna spolupracuje s celou řadou dodavatelů, kteří mu dodávají materiál ke kompletaci oken, ale i k možnosti výroby, instalace, servisu, správy, administrativy atd. Vzhledem k množství a hodnotě výroby, ale i udržení kvality, si musí podnik své dodavatele hodnotit. Na základě výsledků hodnocení se rozhoduje, jak bude dále jednat s dodavateli, jestli bude dodavatelsko-odběratelské vztahy posilovat, či se začne zajímat o nabídky potenciálních dodavatelů, nebo zda bude jednat se stávajícím dodavatelem o nových podmínkách.

## 2. CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem této diplomové práce bude zejména zhodnocení současného stavu dodavatelských vztahů v podniku a navržení případných změn vedoucích k zefektivnění řízení dodavatelských vztahů. Půjde především o důkladnou analýzu dodavatelských vztahů, které jsou součástí nákupu podniku.

V diplomové práci budou využity tyto techniky sběru dat: analýza dokumentů, osobní rozhovory a dotazník. Analýza dokumentů zahrnuje studium interních dokumentů, odborné knihy, články, internetové zdroje. Osobní rozhovory budou vedeny na základě seznámení se stávající situací a po studiu odborné literatury. Dotazníkové šetření bude probíhat osobním dotazováním. Cílem dotazování bude zjistit jaké je hodnocení dodavatelů po zavedení nových kritérií a jiného hodnocení. Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. Hlavním zdrojem informací při zpracování teoretické části práce jsou sekundární data z odborné literatury a internetových zdrojů týkající se dané problematiky, z kterých bude sepsán literární přehled. Teoretická část bude zaměřena především na základní funkce a cíle nákupu v podniku a postavení nákupního oddělení v podniku. Dále bude rozebrán průběh nákupního procesu podniku. Budou zpracovány nejdůležitější pojmy z oblasti maloobchodu, nákupu a volby dodavatelů.

V praktické části pak budou aplikovány teoretické poznatky na konkrétní podnik a jeho dodavatelské vztahy. Hodnocení dodavatelů by měla být volena objektivními důvody, které by měli dostat přednost před subjektivními. Proto by podnik měl využívat dotazníků, bodových stupnic a dalších metod. K analyzování dodavatelů bude využit dotazník a přímé rozhovory s vedoucím nákupu a managementem podniku. Na základě výsledků budou v závěrečné části formulovány výsledky a návrhy, které by měly zefektivnit současný stav výběru dodavatelů.

Při zpracování dat bude použito matematicko-statistických metod. Výsledky průzkumu budou vyjádřeny v tabulkách a slovně popsány.

## **3. LITERÁRNÍ REŠERŠE**

### **3.1 Strategie**

Podnik se snaží pomocí své existence dosáhnout žádoucích stavů, cílů. Různé podniky mají různé cíle. Rozhodování o cílech je ovlivňováno různými faktory, jako jsou prostředí, zájmové skupiny, dostupné výrobní faktory, interní vztahy, atd. Podniky se snaží, aby dobře prosperovaly. K tomu mu dopomáhají strategie, díky kterým naplňuje své stanovené cíle. (Keřkovský,2006)

#### **Pojem strategie**

Strategie je základním dlouhodobým zaměřením rozvoje podniku, které mu zajistí dlouhodobou konkurenční výhodu, výnosy a prosperitu. Strategie slouží k realizaci dlouhodobých cílů, kterých chce podnik dosáhnout a ve které jsou obsaženy postupy, kterými tak chce naplnit stanovené cíle.

V podniku bývá stanovena celá řada strategií, které jsou řazeny podle hierarchie od vrcholové, přes obchodní strategie, strategie řízení až po marketingovou strategii.

Strategie řízení obsahuje znalosti, racionalitu, kreativitu, zdravý rozum a intuici. Marketingová strategie je sadou cílů s definovanými způsoby, jak těchto cílů dosáhnout. Při tvorbě marketingové strategie hraje značnou roli unikátnost a nápaditost. (Hanzelková,2009)

V tržním hospodářství záleží podnikatelský úspěch na předvídání a řešení tržních příležitostí, respektive jejich problémů, které mají strategický charakter. Pokud nejsou zohledněny vývojové trendy, mohou pro podnik být ohrožením. Mezi nejdůležitější vývojové trendy patří globalizace, internacionalizace, informatizace a ekologizace.

Ve strategickém řízení podniku je nutné vyhodnocovat převážně faktory podnikového okolí, jako jsou vývoj makroekonomických veličin, chování konkurenčních podniků a dodavatelů. Nelze ani zanedbávat faktory, které jsou spojeny s interním prostředím podniku. (Keřkovský,2006)

Strategické řízení je chápáno jako nikdy nekončící proces, který se skládá z opakujících se a na sebe navazujících kroků. Tyto kroky začínají na poslání podniku a jejich cílech, strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi realizace. (Keřkovský,2006)

Strategie představuje připravenost podniku na budoucnost. V tomto dokumentu jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a umístění zdrojů, které jsou pro naplnění cílů nezbytné. Strategie vychází z potřeb podniku, přihlíží ke změnám zdrojů a schopností reagovat na změny v okolí podniku. (Dedouchová,2001)

Časový horizont by měl být stanoven předem, před formulací strategií, aby bylo možno stanovený cíl splnit efektivně. (Keřkovský,2006)

### 3.1.1 Strategické řízení

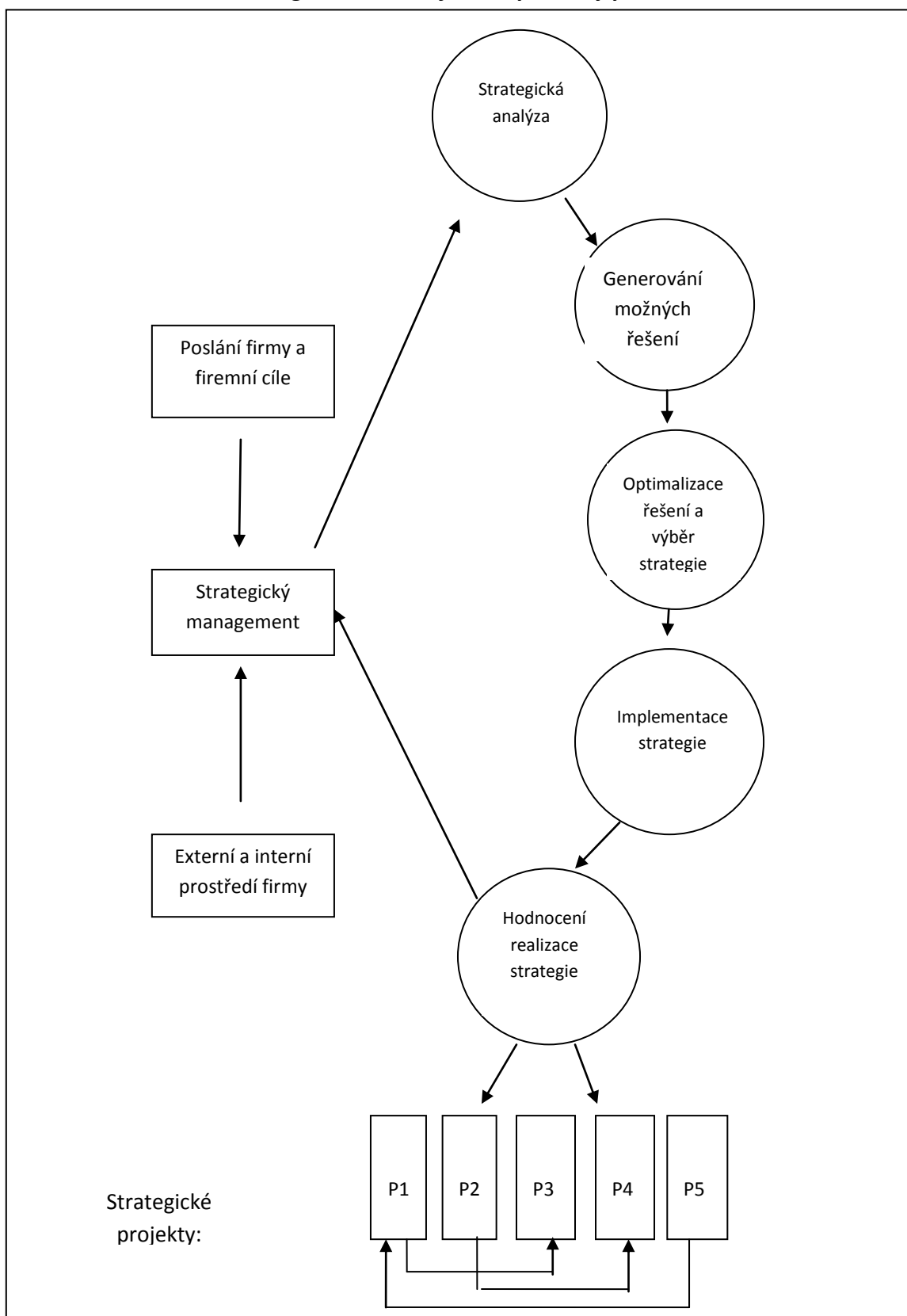
Mít strategie neznamena pro podnik, že je strategicky řízen. Pokud je podnik strategicky řízen, znamená to, že realizuje celou řadu procesů (aktivit), které se v souhrnu nazývají strategickým řízením. Samotné stanovení strategie je jen jednou z nich. Jako první krok by měla být **strategická analýza**, která má věrohodně popisovat a hodnotit vnější a vnitřní faktory, které působí na podnik.

Z faktorů, které jsou identifikovány při strategické analýze, vychází **definování strategie**. Po rozhodnutí a výběru té nejlepší strategie (nebo i jejich kombinace), následuje **implementace strategie**. Další krok je **kontrola** plnění této strategie. V této fázi je možné plnění strategie na základě nových zjištění upravovat.

Cyklus procesu strategického řízení je nutné opakovat, aby bylo strategické řízení efektivní. Po kontrole strategické analýzy následuje dále opět strategická analýza, kterou se potvrdí dříve identifikované faktory nebo se upraví dle aktuálního stavu. (Hanzelková,2009)

V následujícím *obrázku č. 1* je zobrazen proces strategického řízení dle Keřkovského a Vykpěla (2006)

**Obr. č. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces**



Zdroj: Keřkovský a Vykypl, 2006

Fungující strategické řízení je pro značnou část podniků konkurenční výhodou. Výrazně tím zvyšuje šance úspěchu na trhu. Strategie udává jasně směr jejího dalšího směřování. Podnik, který nemá jasně stanovený strategický směr, se snaží zrealizovat více podnikatelských aktivit a nic nedotáhne dokonce. Strategie bývají pojátkem, které zajistí, že aktivity podniku se ubírají správným (strategickým) a jedním směrem. (Hanzelková,2009)

### **3.1.2 Strategický marketing**

Marketingová strategie vyjadřuje základní záměry, kterých chce podnik dosáhnout v dlouhém časovém období v oblasti marketingu pomocí marketingových činností, aby naplnil hierarchicky nadřazené cíle a dosáhl tak konkurenční výhody.

Proces strategického řízení marketingu jsou sekvence strategických marketingových aktivit (nazývaných také jen strategický marketing) realizovaných pro oblast marketingu – strategická marketingová analýza, formulace marketingové strategie, implementace marketingové strategie a kontrola dosažení marketingové strategie. I tato sekvence musí být opakujícím se procesem a jednotlivé části procesu se budou pravděpodobně překrývat. (Hanzelková,2009)

Mezi nejdůležitější marketingová rozhodnutí patří volba aktivit, kterými se bude podnik dále zabývat. Vztah marketingu a jiných funkcí v podniku je pro úspěch podniku důležitý. Marketing existuje v makroprostředí politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které významně ovlivňují trhy. Marketingovým specialistům je bližší mikroprostředí, jež se týká přímo společnosti. (Kotler, Moderní marketing,2007)

### **3.1.3 Strategická analýza okolí podniku**

Aby byla strategie v praxi použitelná, je důležité ji zformulovat na základě reálných fakt, které jsou zjištěné v průběhu analýz, které jsou zaměřeny na podstatné jevy, které ovlivňují rozhodování. Lze rozčlenit tři druhy analýz, dle zaměření:

*1. Analýza vnějšího prostředí,*

*2. Analýza očekávání důležitých stakeholders,*

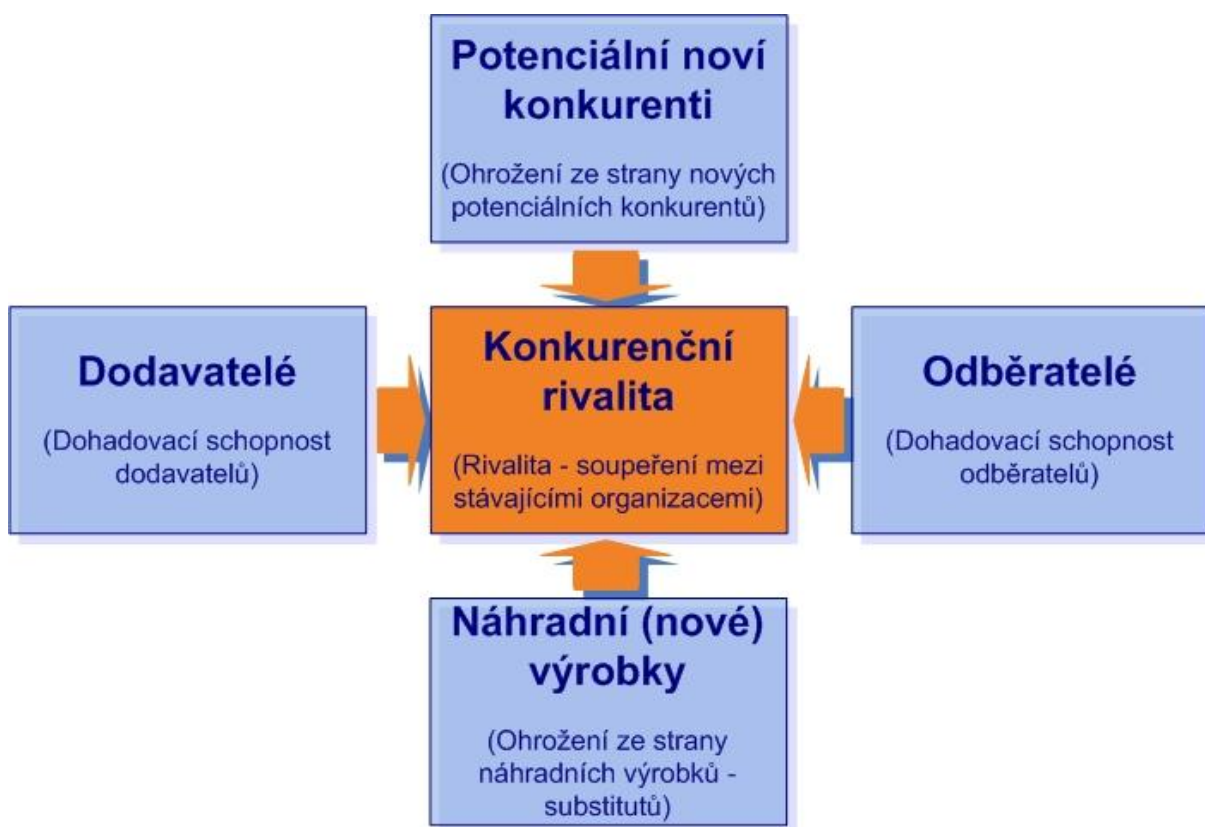
### 3. Analýza interního prostředí podniku/SBU.

Tyto tři analýzy by měly být uskutečněny před formulací jakékoliv strategie. Důležité je doplnit o rozbor požadavků nadřazené úrovně strategického řízení. (Keřkovský,2006)

#### 3.1.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Nástrojem analýzy okolí podniku dle Keřkovského (2006) je velmi často využíván Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Podnik je vystavován působením pěti základních faktorů: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupů nových konkurentů, hrozba substitutů a rivalita mezi podniky na stávajícím trhu. Porterův model je zobrazen na obrázku č. 2.

**Obr. č. 2: Porterův model konkurenčního prostředí**



Zdroj: PORTER, M. *Konkurenční strategie*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN: 80-85605-11-2

#### **3.1.4.1 Vliv odběratele**

Odběratel má zájem na obchodních podmínkách, které mu umožní určovat nebo ovlivňovat podmínky spolupráce s dodavateli. Odběratel může mít sílu na aktivitu podniku, jestliže:

- existují jiné substituty,
- existuje hodně dodavatelů v okolí,
- nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup,
- menší počet zákazníků nakupujících velké množství,
- obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- nemůže najít výhodnou cenu nebo výhodného dodavatele a udělá zpětnou integraci,
- nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru,
- pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů, než využívat služby jen jednoho dodavatele,
- je jednotlivý nakupovaný předmět dostatečně standardizován, mohou zákazníci snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady. (Mallya,2007)

#### **3.1.4.2 Vliv dodavatelů**

Důležitá je z hlediska pro odběratele, tak i pro dodavatele. Síla odběratele je velká, pokud kupující je velký nebo když odběratel představuje značnou část obchodu pro dodavatele. Síla odběratele je malá, pokud se vyskytuje ve velmi konkurenčním prostředí a když dodavatel může integrovat dopředně.

důležité je analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na materiál a polotovary,
- dostupnost a náklady na energii,
- dostupnost a náklady na pořízení peněz (kapitál),



- dostupnost a náklady pracovní síly.

Strategie podniku může být narušena, pokud podnik nedostane dodávku tehdy, když ji potřebuje. Proto je důležité budovat vztahy s dodavateli, aby k takovýmto narušením nedošlo. (Keřkovský,2006)

#### **3.1.4.3 Vliv konkurence**

Síla konkurentů je dána velikostí jednotlivých podniků na daném trhu. Různé struktury konkurenčního okolí mají rozdílný důsledek pro rivaly. Podniky se snaží získat lepší konkurenční pozice, a tím zvýšit svoji sílu na trhu. Jednotlivé složky konkurenčního okolí :

- počet konkurentů působí v oboru podniku,
- chování pracovníků a jejich organizací,
- postoj veřejnosti k odpovídajícímu trhu,
- velikost, finanční síla, systém vedení,
- obtížnost přístupu na tento trh, legislativní předpisy,
- náklady odchodu z oboru,
- využitelnost výrobní kapacity jednotlivých konkurentů. (Mallya,2007)

#### **3.1.4.4 Vliv substitutů**

Substitutem je takový výrobek, který má vlastnosti produktu, který je vyráběn v oboru a který uspokojuje potřebu zákazníka. Někteří kupující v důsledku lepší ceny nebo lepšího substitutu uvažují o náhradě stávajícího výrobku. Pokud podniky v oboru vycítí hrozbu ze stran substitutů, nebudou nadále zvyšovat ceny a budou vyvíjet a zdokonalovat své produkty a služby. V potaz se musí brát, jak je jednoduché pro kupujícího přejít k náhražce. I v této oblasti může podnik posílit svou pozici. (Mallya,2007)

#### ***3.1.4.5 Potenciální nové vstupy***

Do odvětví mohou vstoupit nové podniky, které se budou snažit zaplnit mezeru na trhu. (Mallya,2007)

#### **Výstup Porterovy analýzy**

Po provedení Porterovy analýzy by měly být identifikovány nejen potenciální hrozby, ale i příležitosti. Hrozby mohou být eliminovány příležitostmi. Porterův model lze využít při strategické analýze (slouží jako prostředek pro shromáždění dat), tak při vyhodnocení navržené strategie. (Keřkovský,2006)

#### **3.1.5 Význam strategického řízení marketingu**

Strategický marketing slouží pro podnik jako sladění silných stránek podniku se zákazníky, kterým může sloužit. Strategický marketing ovlivňuje celkový směr a budoucnost podniku, tudíž je nutné pro podnik znát makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů. Na podnik působí konkurenční prostředí, snaží se získat udržet své stávající zákazníky nebo se snaží získat nové zákazníky. Podnik, aby splnil své marketingové cíle, musí stanovovat marketingové strategie. Ta má tři nezávislé části: **segmentace trhů na skupiny**, které lze obsloužit, **způsoby rozvoje výhodných vztahů** s těmito zákazníky a **strategie vůči konkurenci**. (Kotler, Moderní marketing,2007)

##### ***3.1.5.1 Segmentace a positioning***

Zákazníci mají různé preference a výrazně se od sebe odlišují. Podniky si uvědomují, že nemůžou uspokojit všechny zákazníky stejně. Podniky jsou v různém postavení a ty, které jsou v lepším postavení, mají možnost určitě skupiny zákazníků lépe obsloužit. Proto společnosti používají segmentaci trhu, aby celý trh rozdělily. Po segmentaci trhu si podniky stanoví strategie, které jim pomohou zvolené segmenty ziskově obsluhovat. Tento proces zahrnuje segmentaci trhu, targeting a positioning. (Kotler, Moderní marketing,2007)

### **3.1.5.2 Konkurenční strategie**

Podnik musí zajistit vysokou hodnotu výrobků a služeb, aby uspěl v konkurenčním prostředí. Tyto vlastnosti ovšem netvoří dostatečnou podmínku pro úspěch. Podnik musí pochopit potřeby zákazníků a jeho marketingová strategie musí získat výhodu oproti konkurenci. Svou konkurenční strategii volí na základě svého postavení a velikosti na trhu.

Vytváření konkurenčních marketingových strategií začíná analýzou konkurence. Společnost neustále srovnává hodnotu a spokojenost zákazníka, které zajišťují její produkt, ceny, distribuční kanály a komunikace, s výkony svých konkurentů. Takto rozpoznává možné výhody a nevýhody. Podnik si musí klást otázky, týkající se její konkurence. Kdo je naše konkurence? Jaké jsou jejich cíle a strategie? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky? Jak zareagují na různé konkurenční strategie, které použijeme?

#### **4 typy konkurenční strategie:**

##### *1) tržní lídr*

jedná se o podnik, který má v odvětví největší tržní podíl; obvykle mění ceny na trhu a ostatní podniky se přizpůsobují, uvádí nové produkty na trh, zavádí nové distribuční sítě

##### *2) tržní vyzyvatel*

jedná se o druhý největší podnik v odvětví, který se snaží zvýšit svůj tržní podíl agresivním útokem na konkurenci (Lexus ohrožuje Mercedes, Adidas ohrožuje Nike a Airbus dotírá na Boeing); vyzyvatel může zaútočit na lídra, ale i na stejně velké podniky či menší místní konkurenci

##### *3) tržní následovatel*

jedná se o podnik, který si chce udržet svůj stávající podíl na trhu, aniž by si narušila status quo; podnik, který využívá strategie následovatele, volí raději stabilní podíl na trhu a zisk, proto následují nabídku produktů, cenové a marketingové programy konkurence.

##### *4) výklenkář*

jedná se o podnik (menší i větší), který obsluhuje malé segmenty, které jsou ostatními podniky ignorovány; tyto podniky se vyhýbají přímé konfrontaci s velkými společnostmi a

specializují se podle tržních, zákaznických a produktových řad nebo řad marketingového mixu.

Marketing využívají podniky k přilákání nových zákazníků slibem mimořádné hodnoty a udržení si stávajících. Důležité je budovat dlouhodobé vztahy s váženými zákazníky, distributory, prodejci a dodavateli. Uspokojení zákazníka souvisí s kvalitou, proto mnoho podniků využívá přístupy komplexního řízení jakosti (Total Quality Management, TQM) (Kotler, Moderní marketing, 2007)

### **3.2 Nákup**

Veškeré podnikání se dá ve své podstatě označit jako nákup a prodej, který tvoří základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směna je získání požadovaného produktu za protihodnotu. Bez ohledu na to, zda je podnik výrobní, obchodní nebo podniká ve službách, nákup prezentuje jednu ze základních podnikových funkcí. Oddělení nákupu musí spolupracovat i s ostatními útvary podniku. (Lukoszová, 1999)

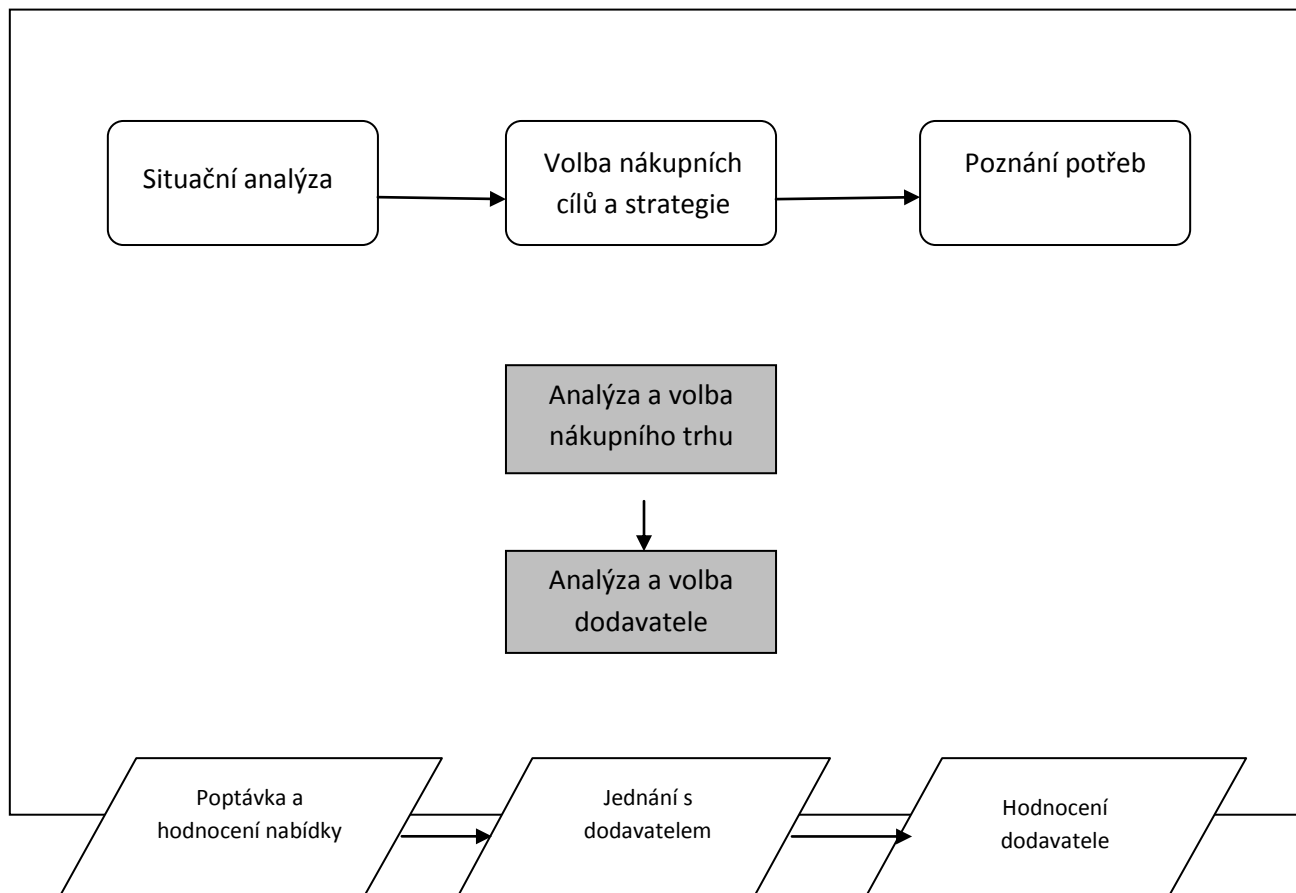
Nákup vyžaduje mít k dispozici nástroje, které umožňují analyzovat potřeby, hledat potenciální dodavatele a hodnotit je. Na druhou stranu pro nákup z toho vyplývají úkoly, které musí řešit uvnitř podniku (plánování množství, řízení zásob, optimalizace dodacích množství a termínů, atd.). (Tomek, 2009)

#### **3.2.1 Nákupní marketing**

Nákupní marketing vychází z uplatňování filozofie marketingové koncepce z padesátých let 20. století. V souvislosti s nákupním marketingem jsou spjaty modely nákupního procesu. Je nutné zohledňovat nákup a prodej současně. Nákupčí se přizpůsobuje marketingovému myšlení a hlavním nástrojům marketingu v nákupním procesu. (Lukoszová, 1999)

Činnost nákupu je realizací nákupního marketingu. Aby se jednalo o nákupní marketing, je nutné uplatnit marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu. Na *obrázku č. 3* je zachycen model nákupního marketingu. (Tomek, 2009)

**Obr. č. 3: Model nákupního marketingu**



*Zdroj: Tomek, 2009 str. 190*

Pokud je v podniku sledován systém nákupu, je důležité zaobírat se nákupní logistikou. Do nákupní logistiky patří skladování a udržování zásob, doprava, atd. Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. (Lukoszová, 1999)

### **3.2.2 Nákupní proces**

Model nákupního procesu charakterizuje Lukoszová (1999) proces nákupu a jeho průběh o šesti fázích:

1. identifikace problému,

2. zpracování specifikace a množství výrobků a služeb schopných uspokojit potřeby,
3. průzkum dodavatelů schopných dodat výrobky nebo služby definované v předchozí fázi,
4. analýza a hodnocení přijatých nabídek dodavatele,
5. výběr jednoho nebo několika dodavatelů,
6. hodnocení výkonu dodavatele z hlediska uspokojení potřeb.

Byly stanoveny modely, které integrují mnohé faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí. Tyto modely pomáhají marketingovému manažerovi rozhodovat o nákupu efektivněji. (Lukoszová,1999)

### **3.2.3 Nákupčí v maloobchodě**

Nákupčí v maloobchodě nakupuje maloobchodu finální výrobky, určené pro prodej spotřebitelům. Nestará se o potřeby výrobního zařízení, ale především se snaží splnit potřeby a přání zákazníků podniku. Maloobchodní nákupčí jsou agenti, kteří reprezentují svou firmu. Musí velmi dobře znát oblast výrobků, se kterými pracuje. Nákupčí v maloobchodě se musí seznámit s potřebami a preferencemi zákazníků a jejich změnami. Musí se umět přizpůsobit měnícím se tržním podmínkám.

Nákupčí se rovněž snaží maximalizovat produktivitu prostoru, který je přidělen jejich zboží. Běžně užívaným měřítkem produktivity je ukazatel tržby z prodeje zboží na čtvereční stopu. Nákupčí vypočítávají tento ukazatel dělením ročního objemu prodeje celkovou čtvereční plochou oddělení nebo sekce. Srovnávají tyto výsledky v delší časové řadě a zjišťují tak, zda se jejich produktivita zvyšuje nebo snižuje. Mohou rovněž porovnávat své ukazatele s údaji obchodních asociací.

Maloobchodní společnost, která se rozvine, najme specialisty, kteří realizují centrální nákup zboží. Takto postupuje většina společností, které vlastní síť obchodů. Slabost tohoto přístupu však spočívá v tom, že centrální nákupčí nejsou často podrobně seznámeni s potřebami zákazníků, žijících v obchodní oblasti jejich obchodů. (Burstiner,1994)

## **Hodnocení výkonu nákupčího**

Nákupčí musí pravidelně vyhodnocovat výkony vybraného dodavatele (dodavatelů). Běžně k tomu využívají 3 metod. První metoda je **kontaktování** konečného uživatele a požádat o jejich hodnocení, druhá metoda je **hodnocení dodavatele podle několika kritérií** při použití metody váženého skóre a třetí metodou je **sečtení nákladů způsobených nedostatečnými výkony** a získat tak upravené pořizovací náklady zahrnující i cenu. Při kladném výsledku bude nákupčí dál pokračovat ve vztahu s dodavatelem, při negativním hodnocení bude uvažovat o alternativních dodavatelích. (Kotler,2007)

### ***3.2.3.1 Proces nakupování zboží v podniku***

Dodavatelé předávají nabídky zboží vedení podniku. Vedení prozkoumá tyto nabídky a některé předává v pravidelných intervalech nákupní komisi k odsouhlasení nebo zamítnutí. Komise je zpravidla složena z manažera nákupu, manažera podpory prodeje a několika dalších specialistů. Je vhodné přizvat i další členy organizace, například vedoucího obchodu.

Pro zvýšení kupní síly se sdružují nezávislí obchodníci nebo malé sítě prodejen. Těmto metodám se říká skupinový nebo kooperativní nákup. Při kolektivním nákupu jsou vystaveny větší objednávky, než pro jednotlivé maloobchodníky. Tímto získávají výhodnější slevy, termíny dodávek a služby. Podobný systém je dobrovolný řetězec, který je sponzorovaný velkoobchodem. Hlavním důvodem pro to, aby se maloobchodník připojil k tomuto systému, jsou zpravidla výhodnější ceny, ale sponzor nabízí i jiné výhody a služby.(Burstiner,1994)

### ***3.2.3.2 Informační zdroje pro nákupčího***

Při vyhledávání zboží využívají nákupčí mnoho informačních zdrojů. Tyto zdroje většinou členíme na vnější a vnitřní zdroje.

#### **Vnitřní zdroje**

Z vnitřních zdrojů nákupčí vychází. Jsou to již informace, které byly získány předchozí činností. Využívá i interní zprávy podniku, ve velkých organizacích jsou uchovávány zprávy o reklamacích, úpravách zboží, atd. Dalším zdrojem jsou prodavači, kteří jsou

v každodenním kontaktu se zákazníky. Informace mohou podávat a doplňovat i ostatní zaměstnanci.

### **Vnější zdroje**

Jsou získávány z návštěv dodavatelů a reprezentantů v obchodě, z návštěv nákupčích na výstavách, z obchodních cest nákupčích, z písemného a telefonního styku. (Burstiner,1994)

### **3.2.4 Nákupní a zásobovací strategie**

Základem nákupní a zásobovací strategie je porovnání tržní síly podniku s tržní silou dodavatelů. Součástí nákupní a logistické strategie je vícekritériální hodnocení a výběr dodavatelů. Podnik musí své potenciální dodavatele vyhodnotit dříve, než se z nich stanou vybraní dodavatelé. Nejprve se provede nákupní portfoliová analýza, na jejíchž výsledcích jsou voleny relevantní strategie na nákupních trzích.

#### **Portfoliová analýza má čtyři fáze:**

1) klasifikace materiálu podle jeho významu a zásobovacích rizik

- významem se rozumí jeho podíl na celkových pořizovacích nákladech, který se zjistí metodou ABC, eventuelně XYZ,
- dále je možné význam vztahovat ke kvalitě výrobků nebo k růstu podniku,
- zásobovací riziko se vyjadřuje prostřednictvím dostupnosti pořizovaných druhů (položek) materiálu.

2) analýza trhu nákupu

Analýzou trhu se porovnává vyjednávací síla podniku oproti vyjednávací síle dodavatele. Což znamená, jestli při momentální síle odběratele bude moci být uspokojena potřeba za přijatelných podmínek. Při analýze se hodnotí vztahy velikosti trhu v poměru ke kapacitám dodavatelů proti nakupovanému množství v poměru ke kapacitám výroby vlastního podniku, růst nabídky proti růstu poptávky v poměru k rozšiřování kapacit na obou stranách, využívání kapacit atd.

3) přiřazení materiálu klasifikovaných jako strategické



K přiřazením materiálu do strategické klasifikace se využívá matice nákupního portfolia, kde se na základě porovnání síly vlastní poptávky se silou dodavatelů vytváří možnost vyvinout určité strategie, a to aktivní vystupování, diverzifikace a strategie středu.

#### 4) sestavení akčních plánů

Při sestavení akčních plánů se promítá uvedená strategie do řešení dílčích otázek, mezi které patří množství, cena, zásobování až po logistické procesy. (Pernica,2005)

### **3.3 Dodavatelé**

Dodavatelé tvoří důležitou část v nákupu podniku. Jejich dobrý výběr je nutný pro úspěšný chod podniku.

#### **3.3.1 Výběr potenciálních dodavatelů**

Výběr dodavatelů je dán tím, že v podniku vznikne nedostatek. Je to nedostatek výrobků, zásob, materiálu atd. Aby bylo možné potřeby podniku v zásobování uskutečnit, musí na relevantním trhu podnik obstarat potenciální dodavatele, ze kterých vybere ty, které nejlépe vyhovují jeho požadavkům. Pro podnik je důležité, aby mohl vybírat mezi více alternativami. Podnik provede průzkum trhu (nebo si ho nechá zpracovat), aby vyhledal a zjistil alternativní dodavatele. Tento průzkum trhu se ukončí, pokud nelze dále vypátrat další zdroje zásobování, další průzkum by nebyl efektivní nebo není k dispozici čas.

Mezi nejdůležitější informace, které podnik potřebuje pro úspěch v zásobovací činnosti, patří:

- poznatky o dodavatelích,
- poznatky o okolním prostředí dodavatelů na trhu,
- poznatky o způsobech jednání dodavatelů. (Burstiner,1994)

Na trhu dodavatelů panuje značná konkurence, takže si podniky mohou mezi svými potenciálními dodavateli vybírat. U stávajících dodavatelů je důležité, aby s nimi byly spokojeni. Je pro ně důležité mít dodavatele, na které se mohou spolehnout a kvalita jejich dodávek je neměnná. S dodavateli, se kterými je maloobchodní prodejce spokojený,

udržuje dlouhodobé vztahy a naopak pokud spokojený není, v silném konkurenčním prostředí dodavatelů, může si dle svých kritérií vybrat. (Vašítková,2008)

Pernica (2005) doporučuje sledovat u dodavatelů tyto vlastnosti:

- *jaká je sortimentální nabídka dodavatele,*
- *za jaké ceny nabízí, jaký je cenový vývoj,*
- *jaké jsou jeho výkony, jak spolehlivé jsou jeho dodávky, jak dodržuje množství, lhůty a kvalitu,*
- *jakými výrobními, event. skladovými kapacitami disponuje,*
- *jaká je úroveň řízení jeho výrobních a expedičních procesů, jaká je celková kultura dodavatele,*
- *jaký je jím používaný informační a komunikační systém,*
- *jak je schopen balit a označovat své výrobky, jaké přepravní prostředky používá, jaké jsou jeho vazby na vnější dopravu (a jak se tyto okolnosti projevují na jeho cenách a spolehlivosti),*
- *kdo jsou jeho zákazníci (event. jaké o něm podávají reference),*
- *jak se vyvíjejí jeho prodej, tržby, zisk,*
- *jaké jsou jeho vývojové možnosti a schopnosti, jak je inovativní v oblasti výrobků a technologií, jaké má zdroje investic.* (Pernica,2005)

Každý podnik musí v rámci marketingového nakupování zanalyzovat potenciální dodavatele. Důležité je zvolit si správná kritéria pro volbu, neboť špatné zvolení dodavatele může vést ke ztrátám. Je zde možné využít metodu ABC k diferenciaci materiálových položek, především je důležité sledovat položky typu A. (Synek,2003)

Oddělení pověřená nákupem při výběru dodavatele hodnotí jednotlivé atributy, které označí významností a podle kterých vyberou nejvhodnějšího dodavatele. Jednotlivá kritéria a jejich důležitost záleží na typu nákupní situace. Pokud jsou objednávány běžné výrobky, jsou důležitá kritéria jako spolehlivost dodávek, cena a pověst dodavatele. U

preferovaných dodavatelů si může podnik před konečným výběrem pokusit vyjednat lepší podmínky, hlavně cenové. Nákupčí jedná o konečné objednávce, poté co vybere dodavatele, jako jsou seznam technických specifikací, potřebné množství, očekávané termíny dodávky, podmínky vrácení, záruky.

V dodavatelsko-odběratelském vztahu může být dojednán rámcový kontrakt. Rámcový kontrakt je zakládán na dlouhodobém vztahu, ve kterém dodavatel zásobuje kupujícího dle jeho potřeby za předem dohodnuté ceny po určenou dobu. Dlouhodobé kontrakty bývají někdy označovány jako bezzásobové nákupní plány, jelikož zásoby jsou uloženy u prodávajícího.

Podniky využívají počítačových systémů, které pokud je po výrobku poptávka ze strany odběratele, vyšlou objednávku prodávajícímu. Tento systém využívá pevné dodavatelsko-odběratelské vazby. Pro potenciální nové dodavatele je obtížné navázat s tímto odběratelem vazbu. Možnost má, pokud je odběratel se stávajícím dodavatelem nespokojen, pokud je nespokojen s jeho službami, cenami a kvalitou. (Kotler,2007)

Pokud se podnik rozhodne pro nové dodavatele, je důležité pro odběratele zjistit informace o potenciálních dodavatelích. Mezi nejdůležitější patří *všeobecné informace o podniku, specifické informace, které mají vztah k nakupovanému materiálu, nástroje kondiční politiky a servisní politiky poskytované dodavatelem, stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy.* (Tomek a), 2007, str. 285-287)

Nejdůležitější informace jsou zobrazeny v následující tabulce č. 1:

**Tabulka č. 1: Informace o potenciálních dodavatelích**

<b>Všeobecné podnikové informace</b>	<b>Specifické informace související s nakupovaným materiálem</b>
forma podnikání, vlastnické vztahy	dosahované kvalitní parametry
velikost podniku a jeho obrat	možnosti výrobních kapacit
výrobní program dodavatele a jeho vývoj	možnost spolupráce s podnikem při řízení kvality
finanční situace dodavatele	metody řízení kvality
úroveň managementu	spolehlivost dodavatelů i jeho subdodavatelů
kvalifikace pracovníků	význam nakupovaných položek v celkovém výrobním programu dodavatele

Kondiční a servisní politika bude předmětem zájmu odběratele	Analýza dodavatelско-odběratelských vztahů
cena	vnímaná závislost mezi dodavatelem a odběratelem
poskytované rabaty	možnosti odběru materiálu i od dalších konkurenčních dodavatelů
platební podmínky	novost dodávaného materiálu
dodací podmínky	dlouhodobější známost dodavatele
poskytované služby (přeprava materiálu, dodání, termíny)	vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti
	možnosti vytvořit vzájemné dodávky
	spolupráce při likvidaci odpadu

*Zdroj: Tomek po úpravě autora*

Po analýze dodavatelů se vytvoří seznam okruhu dodavatelů, které jsou schopny daná kritéria naplnit nejlépe. Podniky sestavují audit dodavatele, který mu vyhodnocuje klíčové ukazatele u jednotlivých dodavatelů. Tento audit se provádí zejména při hledání nového dodavatele. Na základě důkladné strukturované analýzy specifikuje podnik reakce dodavatele na zákaznickovy požadavky. Tyto audity jsou prováděny často mimo podnik.

*„V souladu s příslušnými ISO by měl probíhat jako výsledek systémového auditu (hodnocení účinnosti systému managementu), produktového auditu (všeobecná schopnost kvality, certifikace), auditu procesního (hodnocení procesů k potvrzení schopnosti zajistit požadovanou kvalitu).“ (Tomek a), 2007, str. 285-287)*

Jednotlivé podniky při výběru svých dodavatelů mají svá kritéria, ale musí si také uvědomit **vyjednávací sílu dodavatelů**. V oblasti maloobchodu jsou časté a objemné dodávky a je důležité, aby dodavatelско-odběratelské vztahy fungovaly bez komplikací. Síla dodavatelů roste s vyšším stupněm koncentrace, ovlivňováním kvality konečného výrobku a dodáváním jedinečných výrobků a je znázorněna v *tabulce č. 2*. (Tomek b), 2009, str. 74)

**Tabulka č. 2: Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé	konkurence u dodavatelских odvětví je větší než u odběratelských, roli zde bude hrát forma tržní struktury
	konkurenční síla dodavatele poroste směrem k nabídkovému oligopolu, resp. kvazimonopolu

	jestliže neexistují substituční výrobky, zvyšuje se nebezpečí vyplývající z předchozího vztahu
	jak je výrobek pro kupujícího důležitý
	jak dalece významným odběratelem je odvětví, což na druhé straně umožňuje výhradním odběratelům činit určitá protipatření konkurenční síle dodavatele
	jaká je diferenciace či výše nákladů na změnu výroby
	jak hrozí riziko integrace, přičemž pro odběratele zde bude jednoznačně nebezpečím integrace vpřed

*Zdroj: TOMEK, G. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, 2009, str. 74*

Na druhou stranu i odběratelé mají svoji vyjednávací sílu. I když na odběratelském trhu není taková konkurence, jako na tom dodavatelském, je nutné vyjednávací sílu odběratelů pozorovat. Šmída (2007) poukazuje na silnou vyjednávací sílu odběratelů, kterou podniky využívají k tvrdým vyjednáváním se svými dodavateli. V praxi jsou ale na tom lépe podniky, které se svými dodavateli úzce spolupracují. Při výběru dodavatelů je důležité stanovit přísná kritéria, která vybere dodavatele, který bude pro spolupráci nejvhodnější. S již stávajícími dodavateli je důležité, aby maloobchodní prodejci udržovali a vylepšovali vztahy, které se projeví na kvalitě, rychlosti a ceně. Mezi faktory, které mohou dodavatelé ovlivnit, jsou:

- náklady,
- jakost,
- pružná reakce (požadavky trhu). (Šmída, 2007 )

### **3.3.2 Volba a analýza dodavatele**

#### **3.3.2.1 Volba dodavatele**

V nákupním marketingu dodávkou nekončí aktivity nákupu. Aby byly vytvořeny trvalé dodavatelsko-odběratelské vztahy, je nutné sledovat a hodnotit stávající dodavatele. Proces hodnocení dodavatelů probíhá následovně:

- vytvoření katalogu kritérií,

- vlastní hodnocení výkonu dodavatelů,
- znázornění výsledků (portfolio dodavatelů, profil polarity),
- vyhodnocení a návrhy opatření.

Nejdůležitější hledisko při hodnocení dodavatele je jeho výkonnost. Zvláštní význam pro odběratele mají fakta o struktuře nákladů dodavatele, jeho kooperační připravenosti a význam, který při objemu objednávky prisuzuje odběrateli.

Kritéria nejsou vždy vzájemně nezávislá, jsou konfliktní a vyznačují se často rozdílným vyjádřením. Aby bylo možné jednotlivé dodavatele posuzovat stejně, je nutné kritéria sjednotit na srovnatelnou základnu. (Burstiner,1994)

Veber (2007) a Burstiner (1994) se shodují, že u každého druhu rozhodování a pro jeho kvalitu má význam počet a druh zvolených kritérií. Nejenom cena, dodací lhůta a jakost při výběru jsou dostačujícími kritérii. Důležité je přihlížet k ostatním kritériím, které jsou v daném dodavatelsko-odběratelském vztahu rozhodující.

Ve fázi přípravy objednávek vidí Synek (2003) za hlavní kritérium předpoklady dodavatelské schopnosti a výsledky skutečné realizace dodávek. Do těchto hlavních sledovaných veličin patří:

- *kvalita (bezchybné produkty, spolupráce při plánování a řízení kvality, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality),*
- *náklady (tvorba ceny, platební podmínky, transparentnost ceny, úroveň ceny),*
- *dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, dodací pohotovost, flexibilita),*
- *technické schopnosti (nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje, vstřícnost k požadovaným změnám),*
- *dodavatelský servis (technická podpora, podpora při uzavření zakázky, záruky, příprava materiálu, balení, manipulace s obaly),*
- *komunikace s dodavatelem (komunikace před i po uzavření zakázky, přijatelnost vzájemných vztahů),*
- *ostatní (vzdálenost, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech apod.). (Synek, 2003)*

### 3.3.2.2 Analyzování dodavatele

Pro podnik je důležité znát své stávající dodavatele. Musí vědět, jak stávající dodavatelé plní své závazky. Při analýze dodavatelů nás budou zajímat například otázky, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 3. (Blažková,2007)

**Tabulka č. 3: Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy dodavatelů**

Analýza dodavatelů	Kdo jsou naši dodavatelé?
	Kolik jich je?
	Jaké mají ceny?
	Jaké mají dodací podmínky?
	Co vše je potřeba k uzavření zakázky?
	Jak dlouho trvá uzavřít zakázku?
	Jaké distribuční cesty používají naši dodavatelé?
	Spolupracují naši dodavatelé s našimi konkurenty? S kterými? Jaká je tato spolupráce?

*Zdroj: BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy, 2007, s. 66*

Synek (2003) považuje za důležité informace o novosti dodávaného materiálu, spolupráci při likvidaci odpadů a vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti. Při analýze dodavatelů je problém kvantifikovat jednotlivá kritéria. Mezi ty nejdůležitější patří počet bezchybných dodávek, spolehlivost, cena. U ceny je důležité brát v úvahu, zda zahrnuje i balení, pojištění, přepravní náklady nebo nikoliv. Důležité je mít dostatek informací, aby analýza byla efektivní. Důležitou roli pro hloubku analýzy u rozhodování hraje fakt, zda se jedná o prvý nákup, modifikovaný nákup nebo opakovaný nákup. Rozdílné nákupní situace jsou uvedeny v následující tabulce č. 4:

**Tabulka č.4: Rozdílné nákupní situace**

Nákupní situace	Charakteristika problému		
	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
První nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný opakovaný	střední	mírná	ohraničený
Častý opakovaný	nízká	malá	žádný

*Zdroj: SYNEK, M. Manažerská ekonomika, 2003, s. 211*

Pro nákupčí mohou být výběr kritérií a stanovení jejich vah vžitou praxí a na danou problematiku mají subjektivní pohled. Subjektivní pohled je nevhodný. Pro rozhodovatele není chybou, když se budou zabývat analýzou zákaznických preferencí z oblasti služeb zákazníkům (logistických, dodavatelských služeb). (Cimler, 1997)

Nákupčí jednají se stovkami potenciálních dodavatelů. Pro výběr nejlepšího dodavatele by nákupčí v maloobchodě měli využívat objektivních metod (nevybírat na základě subjektivních názorů). Tomuto procesu se říká analýza prodávajících. Cílem analýzy je zlepšení dodacích podmínek při nákupu zboží.

Běžně používanou objektivní metodou je hodnotící formulář. Na hodnotícím formuláři jsou uvedena kritéria, u kterých se používá stupnice hodnocení. Významnost jednotlivých kritérií je různá. Váhy jsou přiřkládány podle maloobchodníka. Složitější formuláře uvádějí 10 až 15 kritérií viz příloha. (Burstiner, 1994, s. 472-480)

V dalším hodnotícím formuláři přikládá Burstiner (1994) váhy jednotlivých kritérií při různých nákupních situacích (rozdělení 20 bodů představuje relativní význam jednotlivých kritérií.)

Pernica (2005) pro hodnocení dodavatelů využívá Scoring-modelu. Uvedený model ukazuje již stanovená kritéria a jejich váhy. Dodavatel, který dosáhne nejvyššího skóre je pro odběratele nejvhodnější. Může se stát, že u jednotlivých kritérií vyjde jako dodavatel nejvhodnější jiný, než ten, který má nejlepší celkový výsledek.

Veber (2007) doporučuje si rozdělit dodavatele do tří skupin, a to A, B a C. Do kategorie A zařazuje způsobilé dodavatele, kteří doručují dodávky bez problémů, kategorie B patří podmíněně způsobilým dodavatelům, u kterých se vyskytly drobné nedostatky, které nemají vliv na finální výrobky či služby a do kategorie C patří nezpůsobilí dodavatelé, kterých byly objeveny závažné nedostatky v jakosti.

### **3.3.3 Dodavatelský řetězec**

Dodatelský řetězec je vícestupňový systém skládající se z řady subjektů, které jsou seřazeny od horního stupně ke spodnímu stupni koncových zákazníků. Mezi subjekty patří výrobci, dodavatelé, distributoři, prodejci a zákazníci. Mezi dvěma sousedními stupni jsou



dodavatelsko-odběratelské vztahy. V obou směrech dodavatelského řetězce proudí materiálové, finanční, informační a rozhodovací toky.

**Materiálové** toky zahrnují toky surovin, meziproductů a hotových produktů směrem od dodavatelů k zákazníkům a opačně orientované toky vracení, servisu, recyklace a likvidace produktů.

**Finanční** toky zahrnují různé druhy plateb, úvěry, toky plynoucí z vlastnických vztahů atd.

**Informační** toky propojují systém informacemi o objednávkách, dodávkách, plánech atd.

**Rozhodovací** toky jsou posloupnosti rozhodnutí účastníků, ovlivňující celkovou výkonnost řetězce. Zvládnutí této úlohy vyžaduje široký rozsah principů a metod. (Fiala,2005)

#### **3.3.4 Kontrola objednávky**

Pro kontrolu objednávky je nutné ji fyzicky zkontrolovat na stanoveném místě. Kontrola se provádí při příjmu zboží, kde dodané zboží podléhá kvantitativní a kvalitativní přejímce. Poté dodávka slouží ke svému účelu (přemístění na sklad, na pracoviště, atd.), nebo jsou vytvořeny podklady pro reklamaci.

Podnik má pro materiál, které si objedná různé uplatnění. Může je použít dále k prodeji, ke spotřebě nebo ho skladovat. U výrobního podniku je prodej výrobků primární činnost. Některé zboží nakupuje maloobchodní prodejce, aby ho spotřeboval, jako například čisticí prostředky. Aby maloobchodní prodejce mohl zajistit plynulý prodej, musí vytvářet přiměřené zásoby. (Synek,2003)

#### **3.3.5 Logistické služby**

Zákazník, kterým nemusí být jenom konečný zákazník, ale i například maloobchod, tedy článek v cestě od výroby až po spotřebu výrobku, vnímá logistické výkony jako logistické služby. Logistickými službami jsou v podstatě dodací čas (lhůty), dodací spolehlivost, dodací pružnost (flexibilita) a dodací kvalita.

**Dodací čas** je doba, která proběhne mezi předáním objednávky od zákazníka do doby, kdy je zboží dostupné pro zákazníka. Kratší dodací doba umožňuje zákazníkovi udržovat menší

množství zásob. Pokud je objednané zboží pohotově na skladě, skládá se dodací doba z času nutného na zpracování objednávky přes komisionářskou činnost, balení, odeslání až po dopravu.

**Dodací spolehlivost** vyjadřuje poměr dodržování lhůt k objednávkám. Je to pravděpodobnost, se kterou bude dodací lhůta dodržena. Pokud nejsou dodací lhůty dodržovány, jsou narušeny podnikové procesy zákazníků, což může vyvolávat zvýšené náklady. Dodací spolehlivost ovlivňují spolehlivost pracovních postupů a dodací pohotovost. Aby byly dodací lhůty dodrženy, je třeba dodržovat všechny dílčí dodací časy. Při zpracování objednávek se může stát, že některé objednávky nejsou zpracovány a dopravní časy dopravců nejsou dodrženy. Pro výpočet dodací spolehlivosti lze použít celá řada vzorců, obvykle se využívá procentních údajů. Pro definici volby je nakonec rozhodující to, aby množství, které chybí, bylo zjišťováno z hlediska jejich skutečných účinků na odbyt.

**Dodací flexibilita** představuje činnost expedičního systému ve flexibilní reakci na přání zákazníků. Patří sem především udělování zakázek a druh balení, dopravní varianty, možnost dodávky na výzvy a informace, které má zákazník k dispozici, které se týkají stavu zakázky a stížností.

**Dodací kvalita** popisuje přesnost dle způsobu a množství, stejně i podle stavu dodávky. Pokud nelze objednaný výrobek expedovat je možné zákazníkovi nabídnout výrobek jiný, pokud s tím zákazník souhlasí. V důsledku nespokojenosti zákazníka může dojít i k jeho ztrátě, je tudíž důležité se svými odběrateli vycházet a nabízet mu v případě komplikací s expedicí alternativní řešení. Dále mohou podniku vzniknout dodatečně náklady v případě vyřizování reklamací a navrácení zboží zákazníkem. Dalšími náklady, které mohou dodavatele ohrozit je poškození výrobku. Předejít se mu dá řádným obalem. Pokud by výrobek byl doručen poškozený, vzrůstají dodavateli náklady z reklamací a zpětnými zásilkami. Ale i odběratelům mohou tímto vzrůst náklady, protože s daným výrobkem nemohou disponovat a může být narušena činnost logistického řetězce.

Tyto uvedené prvky logistických služeb mají marketingový význam. Proto je důležité všechny tyto prvky pozorovat a kontrolovat, aby nebyl narušen vnitřní logistický řetězec. Každý z uvedených cílů má své specifické nákladové efekty. (Schulte,1994)

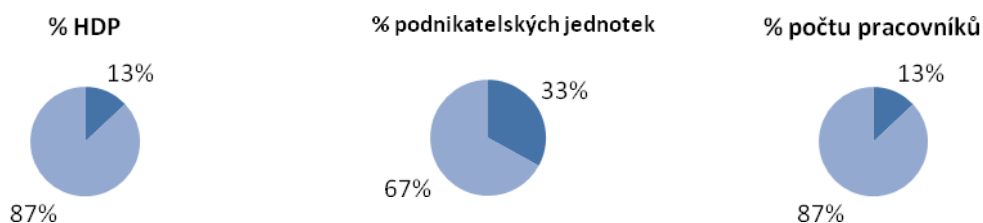
### 3.4 Obchod

Za posledních dvacet let prošel trh České republiky dynamickým vývojem. Ať již jde o jeho tvorbu jako takovou. Každá služba či výrobek – až na výjimky, které z této historické výhody těží dodnes – si musely svůj trh vytvořit a najít své spotřebitele. Nedílnými součástmi tohoto procesu byly samozřejmě rozvoj a budování obchodní infrastruktury. Konečný spotřebitel je označován základem obchodního úspěchu. (Bárta,2009)

Obchod tvoří základní vztah mezi výrobcem a spotřebitelem, je to jejich prostředník. Postavení obchodu se vyvíjí na základě postavení obou subjektů a v relaci k nim. To je dáno řadou okolností jako poměr nabídky a poptávky po trhu, charakterem konkurenčního prostředí, vývojem všech složek marketingového prostředí a dalšími vlivy. Vzájemná pozice obchodu, výrobce a zákazníka se vyvíjela. V historii se lidé obešli bez obchodu, každý co si vyrobil, to si i spotřeboval. Dále se výroba začala oddělovat od spotřeby. S narůstajícím objemem výroby vznikla potřeba specializovaného subjektu, který by se obchodováním zabýval. Postavení jednotlivých subjektů bylo zezáčátku rovné. Výrobci se začali zvětšovat a rostla i jejich finanční síla, čímž se posilovalo jejich postavení na trhu a spotřebitel a obchod měli podřízenou roli. Obchodní podniky začaly růst také a začaly posilovat své postavení na trhu. V době kdy nabídka převyšuje poptávku, jsou podmínky pro posílení suverenity spotřebitele, který trhu dominuje.

Na *obrázku č. 4* je patrné začlenění obchodu v národním hospodářství a jeho současný význam pro rozvoj ekonomiky. Podíl obchodu (r. 2006) na HDP činí 12,5% (v EU v průměru 14,6%), na počtu pracovníků 12,9% a na počtu podnikatelských jednotek 33,3%. (Zamazalová,2009)

**Obr. č. 4: Postavení obchodu v národním hospodářství**



Zdroj: ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*, 2009, s. 13

## **Maloobchod**

Potřeby zákazníků jsou uspokojovány díky maloobchodu. Výrobní činnost zdůrazňuje výrobní proces, čímž se liší od maloobchodní činnosti. Výrobci většinou využívají zprostředkovatelů, ať jednotlivců, či firem, které se zabývají distribuční činností, maloobchodem a velkoobchodem k prodeji svého zboží.

Velkoobchod slouží jako mezičlánek, který nakupuje zboží ve velkém od výrobců a dále jej v menších množstvích prodává obchodním a jiným společnostem, do kterých patří maloobchodní společnosti.

Organizace spotřebovávají výrobky a zboží, které samy vyrobí. Ty se nazývají *zboží pro výrobní spotřebu*. Zboží a služby, které jsou prodané maloobchodem spotřebitelům, se nazývají *zboží pro osobní spotřebu*. (Burstiner, 1994)

### **3.5 Maloobchodní proces**

Maloobchodní proces se skládá z mnoha specifických funkcí, čili oblastí činnosti. Mezi které patří nákup zboží k dalšímu prodeji spotřebitelům, prodej a podpora prodeje zboží, přeprava zboží, převzetí podnikatelského rizika, finanční operace, získávání informací pro rozhodovací proces a poskytování informací zákazníkům. (Burstiner, 1994)

## **4. VLASTNÍ ŘEŠENÍ – CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ, ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

### **4.1 Profil společnosti OKNO-Plast PN, s. r. o.**

Podnik OKNO-Plast PN, s. r. o. vznikl v roce 1996 a jedná se o čistě českou firmu bez zahraniční účasti. Podnik zaměstnává v současnosti 15 zaměstnanců. Předmětem podnikání je zakázková výroba, montáž a demontáž plastových oken, dveří a ostatních výplní stavebních otvorů. Předmětem výroby jsou převážně plastová okna, dveře, zimní zahrady, parapety, žaluzie, sítě proti hmyzu, nadokenní rolety a garážová vrata. Společnost používá plastový profil DECEUNINCK, který je od renomovaného belgického výrobce, dále používá celoobvodové kování ROTO s bezpečnostními prvky. Podnik sídlí v Českých Budějovicích a jeho aktivity přesahují hranice jihočeského kraje. Podnik neprodává výrobky (zboží) externího původu pod svým obchodním jménem.

### **4.2 Obchodní činnost podniku**

Předmětem podnikání společnosti OKNO-Plast PN, s. r. o. je výroba na zakázku, montáž a servis plastových oken, zimních zahrad, parapetů, atd. Před samotnou zakázkovou výrobou musí vedoucí nákupu a výroby zkontrolovat, zda zadání výroby souhlasí s realitou. Pokud není v pořádku, musí se přepracovat, aby nevznikly dodatečné náklady na odstranění škody. Zakázka je dále posunuta do výroby, kde jsou dle zavedených postupů vyřezány požadované profily, které jsou následně zkontrolovány, zda odpovídají zadání. Dále jsou polotovary zkoušeny z hlediska funkčnosti a připraveny k expedici. Jelikož podnik využívá norem ISO, musí výrobky odpovídat stanoveným normám. Výroba se řídí podle příručky jakosti. Pokud jsou výrobky schváleny pracovníkem kontroly, jsou instalována u konečného zákazníka. V případě potřeby jsou okna u zákazníka v budoucnu seřizována a získané informace ze servisu slouží dále k dalšímu zpracování o efektivitě procesu a vylepšování výroby a služeb. O tomto procesu se vypisuje záznam.

### 4.3 Cíle společnosti

Podnik se orientuje na pružnost a rychlost služeb tak, aby mohl co nejrychleji reagovat na požadavky trhu. Všichni zaměstnanci podniku jsou zodpovědní za zvyšování jakosti svých činností a do zvyšování jakosti jsou zapojeni všichni zaměstnanci. Aby bylo zvyšování jakosti efektivní, musí být tento proces nepřetržitý, systematický, plánovitý a soustavně sledovaný. Důležití dodavatelé musí být vtaženi do podnikové politiky jakosti. Aby byli zákazníci spokojeni ve všech oblastech, zavedla společnost systém managementu jakosti ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009.

### 4.4 Sortiment výroby společnosti

Podnik vyrábí **plastová okna**, která zabezpečují dlouhou životnost (zvláště odolnost proti povětrnostním vlivům), úsporu energie (izolační vlastnosti), bezpečnost, snadnou údržbu a různorodost provedení (barva, tvar). Tato plastová okna jsou vyráběna na zakázku a jsou taktéž profesionálně montována a stávající okna jsou demontována. Podnik používá 5-ti a 6-ti komorový profil Deceuninck.

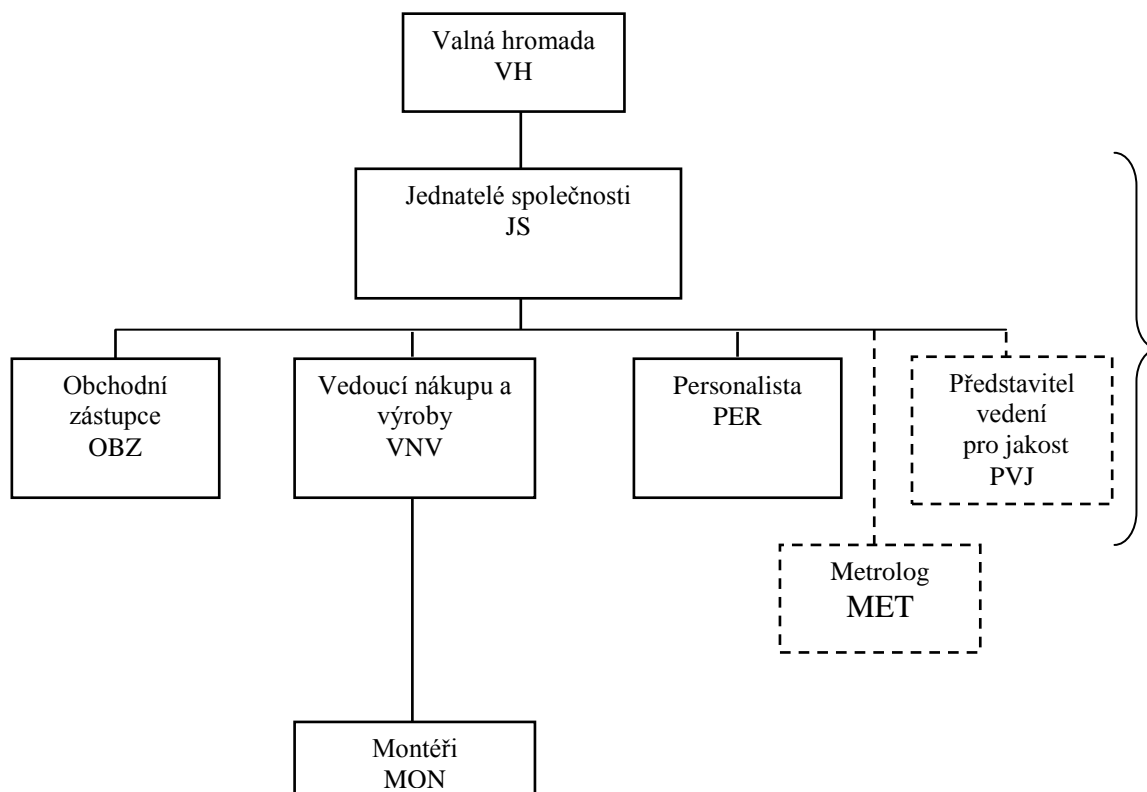
**Zimní zahrady** jsou vyráběny systémem Plastmolite. Tento systém se vyznačuje dokonalými izolačními vlastnostmi a samonosností až do hloubky 4 metrů. Tento systém umožňuje mít střechu zimní zahrady bez nosných elementů.

**Parapetní desky** jsou vyrobeny z PVC, na kterých je nalepen akrylový film, který je odolný vůči působení ultrafialových paprsků na profily. Tyto desky mohou být různě široké a přizpůsobeny.

## 4.5 Organizační diagram

Struktura vedení společnosti a jejích zaměstnanců je zachycena na *obrázku č. 5*.

**Obr. č. 5: Organizační diagram**



*Zdroj:* interní zdroj podniku

## 4.6 Organizace obchodu v podniku

Úkolem oddělení obchodu je stanovit postup a průběh obchodního případu a realizace od požadavku zákazníka po její splnění v čas a požadovaném množství a jakosti.

Začátek procesu obchodu začíná příjmem písemného požadavku (koupěschopná poptávka či objednávka). V této objednávce jsou obsaženy mimo jiné množství, předmět, data, místo určení, technický popis atd. Za tuto část jsou zodpovědní obchodní zástupci. Údaje na objednávce musí být kompletní a je třeba je zkontrolovat. Výsledek přezkoumání stanoví, jestli je možné požadavek zrealizovat nebo nikoliv. Požadavek se zaznamená v Evidenci poptávek a nabídek a navrhne se smlouva. V případě odmítnutí ze strany zákazníka, je nutné důvod zaznamenat. Podepsané smlouvy jsou uloženy u vedení společnosti a jsou jim

přiděleny zakázková čísla. Po dokončení realizace je provedena výstupní kontrola a dodání výrobku zákazníkovi včetně dodacích listů. Součástí dodání výrobku zákazníkovi bývá obvykle i montáž výrobku. Pokud by zákazník se zakázkou nebyl spokojený, byly by tyto neshody zaznamenány a řešeny. Pro oddělení obchodu je důležité sledovat trendy a na základě analýz informací tuto funkci zlepšovat.

V případě velkých zakázek, které jsou určeny interně, obchodní zástupci musí mít svolení od vedení společnosti. Pokud se jedná o standardní objednávku, vypracovává potřebné doklady obchodní zástupce sám. Zpracování zakázky musí být v souladu s Příručkou jakosti a dalších interních dokumentů, se kterými jsou obchodní zástupci seznámeni.

#### **4.7 Organizace nákupu v podniku**

Podnik je malý, má 15 zaměstnanců, nemá tudíž samotné oddělení nákupu, ale má odpovědného zaměstnance za nákup a výrobu, se kterým jednotliví obchodní zástupci objednávky konzultují a domlouvají. Pokud se jedná o nákup větší hodnoty, obvykle víc než 100 000 Kč, musí být nákup schválen vedením podniku. Podnik má interní směrnice, jak při jednotlivých situacích postupovat. Vzhledem k tomu, že podnik je malý, tak komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci je bez větších ruchů a problémů a jednotlivé situace se dají řešit operativně a přistupovat k nim operativně v rámci jednotlivých objednávek. I případné reklamace jsou také řešeny podle předem domluveného postupu a jednotliví zaměstnanci nesou také svoji zodpovědnost.

#### **4.8 Rivalita na trhu**

Pro určení rivality na trhu výroby plastových oken a doplňků byl použit Porterův model 5 konkurenčních sil.

##### **4.8.1 Odběratelé**

Mezi zákazníky podniku patří koncoví zákazníci. Podnik spolupracuje převážně s domácnostmi, s ostatními podniky minimálně. Mezi zákazníky patří majitelé rodinných domů, panelákových bytů, garáží, chat, chalup a občas také kancelářské prostory.

Plastová okna, která tvoří základ objednávek jednotlivých zákazníků, jsou pořizovány do novostaveb stejně jako do starších obytných jednotek. Zákazníci si uvědomují, že plastová



okna umožňují značnou úsporu tepelné energie, proto nákupy realizují. Nutno ale dodat, že aby efekt z výměny oken za okna plastová a úspora energie byla co největší, je nutné připojit i zateplení budovy. Investice do těchto operací jsou řádově velmi vysoké, proto zákazník vybírá z více nabídek. OKNO-Plast PN, s. r. o. si zakládá na kvalitních produktech, a proto jeho zákazníci patří mezi ty, kteří kvalitu vyžadují. Rodinných domů iniciují nákup obyvatelé domu, u panelových domů se jedná ve většině případů o rozhodnutí domovní správy jednotlivých panelových domů, která na tento proces potřebuje získat finanční prostředky a souhlas majitelů bytu. Vzhledem k velikosti objednávky, průměrná cena na jeden byt je vzhledem k úspoře z rozsahu menší. Pokud jsou zákazníci podniky, kteří chtějí do svých kanceláří plastová okna, musí vedení jejich společnosti tento proces schválit, jedná se opět o značně finančně náročný jev.

Podle geografického hlediska rozdělení zákazníků se podnik zaměřuje převážně na Jihočeský kraj, ale své zákazníky má i v Praze a na Vysočině. Mezi možnosti, kam rozšířit své pole působnosti, tvoří nedaleké Rakousko a Západní Čechy.

Možnosti zákazníků, kdy si můžou dovolit výměnu plastových oken, záleží i na řadě faktorů, jako jsou rodinné příjmy, hodnota ceny úvěrů, dotace, zdražení tepelné energie a další.

#### **4.8.2 Konkurence**

Konkurence na trhu výroby plastových oken, dveří a zahrad je značná. Celorepubliková konkurence čítá okolo 500 podniků. Krajská konkurence je také značná, nachází se zde několik velkých podniků, jejichž výrobní kapacity jim dovolují stlačovat cenu nízkou a tím jejich pozice je velmi silná.

#### **4.8.3 Hrozba substitučních výrobků**

Substitučními výrobky plastovým oknům jsou okna dřevěná a hliníková. Obě tyto alternativy jsou cenově dražší. Hodí se spíše do rodinných domů než do panelových. V současné době zatím neexistuje jiná alternativa a zatím se neví o jiném materiálu, ze kterého by mohl vzniknout nový substitut.

#### **4.8.4 Vyjednávací síla dodavatelů**

Vyjednávací síla dodavatelů je značná. Potenciálních odběratelů má mnoho, a proto si může dovolit být ve vyjednávání tvrdší. Je tedy dobré budovat s dodavateli dobré

dodavatelsko-odběratelské vztahy. Někteří odběratelé jako E.ON (elektrická energie) jsou na svém trhu dominantní, tudíž jejich síla je o to větší.

#### ***4.8.5 Riziko vstupu potenciálních konkurentů***

Během finanční krize slabší podniky odešly z trhu. Dá se očekávat v dohledné době slabý růst trhu stavebnictví, a tudíž i vstup potenciálních konkurentů třeba i z Rakouska, které je v blízkosti Jihočeského kraje. Růst daňového zatížení ale trh opět zpomalí, takže vstup potenciálních konkurentů se nejeví jako příliš reálný.

#### **Výstup Porterovy analýzy**

Vyjednávací síla odběratelů je značná. Nejdůležitější kritérium pro odběratele je cena a převážně podle ní si vybírá. Síla dodavatelů je veliká, může si vybírat ze svých odběratelů, nadruhou stranu těchto dodavatelů je mnoho, takže ty, které mají velikou sílu, je možné vyměnit a oslabit jejich vyjednávací sílu. Obavy ze strany substitutů nejsou v současné době nutné, při současných technologiích je pozice plastových oken silná.

### **4.9 Obecné hodnocení**

Podnik se nachází ve vysoce konkurenčním prostředí, které navíc zažilo díky finanční krizi pokles poptávky. Přežily podniky, které se dokázaly s nástrahami krize vypořádat a upravit svůj provoz, tak aby na trhu vydržely. Pro konečného spotřebitele hraje při rozhodování velký význam cena. Spotřebitel má možnost vybrat si z velkého množství podniků vyrábějící plastová okna a příslušenství k nim. Proto je zde tlak na cenu, která je tlačena dolů. Na druhou stranu rostou náklady na výrobu (energie, pohonné hmoty, daňové zatížení atd.). Paradoxně růst cen zemního plynu a elektrické energie zvyšuje poptávku po plastových oknech a zateplení z důvodu úspor energií. Pro pobídku v úspoře energií byly spuštěny vládní programy **Zelená úsporám** a program **NOVÝ PANEL**. Tyto programy motivovaly zákazníky k poptávce.

#### **4.9.1 Dotace Zelená úsporám:**

Program Zelená úsporám byl spuštěn v dubnu 2008. Během následujícího roku a půl se rychle dostal do povědomí široké veřejnosti. Plánovaná suma 19 miliard korun, kterou Česko získalo díky prodeji emisních povolenek, začala být rozdělována mezi domácnosti

[2]. Dotační program byl ale koncem října 2010 pozastaven. Celkově bylo před pozastavením příjmu žádostí podáno cca 75 000 jednotlivých žádostí o dotaci od fyzických osob i organizací z celé České republiky. Podle ministra životního prostředí Chalupy chybí ve fondu až 9 miliard korun na splnění aktuálně podaných žádostí. Nyní to vypadá, že v letošním roce se podle slov ministra životního prostředí už program Zelená úsporám vůbec neotevře. Zda k jeho otevření dojde alespoň v příštím roce, to zatím také není jasné [1] [3]. Pozastavení či případné ukončení této dotace bude mít na budoucí poptávku velký negativní dopad.

#### **4.9.2 Program Nový Panel:**

Cílem programu NOVÝ PANEL je usnadnit financování komplexních oprav bytových domů postavených panelovou technologií nebo bytových domů postavených v některé z typizovaných konstrukčních soustav. Tento dotační program je upraven Nařízením vlády č. 299/2001 Sb., ve znění Nařízení vlády č. 325/2006 Sb. Velký důraz při poskytování této státní dotace je kladen na odstranění statických poruch a zlepšení tepelně technických vlastností domů. Program PANEL obsahuje dva základní nástroje podpory: dotace na úhradu části úroků ve výši 2,5 - 4% ročně nebo poskytnutí cenově zvýhodněné záruky k zajištění úvěru na financování revitalizace domu [4]. V roce 2010 bylo podáno již více než 700 žádostí o podporu rekonstrukcí bytových domů v programu Nový Panel poskytovanou formou úrokových dotací. Další žádosti by již nebylo možné uspokojit z prostředků vyčleněných pro tuto formu podpory ve schváleném rozpočtu na rok 2010. Z toho důvodu je s účinností od 13. srpna 2010 pozastaven příjem žádostí a není prozatím známa doba, kdy bude v roce **2011** spuštěn [5]. I přerušení tohoto programu bude mít negativní vliv na poptávku na trhu oken a dveří.

### **4.10 Dodavatelské vztahy**

#### **4.10.1 Nakupované vstupy do podniku**

Podnik OKNO-Plast PN, s. r. o. potřebuje k výrobě plastových oken materiál, jako je sklo, kování, šrouby, gumové lišty, fólie atd. Dokumenty pro nákup jako jsou objednávka a smlouva, musí obsahovat informace, které popisují produkt dále, pokud je to nutné,

požadavky na postupy, procesy, kvalifikaci zaměstnanců, dodací podmínky, platební podmínky a cenu. Rozsah specifikací pro nakupování zohledňuje podnik podle významu nakupovaného produktu a podle toho jaký má vliv na vlastní procesy a produkty. Produkt je ověřován vstupní kontrolou nebo je akceptováno doložení certifikátu a atestu.

Hlavním úkolem nákupu je zajistit včasné zajištění vstupů za náklady, které jsou přijatelné pro vedení (ne vždy nejnižší náklady jsou nejefektivnější – levné, ale nekvalitní materiály). U malého podniku, který se zaměřuje na zakázkovou výrobu, není prostor na velké skladování. Podle zakázek se objednává teprve na sklad. Zásoby by vážaly finanční prostředky, které by podniku v jeho chodu chyběly. Je nutné brát v potaz parametry jako je čas, správné místo, správné množství.

#### 4.10.2 Cíle nákupu podniku

Základní cíle podniku jsou, v oblasti nákupu, kladeny hlavně v oblasti kvality a jakosti. Základní cíle ukazuje *tabulka č. 5* a *tabulka číslo 6* dělí nakupované produkty a služby podniku.

##### ***Tabulka č. 5: Základní cíle, které jsou kladeny na činnost nákupu podniku:***

nákup nákladově přijatelný s podnikovou filozofií kvalitních výrobků vyrobených z kvalitních materiálů
výběr a spolupráce s dodavateli, kteří jsou certifikovaní a mají záruky kvality
kvalitní výroba a instalace výrobků, aby nedošlo k dodatečným nákladům
dodržování postupů výroby, instalace, servisu
dodržování časového plánu
schopnost zajistit operativní nákup nevýrobních prostředků

*Zdroj:* vlastní na základě interních směrnic

Nákupy prostředků a služeb v podniku se dělí na produkty a služby, které se dělí podle způsobu jejich užití:

**Tabulka č. 6: Dělení nakupovaných produktů a služeb**

<b>Materiál, výrobky a služby úzce související s výrobou</b>	<b>Další produkty a služby</b>
kování	telekomunikace
sklo	školení
dopravné	certifikace
lišty	seřizování výrobních strojů
plastové profily	poradenství
odvoz odpadů	administrativní potřeby
sítě	

*Zdroj: vlastní na základě interních směrnic*

#### **4.10.3 Nákupní proces**

Pro řádný chod podniku musí podnik zajistit nákup materiálu, výrobků a služeb. Při nákupním chování se nákupčí řídí systémem a podnikovými směrnicemi. Všechny procesy od nákupu, přes výrobu až po prodej OKNO-Plast PN, s. r. o. jsou systémově propojeny, a proto všichni odpovědní zaměstnanci mají do systému přístup a pomáhají řídit a kontrolovat.

Nákupní proces se stává z procesů, které musí na sebe navazovat a jsou stanoveny podnikem ve schématu, které je zobrazeno v *příloze č. 1*.

Krok č. 1 – požadavek na nákup – ten může podat každý z řídicích pracovníků

Krok č. 2 – Jednatel společnosti ve spolupráci s vedoucím nákupu a výroby rozhoduje o tom, zda nákup schválí nebo zamítne. Pokud podnik kupuje nový produkt, který dosud nenakupoval, zodpovídá jednatel společnosti za stanovení garanta, který bude garantem nakupování tohoto produktu.

Krok č. 3 – Když je požadavek schválen, provede garant poptávku u potenciálních dodavatelů (využije seznam kvalifikovaných dodavatelů), pokud jsou schopni splnit

požadavek na nákup. U nových dodavatelů je možné pro získání informací o dodavatelích zaslat s poptávkou i dotazník na dodavatele.

Krok č. 4 – Garant poté na základě nabídek (a při vyhodnocení dotazníku) provede výběrové řízení. Vyhodnocení dotazníků je zaznamenáno do Karty dodavatele. Na základě výsledku výběrového řízení garant posoudí, jestli na daný požadavek je dodavatel vhodný. Pokud není určen vhodný dodavatel, jsou vytipováni a poptáni noví potenciální dodavatelé.

Krok č. 5 – Garant odpovídá za objednávku (požadované doklady, cena, způsob dopravy) nebo pořízení produktu u vybraného dodavatele. Po odeslání objednávky je jedno vyhotovení založeno a uchováno. Podnik požaduje od dodavatelů potvrzení objednávek a garant zodpovídá za plnění tohoto úkolu. Rámcové smlouvy schvaluje a podepisuje jednatel společnosti.

Krok č. 6 – Garant provede vstupní kontrolu v místě převzetí a odpovídá za převzetí nakupovaného produktu. Garant provede dokumentaci, která souvisí s dodávkou, zda sedí atesty, prohlášení o shodě, osvědčení, atd. Dokumentaci dodavatele musí být předána obchodnímu zástupci, který zajistí její začlenění do dokumentace pro zákazníka.

Krok č. 7, 8 – Pokud dodávka nevyhovuje, reklamuje ji garant u dodavatele. O zjištěném stavu je vyhotoven zápis, který je podepsaný oběma stranami.

Krok č. 9, 10,11 – Schválená objednávka je naskladněna, skladována a vyskladněna v prostorách tomu určených.

Krok č. 12, 13 – Produkt je připraven na vyskladnění, je zkontrolován, pokud se najde neshoda, je řešena interně.

Krok č. 14 – Nakoupený materiál je používán v souladu s potřebami pracovních činností.

Krok č. 15 – Jsou sbírány jednotlivé průběžné informace pro hodnocení dodavatelů.

Krok č. 16 – Vedoucí nákupu a výroby spolu s garanty provádí obvykle 1x za rok souhrnné vyhodnocení dodavatelů

Krok č. 17 – Vyhodnocení dodavatelů se zaznamenává do Karet dodavatelů.

Krok č. 18 – Garanti průběžně aktualizují významnou dokumentaci od dodavatelů.

Krok č. 19 – Souhrnné vyhodnocování nakupování je založeno na průběžném sběru a analyzování informací a jejich efektivitě. Vyhodnocení procesu je jedním z podkladů, které slouží k přezkoumání efektivity řízení procesů, které provádí jednatel společnosti.

Krok č. 20 – Na základě získaných informací vedoucí nákupu a výroby vylepšuje stávající metodu nákupu.

Krok č. 21 – Záznamy o nákupech se ukládají a uchovávají.

### **Drobné nákupy**

Pokud jsou potřeba drobné nákupy na zakázky do režijního materiálu, jsou zajišťovány jednotlivými řídicími zaměstnanci na základě potřeby chodu svého oddělení. Po uskutečnění nákupu jsou vyúčtovány a z hlediska jejich nevelké hodnoty a ojedinělého nákupu, nejsou ani hodnoceny.

### **Dokumentace výrobků dodavatelů**

Podnik využívá během fáze výběru dodavatelů katalogy, které bývají doplněny o ceníky a technickou dokumentaci výrobků dodavatelů. Tyto dokumenty poskytují dodavatelé podniku sami nebo na vyžádání. Slouží jako zdroj informací a je důležitá jejich aktualizace. Tato aktualizace je prováděna jednotlivými dodavateli podle jejich potřeb.

Jelikož podnik je majitelem norem ISO, vyžaduje od svých dodavatelů atesty, prohlášení o shodě, certifikáty a záruční listy a požaduje jejich aktualizaci. Za aktualizace je odpovědný vedoucí nákupu a výroby.

## **4.11 Realizace dodavatelských vztahů**

### **Skladování (zásobování)**

Podnik se na začátku roku 2011 přestěhoval do vlastní budovy, ve které má své administrativní zázemí, výrobní halu a sklad. Plastová okna, dveře, zimní zahrady, parapety, žaluzie, rolety, sítě proti hmyzu jsou vyráběny na zakázku, tudíž nároky na skladování jsou malé. Skladuje se pouze materiál, ale pouze jenom pojistná zásoba, protože materiál bývá objednávan na základě zakázek na míru.

## **Doprava**

Podnik vlastní dodávkové vozy, kterými přepravuje své produkty, které následně instaluje a odpady, které při instalaci vzniknou, odveze do sběrného dvora nebo dále zpracuje.

## **Normy, certifikáty, jakost**

Díky získaným certifikacím ISO musí mít podnik zaveden systém hodnocení dodavatelů.

Podnik je majitelem několika certifikátů. Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009, Certifikát č. CV-09-0655/Z, ES Prohlášení o shodě, ES Prohlášení o shodě.

Podnik se zaměřuje na politiku jakosti. Dlouhodobě působí na trhu při rekonstrukci a výstavbě bytů a průmyslových budov. Angažuje se a vyvíjí aktivitu při plnění požadavků zákazníků. Podnik si klade na nutnost neustále zlepšovat efektivnost a účinnost systému managementu jakosti. Prioritou je dosahovat takovou kvalitu poskytovaných služeb jako základní předpoklad k zabezpečení spokojenost zákazníků. Proto je důležité i informovat a vzdělávat v odborné způsobilosti zaměstnance a vytvářet jim vhodné podmínky pro odvedení kvalitní práce. V rámci procesu zlepšování systému managementu jakosti podnik vytváří podmínky pro možnost zlepšovat vztahy s dodavateli. Do systému managementu jakosti jsou zařazeny dokumenty, jako je Příručka jakosti, pracovní postupy, nabídky, smlouvy, doklady o školení atd.

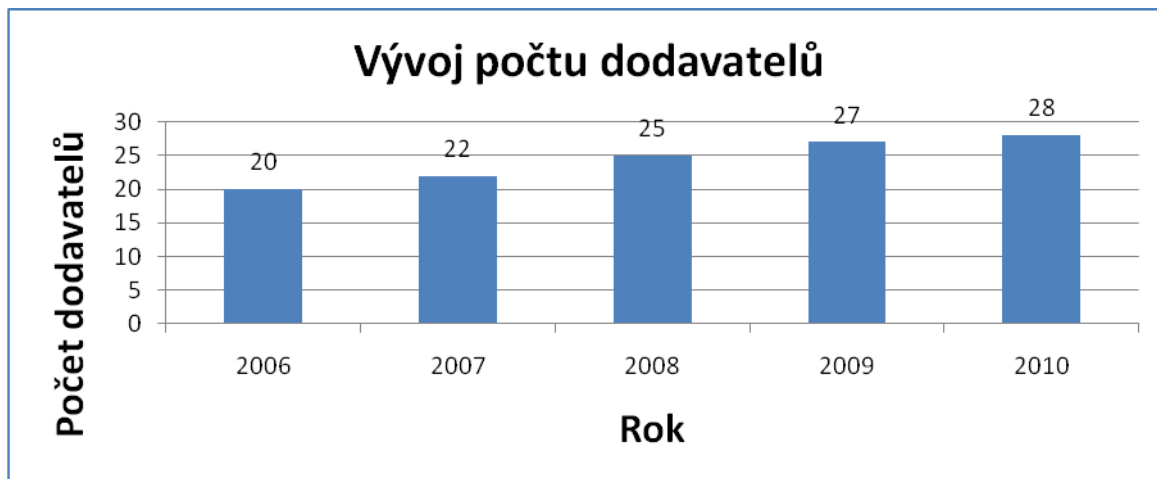
## **4.12 Současné hodnocení dodavatelů**

Při nákupu produktu je kladen důraz na schopnost plnit požadavky ze strany dodavatele. Požadavky jsou při příjmu kontrolovány, ověřovány a zaznamenávány. Pro nákup produktů jsou dodavatelé řazeni do schváleného seznamu dodavatelů. Seznam dodavatelů obsahuje kritéria, pomocí kterých jsou dodavatelé hodnoceni. Výsledky hodnocení jsou zaznamenávány, stejně jako opatření, které z nich vyplývají. Výběr dodavatelů pro jednotlivé objednávky závisí na typu dodávek, jejich vlivu na kvalitu, předchozím plnění dodavatele, požadavcích zákazníků a postavení dodavatele na trhu.



#### 4.12.1 Pravidelné hodnocení dodavatelů

Graf č. 1: Vývoj počtu dodavatelů v letech



Zdroj: vlastní

OKNO Plast PN, s. r. o. v druhém pololetí 2010 hodnotil 28 dodavatelů, kteří tvořili nejvýznamnější dodávky. Vývoj počtu dodavatelů v předešlých letech je znázorněn na *grafu č. 1*. Do hodnocení nebyly zachyceny podniky dodávající například kancelářské potřeby, pohonné hmoty, propagační předměty. Hodnocení jsou takoví dodavatelé, kteří mají přímý vliv na výrobu. Dle vyhodnocení dotazníků a jejich výsledků byly dodavatelé rozděleny do 3 skupin, A, B, C. Do skupiny A, tedy do té skupiny, u kteréž vážený průměr vyšel v intervalu mezi 1 – 1,499, bylo dle výsledků zařazeno 7 dodavatelů. Tito dodavatelé jsou pro podnik klíčoví. Jsou s nimi budovány velmi pevné dodavatelско-odběratelské vztahy. U takovýchto dodavatelů se očekává, že budou dodávat stejně kvalitní produkty, jak se dříve zavázali a budou představovat novinky, vylepšené produkty, které jim budou představovat a přednostně nabízet. Eventuelní reklamace budou řešeny rychle a po jejich vyřízení daný dodavatel se ujistí, že vzájemné vazby nebyly nikterak narušeny dodavatelско-odběratelské vztahy a že jsou stále pevné. Dodací lhůty jsou co nejkratší k přihlédnutí k akceptovatelným nákladům za dodání. Klíčovým faktorem by měla být cena. U tohoto faktoru musí být posuzování poněkud obezřetnější, protože ne vždycky nejnižší cena je výhodou (dodatečné náklady mohou převýšit v prvním pohledu cenu konkurence). Do kategorie s názvem B, jsou zařazeni takoví dodavatelé, jejichž vážený průměr je mezi 1,5-1,999. Je tu tudíž prostor pro odchylky od očekávaných výkonů, ale tyto odchylky nemají pro OKNO Plast PN, s. r. o. existenční význam a neohrožuje jeho

chod. Z výsledků šetření jich vyšlo 17, tedy většina. Do skupiny C patří dodavatelé, jejich hodnocení je větší než 2. Do této skupiny patří 4 dodavatelé, kteří byli ale 5x, neboť MARIUS PEDERSEN byl hodnocen na základě dvou hodnocení. Toto hodnocení nedopadá pro dodavatele dobře, ale výměna těchto dodavatelů v podstatě není možná, neboť E.ON a MARIUS PEDERSEN jsou v místní lokalitě prakticky nenahraditelní díky svému tržnímu podílu. Další dva dodavatelé nahraditelní jsou a podnik vyhodnocuje další potenciální dodavatele, zda by byly pro něj výhodnější.

Byla hodnocena 4 kritéria, z nichž každé mělo váhu 25%, což není úplně vhodné, aby měly stejnou váhu.

Je využívána třibodová stupnice, přičemž hodnocením 1 jsou oceněni dodavatelé, kteří jsou v daném kritériu výborní, 2 jsou hodnoceni dodavatelé, kteří jsou v kritériu dobří a za 3 jsou hodnoceni ti, kteří jsou v kritériu nedostateční.

Podnik provádí hodnocení potenciálních dodavatelů a současných dodavatelů. Pro tuto práci bylo vybráno hodnocení těch stávajících dodavatelů. Toto hodnocení se provádí dvakrát ročně, což je **pravidelné** hodnocení a pokud jsou nějaké nestandardní podmínky, je prováděno **nepravidelné** hodnocení.

#### **4.12.2 Neperiodická hodnocení dodavatelů**

Neperiodická hodnocení jsou prováděna ve chvílích, když se stávající dodavatel nechová standardně nebo nepřipustně. Podnik je nucen si hledat nového dodavatele, jelikož jinak by mohla být jeho výroba ohrožena. Důvodů mohou být různé, např. zhoršující se kvalita dodávaného sortimentu, zpožděné dodávky, neúměrně rostoucí cena, zvyšující se počet vadných dodávek atd. Tato hodnocení se mohou provádět, i pokud jsou různé změny v tržních podmínkách, zásadní změny ze strany dodavatele, dodavatel vstupuje do likvidace nebo zaměřuje výrobu jinam, ukončuje činnost.

#### **4.12.3 Vyhodnocení současných nákupů podnikem (Systém hodnocení podniku)**

Současný systém hodnocení dodavatelů je založen na hodnocení 4 kritérií (nákladů, dodací lhůty, kvalita, počet reklamací). Čtyři kritéria jsou dosti nevhodná, je jich málo pro celkové ohodnocení. Pokud jedno kritérium vyjde vysoké, celkové hodnocení nebude dobré,

dodavatel může být zařazen do horší kategorie. (*příloha č. 3 – hodnocení dodavatele*). Proto je vhodnější vybrat více kritérií. V sestaveném dotazníku pro tuto práci je 10 kritérií, které jsou po vynásobení stanovenými koeficienty vypočítány vážené průměry a dodavatel je zařazen do kategorie. Více kritérií lépe vyhodnotí dodavatele a dokážou lépe eliminovat závislost mezi jednotlivými kritérii.

O každém podniku, se kterým OKNO-Plast PN, s. r. o. vede kartu dodavatele, pokud se nejedná o drobný, jednorázový nákup. Karta dodavatele (*příloha č. 2*) je jednou za rok vyhodnocována a podle výsledku se vedení podniku zabývá další spoluprací. Podniky jsou rozděleny do tří skupin, a to A, B, C a jsou hodnoceny dle 4 kritérií (cena, kvalita, dodací lhůta, vyřizování reklamací). Každé kritérium má svou váhu (0,25) a pomocí váženého průměru jsou zařazeny do jednotlivých skupin. Hodnocení přikládalo body k jednotlivým kritériím na 3 bodové stupnici. Hodnocení 1 znamenalo vysokou významnost kritéria, hodnocení 2 střední významnost a 3 byla hodnocena nízká významnost.

Do skupiny A náleží podniky, které dosahují nejlepších výsledků a jsou pro OKNO-Plast PN, s. r. o. klíčoví. Vážený průměr u této skupiny je v intervalu od 1- 1,499. Tento dodavatel je pro podnik **výhodný**. Do kategorie B patří dodavatelé, kteří byli ohodnoceni průměrem 1,5-1,999. Tito dodavatelé jsou hodnoceni jako **spolehliví**. Byly u nich nalezeny jisté rezervy, o kterých se bude dále jednat, do jaké míry byly tyto rezervy závažné. Do třetí kategorie C spadají dodavatelé, kteří jsou označováni jako **nespolehliví**. Jejich dosažený průměr činil 2 a více. Takovíto dodavatelé bývají nahrazováni jinými, pokud urychleně nesjednají nápravu, takovými, kteří stanovená kritéria splňují lépe.

Problém hodnocení může být fakt, že některá kritéria jsou navzájem korelována. Například vysoká kvalita bývá vykoupena vysokou cenou. Tudíž rázem vážený průměr bude vysoký. Vedení podniku musí tedy hodnocení, které vznikne na základě váženého průměru ohodnotit i svoji vizí, svými prioritami, např. nabízení kvalitních produktů, ovšem za které je nutno si připlatit. Takovéto produkty, ale nebudou potřebovat následný drahý servis. Podniky, které vyrábějí kvalitní suroviny a jsou dováženy z ciziny, mají delší dodací lhůtu, ale kvalita je lepší než u těch, které dodají dříve. Dodací lhůta může být také ovlivněna cenou. Pokud bude využita rychlejší výroba, doprava, náklady pro podnik se tímto zvýší. Výsledek jednotlivých kritérií je dosažen pomocí dotazníku na dodavatele, který je zasílán dodavatelům pravidelně po uskutečnění objednávky. Z těchto údajů se nakonec vypočte

stanovené hodnocení, které je poté vynásobeno váhou a vzniká tak vážený průměr. Seznam hodnocení je uveden v *tabulce č. 7*.

**Tabulka č. 7: Dodavatelé zařazení do jednotlivých kategorií v 2. pololetí 2010**

Název	Produkt	Kritéria				Vážený průměr	Kategorie
		Cena	Kvalita	Dodací lhůta	Vyřizování reklamací		
TÚV CZ	certifikace ISO	2	1	1	1	1,25	A
EGE	metrologické služby	2	1	1	1	1,25	A
Velický	montáž	2	1	1	1	1,25	A
Sběrné suroviny	odpady - železo	2	1	1	1	1,25	A
Jahla - poradenství, s. r. o.	poradenství ISO 9000	2	1	1	1	1,25	A
HARO	revize tlakových nádob	2	1	1	1	1,25	A
WÜRTH	spojovací materiál	2	1	1	1	1,25	A
TOP SING	dveřní výplně	3	2	1	2	2	B
RSP	kování dveře	2	2	1	1	1,5	B
ROTO	kování okna	2	2	1	1	1,5	B
INTERMEN	krycí lišty plast	3	2	2	1	2	B
Horký	montáž	2	2	1	2	1,75	B
Hrabal	montáž	2	2	1	2	1,75	B
Argona	odpady - plast	2	2	2	1	1,75	B
DEN BRAVEN	pěny - silikon	2	2	1	1	1,5	B
DECEUNINCK	plastové profily	3	2	1	1	1,75	B
ROLUX	sítě	2	2	2	1	1,75	B
AKUTERM	skla	3	2	1	1	1,75	B
B + K (Řehoř)	školení BOZP	2	2	1	1	1,5	B
B + K (Řehoř)	školení PO	2	2	1	1	1,5	B
O2	telekomunikační služby	3	2	1	2	2	B
Teplárna	teplo	3	3	1	1	2	B
TERCOPLAST	texan	3	1	2	1	1,75	B
JVS	voda	3	2	1	2	2	B
E.ON	elektrická energie	3	2	2	2	2,25	C
Marius Pedersen	odpady - komunál	3	1	2	2	2	C
Marius Pedersen	odpady - sklo, dřevo	3	1	2	2	2	C
PAVLŮ COMPLEX	revize strojů a nářadí	3	2	1	2	2	C

*Zdroj: upraveno dle interních zdrojů*

Podnik dobře ví i o alternativních dodavatelích, sleduje jejich ceny, podmínky, obchodní vztahy atd. Tyto alternativní dodavatele si hodnotí. Jelikož v odvětví stavebnictví je velká konkurence, uvědomují si současní dodavatelé, že je velice důležité budovat si kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy a snaží se odběrateli vyhovět. Ale i pro odběratele je důležité mít spolehlivého a kvalitního dodavatele, od kterého očekává kvalitu a spolehlivost a ten ji naplňuje. Pokud by byl narušen chod výroby podniku vzhledem k dodávkám nekvalitního materiálu, nemohl by podnik plnit normy ISO, musel by stávajícího dodavatele vyměnit.

## 5. ANALÝZA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Při analýze dodavatelů nám jde o to rozpoznat dodavatele podniku. Udělat sumář kolik těch dodavatelů je, jaké mají ceny, jaké mají dodací podmínky, jaké jsou podmínky uzavření zakázky atd. Hodnocení je vhodné dělat pravidelně a často a sledovat dodavatele v časových řadách. Díky vývoji minulého hodnocení dodavatelů, lze s dodavateli vytvářet dlouhodobé strategické plány.

### 5.1 Dotazník

Dotazník, který byl vytvořen pro tuto práci, obsahuje 10 kritérií, které obsahují 2-4 podotázky. Celkově je v něm položeno 26 otázek. Ke každé otázce je přiřazeno 2-5 předpřipravených odpovědí, které jsou bodovány podle svého významu k danému kritériu. Maximálně dosažená hranice je 200 bodů. Do každého kritéria je rozděleno 20 bodů. Minimální bodový zisk je u každého parametru 0 bodů, maximální až 10 bodů. Následně jsou do dotazníku připočítány váhy, které byly stanoveny na základě metody pořadí kritérií. (dotazník je zobrazen jako *příloha č. 4*). **Použitá kritéria v dotazníku na hodnocení dodavatelů:**

1. kritérium – **Platební podmínky** – obsahuje 3 otázky a hodnocení bylo zaměřeno především na dobu splatnosti a zda podnik poskytuje slevy i nad rámec sjednaných smluv.

- *doba splatnosti* – toto kritérium hodnotí dobu splatnosti ve dnech, která je u malého podniku důležitá pokud možno co nejdelší doba kvůli tomu, aby mohl mít provozní kapitál a využívat ho v provozu na další objednávky a výrobu. Čím více dní, tím větší bodové ohodnocení. Bodování je 2,4,6,8,10 bodů.
- *podmínka dodání zboží zaplacení předchozí objednávky* - otázka se zaměřuje na dodavatelsko-odběratelský vztah, jaké mají podniky mezi sebou vztah a dodavatel požaduje od svého odběratele zaplacení předchozí pohledávky. Odpověď ne je za 4 a ano za 2 body.

- *slevy nad rámec dlouhodobé úmluvy* – tato otázka se zaměřuje na vztah dodavatele, jestli je ochotný v rámci utužování vztahů nabídnout dodatečnou slevu. Pokud pravidelně 8 bodů, občas 6 bodů, výjimečně 4 a nikdy 2 body.

2. kritérium – **Jakost** – obsahuje 3 otázky, které se zaměřují na hodnocení jakosti. Pro podnik je důležité, aby její dodavatelé dodávali kvalitní materiál, suroviny, výrobky. Dále se zaměřuje na jakostně bezchybné dodávky a jejich počet za 1 rok.

- *norma ISO 9001* – u tohoto parametru je důležité, jestli má dodavatel zavedeno ISO 9001 z důvodu kvalitní certifikované dodávky. Pokud má zavedeno ISO 9001, 4 body, pokud nemá, 2 body.
- *jakostně bezchybné dodávky* – hodnocen je počet jakostně bezchybných dodávek za rok, jestli dodavatel skutečně dodržuje smluvené standardy. Za 100-95% je 8 bodů, dále jsou intervaly po 5% snižovány z obou stran a o 2 body hůře hodnoceni až na 2 body za 84% a níže.
- *počet reklamací* - vyjadřuje počet reklamací za rok 2010, čím menší počet, tím lepší pro podnik. Hodnocení je následující 0-3x za rok – 8 bodů, 4-6x za rok – 6 bodů, 7-9x za rok – 4 bodů, 9 a více krát za rok - 2 body.

3. kritérium – **Kvalita** – u tohoto kritéria je důležitá spolupráce při dodavatelsko-odběratelských vztazích na udržování či vylepšování kvality dodávky a obsahuje 3 parametry.

- *míra dodání chybných produktů* – tento parametr se zaměřuje na všechny možné aspekty chyb v dodání, tedy nikoliv jenom jakost, ale i třeba chybné množství atd. Samozřejmě je nejlepší, když míra dodání chybných produktů je velmi nízká (4 body), pokud je nízká (3 body), vysoká (2 body), velice vysoká (1 bod). Není konkrétně řečeno v číslech, kolik jednotlivé hodnotící prvky znamenají, závisí to na posouzení dotazovaného.
- *spolupráce při řízení kvality* – tato otázka se zaměřuje na to, zda při řízení kvality bere dodavatel v úvahu připomínky a rady podniku, jestli je aktivní oboustranná

spolupráce. Pokud se dodavatel plně zapojuje do procesu – 8 bodů, občasně – 6 bodů, spíše nezapojuje – 4 body, nezapojuje – 2 body.

- *vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality* – hodnotí se, zda jsou pro dodavatele důležité návrhy na zlepšení postupů, tím i zvýšení kvality. Pokud se dodavatel zcela zajímá, je hodnocen 8 body, pokud se spíše zajímá, tak 6 body, když se spíše nezajímá – 4 body a pokud se zcela nezajímá – 2 body.

4. kritérium – **Dodržování dodacích termínů** – zde se dotazník zaměřuje na tom, do jaké míry jsou plněny dohodnuté termíny bezchybně a obsahuje 2 parametry.

- *dodací termín* – hodnotí se, za jak dlouho je dodavatel schopný dodat řádně objednávku. Čím kratší čas, tím je lépe hodnocen. Když dodá do 1 týdne, je hodnocen 10 body, když do 2 týdnů – 8 body, pokud do 30 dní – 6 body, za 60 dní – 4 body a pokud více než 61 dní – 2 body.
- *dodržování dodacích podmínek* – důležité je, aby dodavatel plnil předem dohodnuté objednávky přesně tak, jak bylo dohodnuto a hlavně včas. Pokud dodavatel dodržuje termíny vždy, je ohodnocen 10 body, pokud většinou, tak 8 body, když občas ano a někdy ne, tak 6 body, pokud většinou nedodržuje termíny, je hodnocen 4 body a pokud nikdy, tak dostane 2 body.

5. kritérium – **Dodací podmínky** – zde se dotazník poptává, zda existuje minimální dodací množství, přičemž je lepší, když nikoliv. Pro podnik bývá dobré, pokud domluvené množství bývá dodržováno co nejvíce, pokud je dodavatel flexibilní a zajišťuje přepravu dodávky. Toto kritérium obsahuje 4 parametry.

- *minimální dodací množství* – pro podnik je výhodné, když neexistuje žádné minimální dodací množství a může si objednávat dle svého uvážení. Takováto situace je hodnocena 4 body, pokud minimální množství existuje, tak 2 body.
- *dodržování domluveného množství* – tato otázka se zaměřuje na dodavatelovu schopnost dodržet včas sjednané množství, jestli nedochází k rozdílům mezi objednávkou a skutečně dodaným množstvím. Pokud zcela plní dohodu a dodává



vždy dohodnuté množství, hodnocení je 8 bodové, pokud většinou ano, tak 6 bodové, když většinou ne, je ohodnocen dodavatel 4 body a pokud nikdy, tak 2 body.

- *flexibilita dodávky* – hodnotí se, zda k objednanému zboží, je schopen flexibilně dodavatel dodat doobjednané zboží. Za flexibilitu obdrží 4 body, pokud není flexibilní, tak body 2.
- *přeprava* – v rámci doručení objednávky je důležité vzít v úvahu přepravu. Pokud dodavatel zajišťuje přepravu, tak obdrží 4 body, pokud nikoliv, tak body 2. U poskytovaných služeb je 4 body hodnocen dodavatel, jestliže pro poskytnutí služby nebude muset podnik vynaložit svůj vozový park, 2 body, když bude muset za poskytnutí služby cestovat.

6. kritérium – **Komunikace** – zde jsou nejlépe hodnoceny 2 parametry, a to výborná komunikace před dodávkou, stejně jako po dodávce.

- *komunikace před dodávkou* – při sjednávání obchodu je nutné s dodavatelem komunikovat. Kvalitní oboustranná komunikace usnadňuje a zefektivňuje obchod. U tohoto parametru je hodnoceno, do jaké míry se dodavatel do vzájemné komunikace zapojuje, jak je pro něho důležitá. Pokud komunikace s ním je na výborné úrovni, obdrží hodnocení 10 bodů, když je velmi dobrá, tak 8 bodů, jestliže je dobrá, získá 6 bodů, pokud komunikuje jen dostatečně, tak obdrží 4 body a když nedostatečně získá 2 body.
- *komunikace po dodávce* – i po sjednání obchodu je důležitá zpětná vazba. Je důležité získat informace, o tom, jak byl dodavatel s obchodním jednáním spokojen, zda má nějaké připomínky, jak je hodnocen podnikem atd. Pokud komunikace s ním po dodávce je na výborné úrovni, obdrží 10 bodů, když je velmi dobrá, tak 8 bodů, jestliže je dobrá, získá 6 bodů, pokud komunikuje jen dostatečně, tak obdrží 4 body a když nedostatečně získá 2 body.

7. kritérium – **Ceny** – nejdůležitějším kritériem v řadě podniků pro dodávku je cena. V podniku OKNO Plast PN, s. r. o. je důležitá kvalita dodaných komponentů, aby výsledný produkt byl kvalitní, to bývá dost často vykoupeno i vyšší cenou.

- *kvalita dodávek v porovnání s cenou* – posouzení, zda sjednaná cena souhlasí s dohodnutou kvalitou. Hodnocení od výborné za 10, přes velmi dobré za 8 bodů, dobré 6 bodů, dostatečné je ohodnoceno 4 body a nedostatečné za 2 body.
- *úroveň ceny* – hodnocení tohoto parametru je odvozeno od předpokladu, že nejlépe hodnocený výsledek je nízká cena, která je hodnocena 10 body, nižší cena 8 body, průměrná 6 body, vyšší cena 4 body a vysoká cena obdrží body 2.

8. kritérium – **Technické schopnosti** – v konkurenční době je důležité pro podnik zavádět nové technologie výroby, které jsou efektivnější a posouvají pokrok kupředu. Pokud bude dodavatel své technické dovednosti rozvíjet, zvýší se efektivita výroby, výrobky budou kvalitnější a více konkurenceschopné a žádané. Pro odběratele je důležité, aby dodavatel tyto technické schopnosti akceptoval, a tím i jeho nabídka následných produktů bude lepší.

- *zavádění nových technologií* – čím má dodavatel větší ambice zavádět nové technologie výroby, pro podnik lépe, tudíž i lépe bodovaný, od 8 bodů pokud je to jeho prioritou, přes 6 bodů, pokud je to v jeho rámci možností, 4 body za málokdy a 2 body pokud nezavádí.
- *společné řešení výzkumu a vývoje* – hodnotí se, zda je patrna spolupráce dodavatele na společném vývoji, pokud ano 6 bodů, pokud ne 2 body. Pokud s podnikem dodavatel spolupracuje, je vidět jeho zájem o vylepšování vzájemných vztahů.
- *vstřícnost k požadovaným změnám* – u tohoto bodu je hodnoceno, zda dodavatel bere v potaz návrh na změnu v dodávce, jeho flexibilita (6 bodů), pokud nereaguje na změnu 2 body.

9. kritérium – **Dodavatelský servis** – ukazuje, do jaké míry má dodavatel zvládnutou distribuci.

- *technická podpora dodavatele* – na jaké úrovni je technická vybavenost dodavatele, jestli využívá počítačových sjezdovacích systémů, technická vybavenost při komunikaci, při dodávkách, elektronické vyřizování objednávek atd. Čím lepší vybavenost, lepší bodové ohodnocení (10,8,6,4,2 body).
- *záruky pro dodávky* – jaké jsou záruky, že dodávka nebude porušena, že dojde, tak jak vyrazila. Čím větší záruky, lepší bodové ohodnocení (10,8,6,4,2 body).

10. kritérium – **Ostatní** – v parametru ostatní byly zařazeny vztah k životnímu prostředí a předpisy o obalech, které by podnik měl brát v potaz.

- *vztah k životnímu prostředí* – výrobní podnik by měl být ke svému okolí šetrný, čím je více šetrný a jeho politika tomu odpovídá, je lépe hodnocen (10,8,6,4,2 body).
- *předpisy o obalech* – do jaké míry vybírá dodavatel zálohované obaly, zda balení odpovídá ekologickým požadavkům, zda odpovídá normám, čím více odpovídá, více bodů (10,8,6,4,2 body).

Dotazník je ukázán jako *příloha č. 4*. Každý dodavatel byl hodnocen dotazníkem, který obsahoval více kritérií než u stávajícího hodnocení dodavatelů. Bylo hodnoceno stejné období, a to 2. pololetí 2010.

## 5.2 Rozdělení dodavatelů

Z hlediska důležitosti dodavatelů v rámci této práce byli vybráni dodavatelé ze skupin A a C. U skupiny B je většina dodavatelů a je zde možnost posunu kupředu, stejně ale tak i zhoršení se a zařazení do skupiny C. Dodavatelé, kteří spadají do skupiny A jsou pro podnik klíčoví. Jejich dodávky jsou takové, jak by si podnik představoval a díky kterým může naplňovat svůj cíl výroby kvalitních výrobků. Zhoršení a výpadek takového dodavatele by byl pro podnik nepříjemným a těžko by se nahrazoval. U dodavatelů patřících do skupiny C je třeba se zamyslet o jejich dalším působení ve společných dodavatelsko-odběratelských vztazích. Tito dodavatelé nesplňují řádně kritéria, která jsou důležitá a mají vysokou váhu.

**Řešení:** U kategorie A dále budovat výborné vztahy a dát těmto dodavatelům najevo, že vzájemná spolupráce je pro obě strany výhodná může být budována dlouhodobá spolupráce. Pro podnik je takováto jistota výhodná pro stanovování podnikových strategií. U kategorie B je velký prostor k manévrování. Bylo by vhodné využít marketingových nástrojů (převážně představení produktu, zaměřit se na propagaci, marketingovou komunikaci). Při efektivnějším řízení vztahů je možné z těchto dodavatelů učinit dodavatele, kteří budou pro podnik důležitější a mohou se zařadit do skupiny A. U skupiny C je vhodné dát najevo připomínky, které podnik na ně má a které jsou klíčové. Pokud nebude dodavatel dané námitky akceptovat, je vhodné nahradit jej jiným (průběžné sledování alternativních dodavatelů se snaží podnik dělat pravidelně).

### 5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Po zavedení navrhovaného hodnocení do kategorie A patří 7 dodavatelů, do kategorie B 11 dodavatelů a do kategorie C 10 dodavatelů.

**Tabulkač. 8: Typologie dodavatelů**

Zařazení	Dodavatelé	Počet
<b>Skupina A</b>	Výborní dodavatelé	7
<b>Skupina B</b>	Dobří dodavatelé	11
<b>Skupina C</b>	Dostateční dodavatelé	10

*Zdroj:* vlastní zpracování

Nové rozdělení bude také do tří kategorií, a to A, B, C. Hranice pro jednotlivé kategorie byly zvoleny následně. Do kategorie A patří dodavatelé, kteří dosáhli v hodnocení dodavatelů od 20 do 18 bodů, do kategorie B patří podniky od 17,99 - 16 bodů a do kategorie C jsou zařazeny dodavatelé, kteří dosáhli 15,99 a méně bodů. U jednotlivých kritérií byly vzaty v úvahu váhy kategorií.

**Tabulka č. 9: Rozdělení podniků do kategorií**

Podnik	Dodávané zboží	Výsledek	Zařazení do skupiny
TÚV CZ	certifikace ISO	17,36	B
EGE	metrologické služby	16,7	B
Velický	montáž	16,42	B
Sběrné suroviny	odpady-železo	14,1	C
Jahla - poradenství, s. r. o.	poradenství ISO 9000	19	A

HARO	revize tlakových zásob	16,42	B
WÜRTH	spojovací materiál	16,78	B
ROFEX	dveřní výplně	16,1	B
RSP	kování, parapety	18,78	A
ROTO	kování okna	18,6	A
INTERMEN	krycí lišty plast	15,34	C
Horký	montáž	16	B
Smitka	montáž	15,64	C
Argona	odpady - plast	16,42	B
DEN BRAVEN	pěny - silikon	18,28	A
DECEUNINCK	plastové profily	17,76	B
KASKO	sítě, žaluzie, rolety	18,72	A
AKUTERM	skla	18,98	A
B + K (Řehoř)	školení BOZP	15,38	C
B + K (Řehoř)	školení PO	13,32	C
O2	telekomunikační služby	14,44	C
Teplárna	teplo	14,9	C
TERMOPLAST	texan	17,66	B
JVS	voda	13,72	C
E.ON	elektrická energie	15,78	C
Marius Pedersen	odpady - komunál	17,74	B
Marius Pedersen	odpady – sklo, dřevo	18,1	A
PAVLŮ COMPLEX	revize strojů a nářadí	15,06	C

*Zdroj: vlastní*

Díky rozšíření kritérií ze 4 na 10 a rozšíření hodnotící stupnice se projevila přesun ze skupiny B, která byla předtím dominantní k výsledku, který spíše rozděluje dodavatele na vyhovující (skupina A) a nevyhovující (skupina C).

**Ve stejné skupině zůstali:** ROFEX, Horký, Jahla - poradenství, s. r. o., Argona, , DECEUNINCK, Tercoplast, E.ON, Pavlů Complex

**Polepšili si do lepší skupiny:** RSP, ROTO, DEN BRAVEN, KASKO, AKUTERM, Marius Pedersen (z C na A u skla a dřeva)

**Pohoršili do nižší skupiny:** TUV, EGE, Velický, Sběrné suroviny (z A do C), HARO, WURTH, INTERMEN, Smitka, B+K (Řehoř), O2, Teplárna, JVS

Přidáním kritérií a hlavně vah jednotlivých kritérií se změnilo postavení dodavatelů v jednotlivých skupinách. Skupina C se rozšířila o 6 dodavatelů. Tento výsledek jde vysvětlit tím, že jednotlivá kritéria mají jiné váhy. A váhy jako jakost, kvality se projevily ve výsledném hodnocení.

## 5.4 Porovnání stávajícího hodnocení dodavatelů s navrhovaným

Současný stav je nevhodný a zahrnuje pouze 4 kritéria. Proto rozšíření hodnocení na 10 kritérií zhodnotí dodavatele i u jiných kritérií a hodnocení je objektivnější. Stejně tak současný stanovení vah, a to 25% pro každé kritérium je nevhodný. Proto v navrhovaném hodnocení jsou jednotlivá kritéria ohodnocena různými váhami.

### Váhy kritérií

Hlavním cílem společnosti ke konečnému zákazníkovi je kvalita výstupů, tudíž i vstupy do výroby musí být kvalitní. Některá kritéria jsou důležitější než jiná a stávající způsob hodnocení je hodnotil stejnou váhou. U navrhovaného způsobu byl rozšířen počet kritérií a jednotlivá kritéria po konzultaci s vedením společnosti získaly různou váhu. Váhy byly určeny pomocí metody pořadí.

**Tabulka. č. 10: Váhy kritérií**

Pořadové číslo kritéria	Kritérium	Pořadí
1	Platební podmínky	6.
2	Jakost	1.
3	Kvalita	2.
4	Dodržování dodacích termínů	4.
5	Dodací podmínky	5.
6	Komunikace	9.
7	Ceny	3.
8	Technické schopnosti	8.
9	Dodavatelský servis	7.
10	Ostatní	10.

*Zdroj:* vlastní na základě řízeného rozhovoru

K pořadí důležitosti jednotlivých kritérií byly přiřazeny hodnoty  $b_i$  a na základě vztahu:

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^{10} p_i} \quad (\text{Brožová})$$

byly vypočítány váhy  $v_i$  jednotlivých kritérií.

**Tabulka. č. 11: Výpočet vah metodou pořadí pro jednotlivá kritéria**

Kritérium č.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\Sigma$
Pořadí důležitosti	6.	1.	2.	4.	5.	9.	3.	8.	7.	10.	

Přiřazené bodové hodnoty	5	10	9	7	6	2	8	3	4	1	55
Váhy $v_i$	0,09	0,18	0,16	0,13	0,11	0,04	0,14	0,05	0,08	0,02	1,0

Zdroj: vlastní

Nyní byly za pomoci metody pořadí vypočítány váhy pro jednotlivá kritéria, které byly vynásobeny dosaženými body a součet těchto hodnot vytvořil celkový výsledek, díky kterému byl pak dodavatel zařazen do jednotlivé skupiny.

Skupina A 20-18 Do skupiny A patří vynikající dodavatelé, kteří plní podnikovou představu o výborných dodavatelsko-odběratelských vztazích.

Skupina B 17,99 – 16. Tato skupina tvoří průměrné dodavatele. Podnik by měl mít snahu, aby pokud možno co nejvíc dodavatelů se přesunulo do skupiny A. Ti dodavatelé, kteří dlouhodobě zůstávají v této skupině, mají svoje rezervy ke zlepšení a na těchto rezervách by bylo vhodné pracovat.

Skupina C 15,99 a méně. U těchto dodavatelů je pro podnik důležité, aby se co nejrychleji dostali do skupin, které jsou nad ní. Pokud se nedostanou, je třeba zapřemýšlet o dalším trvání spolupráce.

**Návrh:** K daným třem skupinám A, B, C by bylo vhodné přiřadit i kategorii D, která by následovala po dosažení 14 a méně bodů v hodnocení. Tito dodavatelé by měli být vyloučeni z dodávek podniku, neboť jejich výsledku neodpovídají podnikové politice jakosti.

## 5.5 Změny oproti stávajícímu hodnocení

U podniků, které jsou zařazeny do skupiny A by bylo dobré, aby se i nadále v této skupině udržely. Oproti předchozímu způsobu hodnocení u skupiny B, která byla předtím nejpočetnější, došlo k její zeštíhlení.

Počet 7 dodavatelů ve skupině A zůstal stejný, ale dodavatelé TŮV CZ, EGE, Velický, Sběrné suroviny (z A do C), HARO, WÜRTH si pohoršili, RSP, ROTO, DEN BRAVEN, KASKO, AKUTERM, MARIUS PEDERSEN (odpady sklo, dřevo) si polepšili. V této

skupině zůstal stejně jenom Jahla - poradenství, s. r. o. Projevila se zde důležitost parametrů dle jejich vah (hlavně jakost, kvalita, ceny).

Skupina **B**: Tato skupina, jak bylo napsáno, zaznamenala úbytek. Ze 17 dodavatelů u původního hodnocení k 11 dodavatelům nového hodnocení. Do skupiny si polepšili viz výše. Ve stejné skupině zůstali Horký (rezervy má v platebních podmínkách a dodavatelském servisu, Argona ( průměrné hodnocení v platebních podmínkách a ceně), Deceuninck (důležitý partner při dodávání materiálu, který dopadl výborně v jakosti, kvalitě, ale na hodnocení se značně projevily cenové faktory, kde bodově získal málo), Termoplast (limitující jsou cena a platební podmínky).

Pohoršili si z B do kategorie **C** INTERMEN( u většiny hodnocení průměrný) , Smitka (průměrné hodnocení u platebních podmínek, ceny, platebních podmínek) , B + K (Řehoř) – (náročnost na platební podmínky, nižší kvalita, vyšší ceny), O2 (nízké hodnocení u kvality, ceny a komunikace), Teplárna (u Tepláren u většiny hodnocených kritérií slabé hodnocení) , JVS(slabé hodnocení většiny ukazatelů). V kategorii C zůstal E.ON (pozice E.ONu je téměř neotřesitelná a je téměř nevyměnitelný) a PAVLŮ COMPLEX (nízké hodnocení u ceny, platebních podmínek, kvality).

Do rozšiřující skupiny D by spadal B + K (13,32) a JVS (13,72). U prvně jmenovaného je možnost náhrady, u druhého nikoliv, JVS poskytuje sám vodárenské služby ve městě.

Pro práci je důležitá skupina C, u které se uvažuje o ukončení spolupráce. Záleží také na tom, do jaké míry jsou jednotliví dodavatelé nahraditelní. Dá se očekávat, že v průběhu času se budou dodavatelé měnit a budou hodnoceni poprvé a nebudou o nich vedeny v podniku záznamy.

**Návrh na zlepšení:** porovnat hodnocení v časové řadě, pokud by dodavatel své zařazení udržoval nebo zlepšil. Tak je to v pořádku a bylo by dobré tento posun i dodavateli pochválit. Pokud by se dodavatel zhoršil a udržoval se v horším hodnocení, je třeba zavést nápravné chování, začít s dodavatelem vyjednávat na lepší spolupráci.



## 5.6 Návrh řešení

Na základě vyhodnocení dotazníků bylo zaměřeno na návrh řešení u dodavatelů skupiny C, neboť tito dodavatelé jsou pro podnik nejrizikovější a nenaplnují přesně požadavky. Je tedy důležité určit, zda má smysl i nadále s nimi spolupracovat, či je nahradit.

### 1. Sběrné suroviny – železo (14,1 bodu)

Výsledky a jednotlivé hodnocení kritérií je zobrazeno v *příloze č. 5*.

#### **Nejdůležitější požadavky, které by bylo vhodné s dodavatelem prodiskutovat a pozměnit:**

Požadovaná doba splatnosti je do 14 dní, což je dosti brzká doba, chtělo by to prodloužit alespoň na 30 dní, neboť je potřeba počkat, než bude podniku zapláceno za dodávku. V oblasti kvality jsou také ještě rezervy. Komunikace s dodavatelem je jen průměrná, bylo by tudíž vhodné vzájemné vztahy vylepšit. V oblasti technologie jsou u dodavatele velké nedostatky.

#### **Navrhované řešení:**

Vzhledem k tomu, že není alternativní dodavatel, musí se podnik spokojit se současným stavem. Při vzájemné komunikaci by bylo vhodné Sběrným surovinám sdělit jejich nedostatky a upozornit je, že spokojený zákazník je dobrý zákazník a je to dobrá propagace pro Sběrné suroviny. Domluvit se s dodavatelem na pozdržení plateb v rámci vylepšení odběratelsko-dodavatelských vztahů, protože toto pozdržení plateb je výhodnější pro podnik, má více prostředků k operativnímu využití.

### 2. Intermen – krycí plastové lišty (15,34 bodu)

Výsledky a jednotlivé hodnocení kritérií je zobrazeno v *příloze č. 6*.

#### **Nejdůležitější požadavky, které by bylo vhodné s dodavatelem prodiskutovat a pozměnit:**

Doba splatnosti je do 14 dní, ve stavebnictví jsou vázány peníze v zakázce a proto by bylo lepší prodloužit dobu splatnosti. Cena je dosti vysoká, je to ale vykoupeno vysokou kvalitou.

Technologie jsou u tohoto dodavatele průměrné, pokud by se vylepšily, kvalita dodávky by mohla ještě stoupnout. Za současného stavu je dodavatelský servis jen průměrný.

**Navrhované řešení:**

Prodloužit dobu splatnosti na 30 dní. Snížit cenu, neboť je zde možná alternativa KOMA, která má také vysokou jakost a je levnější. Tudíž by bylo dobré vést o cenách debatu a pohrozit možnou alternací, která by byla výhodnější. Jako protihodnotu je možné prezentovat tohoto dodavatele jako záruku kvality. Vysvětlit dodavateli, že při lepších technologiích, by dodávaný výrobek byl nákladově výhodnější. Při vylepšení dodavatelského servisu by klesl počet reklamací, byl by kvalitnější a spolupráce by byla jednodušší a efektivnější.

Podnik má možné alternativy, nevážnějším kandidátem se jeví KOMA, a pokud by se do dohledné doby maximálně jednoho roku Intermen nezlepšil, je doporučeno jej nahradit.

3. Smitka – montáž (15,64 bodu)

Výsledky a jednotlivé hodnocení kritérií je zobrazeno v příloze č. 7.

**Nejdůležitější požadavky, které by bylo vhodné s dodavatelem prodiskutovat a pozměnit:**

Tento dodavatel byl zařazen do skupiny C díky tomu, že maximálního hodnocení dostal jen málo. U kritérií, která mají vysoké váhy je jen průměrný. Ceny má průměrné, platební podmínky by bylo dobré vylepšit, technické schopnosti také. Naopak výborný je v dodacích podmínkách.

**Navrhované řešení:**

U tohoto dodavatele je možnost značné alternace, spolupráce byla zatím na dobré úrovni. Zejména u platebních podmínek je třeba domluvit změny, prodloužením doby splatnosti, nabídnutím častější slevy, jakožto projevu hodnoty vzájemných vztahů. Ceny, za které dodává, jsou průměrné, ale občasným slevovým bonusem by se toto hodnocení mohlo vylepšit. Technické schopnosti by bylo dobré vylepšit samozřejmě v rámci finančních možnostech dodavatele. I když hodnocení nevyšlo pro dodavatele dobře, vzájemná dlouhodobá spolupráce je ceněna, a tudíž není nutné okamžitě hledat nového dodavatele.

Ovšem při zhoršení současného stavu do maximálně jednoho roku je doporučováno najít si z množství alternativních dodavatelů.

#### 4. B + K – školení BOZP a PO (13,32 bodu)

B + K provádí v podniku školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) a PO (požární ochrana) podniku oboje, přičemž hodnocení PO dopadlo hůře, tudíž se mu bude věnováno. Výsledky a jednotlivé hodnocení kritérií je zobrazeno v *příloze č. 8*.

**Nejdůležitější požadavky, které by bylo vhodné s dodavatelem prodiskutovat a pozměnit:** V oblasti platební podmínky jsou špatně hodnoceny slevy nad rámec a splatnost. V oblasti kvality je hodnocení velmi nízké a to hlavně z důvodu nezapojování se do spolupráce.

#### **Navrhované řešení:**

Domluvit se s dodavatelem ne občasných slevách, neboť jeho ceny jsou průměrné a alternativní dodavatel je levnější. Kvalita kategorie je pro podnik nesmírně důležitá, proto v tomto směru je nutné dodavatele upozornit na nedostatky. Alternativní dodavatelé jsou k dispozici např. Alimit, tudíž pokud nenastane okamžité zlepšení při další dodávce, je doporučeno tohoto dodavatele nahradit. Podobně je to navrhované i pro školení BOZP.

#### 5 .O2 – telekomunikační služby (14,44 bodu)

Výsledky a jednotlivé hodnocení kritérií je zobrazeno v *příloze č. 9*. Podnik má na výběr ze 3 operátorů. Doba, kdy byla nutná pevná linka, kterou poskytoval jenom Telecom, posléze Telefonica O2, je pryč, a proto si podnik může vybrat i z dalších operátorů.

**Nejdůležitější požadavky, které by bylo vhodné s dodavatelem prodiskutovat a pozměnit:**

U poskytovatele komunikací je nejdůležitější kritéria kvalita a cena. U obou těchto kritérií dopadla společnost O2 špatně. Cena je vysoká a kvalita služeb také není podle očekávání.

### **Návrh řešení:**

Po vyhodnocení alternativních dodavatelů, kterými jsou VODAFONE a T-MOBILE je řešením výměna operátora za T-Mobile, který je levnější a kvalitnější, pokud při sdělení 02 svých požadavků nenabídne tento dodavatel nápravu.

#### 6. Teplárna a. s. – dodávky tepelné energie (14,9 bodu)

Výsledky a jednotlivé hodnocení kritérií je zobrazeno v *příloze č. 10*.

### **Nejdůležitější požadavky, které by bylo vhodné s dodavatelem prodiskutovat a pozměnit:**

Slabší hodnocení platebních podmínek, je třeba je vylepšit, občas nabídnout slevu nad rámec domluvy. Cena za poskytované služby je dosti vysoká, technické schopnosti také nejsou silnou stránkou. Vhodná by byla větší spolupráce v oblasti kvality.

### **Navrhované řešení:**

U klíčových hledisek podniku jako kvalita a ceny je dodavatel hodnocen špatně. Jedná se v podstatě o jediného možného dodavatele v oblasti. Řešením je tohoto dodavatele nahradit díky nově postavené hale za dodavatele zemního plynu. U zemního plynu se dle vývoje dá očekávat růst cen, ale kvalita, platební podmínky i technické schopnosti jsou na větší úrovni dle interního hodnocení podniku.

7. JVS – voda(13,72) a E.ON – elektrická energie (15,78) jsou dodavatelé vody, respektive elektrické energie. Jejich postavení v rámci Českobudějovicka je takřka neohrožitelná a není na výběr z alternativ, proto se podnik musí u těchto dodavatelů spokojit s jejich dodávkami. Je dobré jim navrhnout, že podnik s nimi spolupracuje rád, že je i v dodavatelovo zájmu, aby byl spokojen a řádně odebíral jejich služby.

#### 8. Pavlů Complex – revize strojů a nářadí (15,06 bodu)

Výsledky a jednotlivé hodnocení kritérií je zobrazeno v *příloze č. 11*.

**Nejdůležitější požadavky, které by bylo vhodné s dodavatelem prodiskutovat a pozměnit:**

Tento dodavatel požaduje brzké placení, vyžaduje před další objednávkou zaplacení předchozích závazků. Jeho ceny jsou dosti vysoké.

**Navrhované řešení:** Jelikož se jedná o výhradního dodavatele v České republice, který provádí revizi strojů a nářadí URBAN, není možné tohoto dodavatele nahradit. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy značná. Možností je navrhnout mu úpravu platebních podmínek v rámci prohloubení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Možnost je také využívat jiné stroje, ale kapitálová náročnost na výměnu by byla enormní a s danými stroji panuje spokojenost, takže je to jen těžko proveditelné.

## 6. ZHODNOCENÍ VÝSLEDKU ANALÝZY A NÁVRH ŘEŠENÍ

Na trhu výroby plastových oken je veliká konkurence. Podniky musí využívat různých prostředků, jak získat zákazníka. U podniku OKNO Plast PN, s. r. o. je využívána propagace ve formě účasti na veletrzích a výstavách, reklamní předměty, potíštěné zateplení budov, internetová stránka. Dále podnik významně prezentuje kvalitu svých výrobků a své důležité dodavatele. Vzhledem k vysoké konkurenci je významným prvkem pro výběr podniku cena. OKNO Plast PN, s. r. o. má vysokou hodnotu vstupů převážně díky kvalitě vstupů. Ta je vykoupena vyšší cenou, ale v budoucnu se vyplatí při minimálních servisních nákladech.

Aby byl podnik schopen provést analýzu dodavatelů, je nutné mít k tomu náležité informace. Mezi základní zdroje informací patří katalogy, ceníky, reklamace, dřívější hodnocení dodavatelů, ale i články v médiích a účasti na veletrzích.

Cílem analýzy dodavatelů je zodpovězení otázek o dodavatelích podniku. K tomuto zodpovězení slouží dotazník na hodnocení dodavatele a jeho vyhodnocení a také řízený rozhovor se zaměstnanci podniku, respektive s jejím vedením.

### **Kdo jsou naši dodavatelé?**

Mezi dodavatele patří dodavatelé, kteří dodávají materiál, výrobky a služby, které úzce souvisejí s výrobou (kování, sklo, lišty, plastové profily, odvoz odpadů atd.) a dodavatelé dalších produktů a služeb (telekomunikace, školení, seřizování výrobních strojů , atd.). V budoucnu se dá očekávat růst počtu dodavatelů z důvodu zvyšování konkurence mezi dodavateli.

### **Kolik jich je?**

Těch nejdůležitějších, kteří mají vliv na provoz podniku, je 28. Nejsou započítány nárazoví dodavatelé jako občasné nákupy do kanceláře, úklid atd. Tyto dodavatele nemá smysl hodnotit, protože už nikdy nemusí být využito jejich služeb a také se často mění.

### **Kteří jsou významní?**

Významní jsou ti, kteří v hodnocení skončili ve skupině A, tedy 7. Dále do klíčových dodavatelů patří k podnik DECEUNINCK, který je významný partner a je zárukou kvality, i když skončil v kategorii B, hlavně kvůli vyšší ceně, která byla hodnocena vysokou váhou. Vysoká kvalita je vykoupena vysokou cenou.

### **Co vše potřeba k uzavření zakázky?**

Podnik se snaží, aby jeho dodavatelé měli pokud možno certifikáty, normy ISO či jiné záruky kvality. Tito dodavatelé mají přednost i před těmi, kteří nabídnou lepší cenovou nabídku, ale ne záruku kvality. Mnoho podniků normy ISO nemají, neboť jeho tvorba je náročná, ale vzhledem ke konkurenci jejich počet značně přibývá. Podnik sleduje vývoj kvality jejich dodavatelů, postupně normy ISO splňují. Pochopitelně je pro výběr třeba také brát jejich nabídku, jejich dřívější působením vize do budoucna a další prvky, které jsou řešeny interně.

### **Jaké jsou dodavatelské ceny?**

Dodatelské ceny vyšly celkově jako vyšší až vysoké, ale to je způsobeno tím, že si podnik zakládá na kvalitních výstupech, ke kterým jsou třeba kvalitní vstupy, které jsou ovšem drahé. Vzhledem k rostoucí konkurenci se dá očekávat, že cenové hledisko při výběru dodavatelů bude hrát stále větší cenu.

### **Spolupráce při likvidaci odpadů?**

Dodavatelé v tomto hodnocení dopadli dobře. Uvědomují si, že pro zákazníka je v dnešní době vztah k životnímu prostředí velmi důležitý při pohledu na značku a kvalitu podniku.

## 7. ZÁVĚR

U malých podniků bývá často opomíjeno a podceňováno marketingové řízení a plánování. Pro marketingové činnosti jsou kvůli tomu vyčleňovány nedostatečné finanční prostředky. Aby věděl, jak dále bude postupovat, musí znát své dodavatele, kteří mu dodávají vstupy do výroby.

### *Hodnocení dodavatelského vztahu*

Podnik provádí hodnocení dodavatelů proto, aby zjistil slabiny, ale i pozitiva. Pro podnik tvoří interní podklady pro rozhodování u dodavatelů, hodnocení dodavatelé by toto hodnocení měli znát, aby bylo možno odstranit rezervy.

Je vhodné použít podobná, ne-li stejná kritéria pro alternativní a stávající dodavatele. Tímto způsobem se dají tyto dodavatele porovnat.

Pokud hodnocení dlouhodobého dodavatele nedopadne dobře, je důležité při tomto zjištění vzít v potaz předchozí spolupráci a čím je toho špatné hodnocení způsobeno a jaká je cesta k nápravě. Je také důležité brát v potaz váhu kritérií, ve kterých zhoršení nastalo. Oddělení nákupu musí tudíž sledovat i trendy a ekonomický vývoj dodavatele.

Do budoucna se dá očekávat rozšíření počtu dodavatelů díky konkurenci. Podnik potřebuje vzhledem k růstu vstupních nákladů ušetřit a v rámci konkurenčního boje se budou i potenciální dodavatelé snažit nabízet co nejvýhodněji své produkty. Proto si bude podnik častěji na jednotlivé zakázky vybírat z více dodavatelů. Pro podnik jsou nejdůležitější dodavatelé: DECEUNINCK, ROTO a AKUTERM. U těchto dodavatelů odebírají primárně a dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou na vynikající úrovni, není tedy důvod, proč hledat jiné dodavatele v těchto druzích dodávek.

Aby podnik udržel krok s ostatními, je pro něho nezbytné ve své strategické koncepci řízení podniku zahrnout řízení vztahů s dodavateli. Jelikož dodavatelé ovlivňují vstupy do podniku, které jsou základem pro výsledný výrobek, je tudíž důležité se touto činností zabývat víc, než doposud. Jelikož OKNO Plast PN, s. r. o. je výrobní podnik, je nutné provádět analýzu svých dodavatelů. Důležitou roli hraje včasnost výroby a dodržování termínů, proto za nejrizikovější vlastnosti dodavatelů patří nedodržení dodávek,



nedodržení kvality, jakosti, dodané množství. Podnik využívá spolupráce s montážními společnostmi, kterých je ovšem velká konkurence, a tudíž i množnost výběru. Výběr a stávající hodnocení dodavatelů bylo vyhodnoceno jako nedostatečné. Zvolená kritéria patří k těm nejdůležitějším, ale nejsou v nich zahrnuty i jiné faktory a stejná váha jednotlivých kritérií také není nejvhodnější. Proto je vhodné využít nový postup hodnocení novým dotazníkem, který rozšíří kritéria a jednotlivá kritéria obsahují podotázky a na základě významnosti kritérií jim přiřadí váhu. Kritéria byla vybrána tak, aby co nejkomplexněji zahrnul všechny klíčové vlastnosti.

Navrhnutý systém hodnocení není náročný na implementaci. Ukazatele jako je jakost, kvalita, cena se ukázaly být jako klíčové. I díky tomu, že výsledně jim byly přiřazeny největší váhy, tato kritéria ovlivnila výsledky.

Podniku je doporučováno provádět hodnocení na základě rozšířených kritérií a pokud se dodavatel nezlepší do 3 po sobě jdoucích období, měl by ho vyměnit za potenciálního dodavatele, který bude lépe plnit požadavky podniku. Strategickým cílem podniku by mělo být snížit počet dodavatelů ve skupině C do 2 let na 3 dodavatele. Dodavatelé, kteří by mohli spadat do navrhované kategorie D, pokud by si v příštím hodnocení nepolepšili alespoň do skupiny B, bez kompromisu vyměnit.

## 8. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

BÁRTA, Vladimír - PÁTÍK, Ladislav - POSTLER, Milan. Retail marketing. Vyd. 1. Praha : Management Press, 2009. 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9 (váz.).

BLAŽKOVÁ, Martina, Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Grada Publishing, a. s. 280 s. Praha 2007 978-80-247-1535-3.

BROŽOVÁ, H., HOUŠKA, M., ŠUBRT, T.: Modely vícekritériálního rozhodování, skripta ČZU.  
BURSTINER, Irving. Základy maloobchodního podnikání. Praha : Victoria Publishing, 1994. 880 s. ISBN 80-85605-55-4.

CIMLER, Petr. Retail management : lokalizace a provoz maloobchodu. Vyd. 1. V Praze : Vysoká škola ekonomická, 1997. 112 s. ISBN 80-7079-596-4.

DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*, Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 8071796034.

FIALA, Petr. Modelování dodavatelských řetězců. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, c2005. 168 s. ISBN 80-86419-62-2.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., ODEHNALOVÁ, D. a VYKYPĚL, O. *Strategický marketing. Teorie pro praxi*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. teorie pro praxi, 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip - KELLER, Kevin Lane. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5 (váz.).

KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J a ARMSTRONG, G. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing a. s., 2007. 1041 s. ISBN 978-80-24715452.

LUKOSZOVÁ, Xenie. Řízení nákupu. 1. vyd. Ostrava : Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 1999. 131 s. ISBN 80-7078-674-4.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. s. 246 ISBN 8024719118.

PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století. Vyd. 1. 1. díl. Praha : Radix, 2005. 569 s. ISBN 80-86031-59-4 (brož.).

PORTER, Michael. Konkurenční strategie. Praha: Victoria publishing, 1994. s. 403. ISBN 80-85605-11-2.

SCHULTE, Christof. Logistika. 1.vyd. Praha : Victoria Publishing, 1994. 301 s. ISBN 80-85605-87-2.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika, Třetí přepracované a aktualizované vydání. Praha, Grada Publishing, 2003 ISBN 80-247-0515-X.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 300 s.

TOMEK a), Gustav - VÁVROVÁ, Věra. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 378 s. Expert. ISBN 978-80-247-1479-0 (váz.).

TOMEK b), G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb - rychle a efektivně*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. s. 204 ISBN 987-80-247-1782-1.

ZAMAZALOVÁ, Marcela *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. s. 240 ISBN 978-80-247-2049-4.

elektronické zdroje:

[1] Zelena úsporám uzavřena [cit. 2011-3-27]. Dostupné z: <<http://www.nazeleno.cz/aktualne/zelena-usporam-uzavrena-co-se-deje.aspx> >.

[2] Zelená úsporám končí: Jaké jsou alternativy? [cit. 2011-3-27]. Dostupné z: <<http://www.nazeleno.cz/dotace-a-uspory/dotace-2/zelena-usporam-konci-jake-jsou-alternativy.asp>>x.

[3] Program Zelená úsporám letos zřejmě neotevře, fondu došly peníze. [cit. 2011-3-27]. Dostupné z: <[http://ekonomika.idnes.cz/program-zelena-usporam-letos-zrejme-neotevre-fondu-dosly-penize-phis-/ekonomika.aspx?c=A110207\\_084052\\_ekonomika\\_hro](http://ekonomika.idnes.cz/program-zelena-usporam-letos-zrejme-neotevre-fondu-dosly-penize-phis-/ekonomika.aspx?c=A110207_084052_ekonomika_hro)>.

[4] Program Panel. [cit. 2011-3-27]. Dostupné z: <<http://www.wustenrot-olomouc.cz/program-panel.html>>.

[5] Program Nový Panel. [cit. 2011-3-27]. Dostupné z: <<http://www.sfrb.cz/programy-a-podpory/program-novy-panel>>.

## SEZNAM ZKRATEK

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

## SEZNAM TABULEK

<a href="#">Tabulka č. 1: Informace o potenciálních dodavatelích</a> .....	27
<a href="#">Tabulka č. 2: Vyjednávací síla dodavatelů</a> .....	28
<a href="#">Tabulka č. 3: Příklady otázek sledovaných v rámci analýzy dodavatelů</a> .....	31
<a href="#">Tabulka č. 4: Rozdílné nákupní situace</a> .....	31
<a href="#">Tabulka č. 5: Základní cíle, které jsou kladeny na činnost nákupu podniku</a> .....	44
<a href="#">Tabulka č. 6: Dělení nakupovaných produktů a služeb</a> .....	45
<a href="#">Tabulka č. 7: Dodavatelé zařazení do jednotlivých kategorií v 2. pololetí 2010</a> .....	52
<a href="#">Tabulka č. 8: Typologie dodavatelů</a> .....	60
<a href="#">Tabulka č. 9: Rozdělení podniků do kategorií</a> .....	60
<a href="#">Tabulka č. 10: Váhy kritérií</a> .....	62
<a href="#">Tabulka č. 11: Výpočet vah metodou pořadí pro jednotlivá kritéria</a> .....	62

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj počtu dodavatelů v letech.....	50
---	----

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<a href="#">Obr. č. 1: Proces strategického řízení jako nepřetržitý proces</a> .....	Chyba! Záložka není definována.
<a href="#">Obr. č. 2: Porterův model konkurenčního prostředí</a> .....	Chyba! Záložka není definována.
<a href="#">Obr. č. 3: Model nákupního marketingu</a> .....	Chyba! Záložka není definována.
<a href="#">Obr. č. 4: Postavení obchodu v národním hospodářství</a> .....	Chyba! Záložka není definována.
<a href="#">Obr. č. 5: Organizační diagram</a> .....	Chyba! Záložka není definována.

## **SEZNAM PŘÍLOH**

*Příloha č. 1: Karta dodavatele (stávající hodnocení)*

*Příloha č. 2: Karta dodavatele (stávající hodnocení)*

*Příloha č. 3: Dotazník na dodavatele (stávající hodnocení)*

*Příloha č. 4: Upravený dotazník na hodnocení dodavatele*

*Příloha č. 5: Vyhodnocení Sběrné suroviny – železo*

*Příloha č. 6: Vyhodnocení Intermen – krycí plastové lišty*

*Příloha č. 7: Vyhodnocení Smitka – montáž*

*Příloha č. 8: Vyhodnocení B + K – školení BOZP a PO*

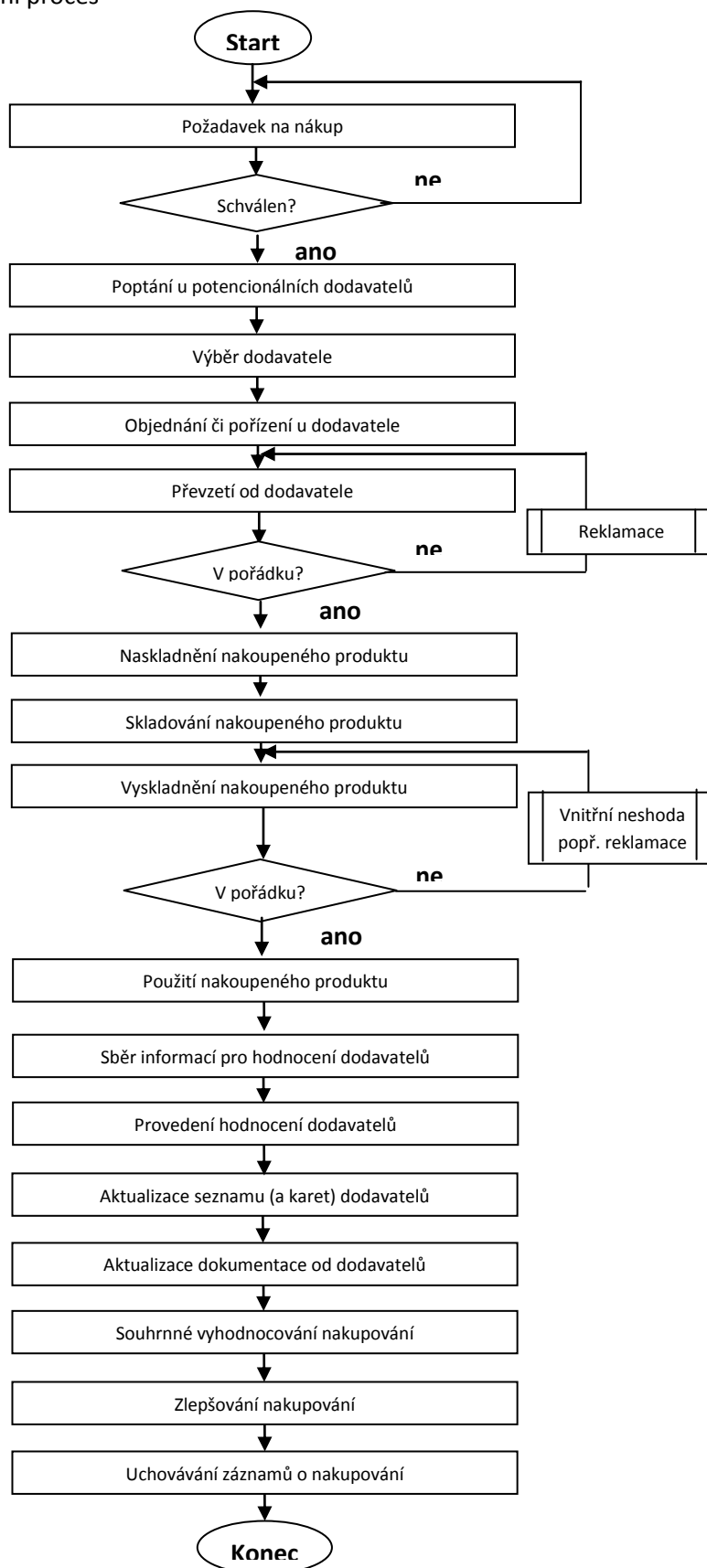
*Příloha č. 9: Vyhodnocení O2*

*Příloha č. 10: Vyhodnocení Teplárna – dodávky tepelné energie*

*Příloha č. 11: Vyhodnocení Pavlů Complex*

## 9. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Nákupní proces





Dodavatel	Dosažený průměr	Kategorie
výhodný	1 –1,499	A
spolehlivý	1,5 – 1,999	B
nespolehlivý	2 a vyšší	C

Zdroj: interní směrnice podniku

Příloha č. 3: Dotazník na dodavatele (stávající hodnocení)

OKNO-PLAST PN	DOTAZNÍK NA DODAVATELE	
Název dodavatele:		
Dodávaný produkt:		
Vyplněný dotazník zašlete, prosím, do 14-ti dní na (adresu, mail, fax):		
Otázky:	Odpověď označte (x)	Poznámky:
1. Vaše platební podmínky?		
a) splatnost faktur do 60-ti dnů (1)		
b) splatnost faktur do 30-ti dnů (2)		
c) splatnost faktur do 14-ti dnů (3)		
d) platba v hotovosti (4)		
e) platba předem (5)		
2. Vaše dodací lhůty?		
a) ihned (1)		
b) do 7 dnů (2)		
c) do 14-ti dnů (3)		
d) do 1 měsíce (4)		
e) déle než 1 měsíc (uved'te dobu) (5)		
3. Váš systém jakosti (systém řízení procesů firmy)?		
a) ISO 9001 certifikovaný		
b) jiný certifikovaný (uved'te jaký)		
c) ISO 9001 či jiný (uved'te jaký) necertifikovaný		
d) budujeme (uved'te jaký)		
e) nemáme		
4. Vaše záruční doba?		
a) 2 roky		
b) delší než 2 roky (uved'te dobu)		
c) kratší než 2 roky (uved'te dobu)		
5. Vaše cenová politika?		
a) dlouhodobě držíme ceny		
b) dlouhodobě držíme ceny a poskytujeme množstevní slevy		
c) upravujeme ceny dle potřeby		
d) upravujeme ceny dle potřeby a poskytujeme množstevní slevy		
6. Vaše doprava?		
a) zajišťujeme vlastní dopravu, která je v ceně dodávky		





**2. kritérium – Jakost (20 bodů za kritérium)**

Má dodavatel zaveden systém ISO 9001?	Ano <input type="checkbox"/>		Ne <input type="checkbox"/>	
Počet jakostně bezchybných dodávek za rok 2010?	100%-95% <input type="checkbox"/>	94%-90% <input type="checkbox"/>	89%-85% <input type="checkbox"/>	84% a méně <input type="checkbox"/>
Počet reklamací za rok 2010?	0-3 <input type="checkbox"/>	4-6 <input type="checkbox"/>	7-9 <input type="checkbox"/>	10 a více <input type="checkbox"/>

**3. kritérium – Kvalita (20 bodů za kritérium)**

Jaká je míra dodání chybných produktů?	Velmi nízká <input type="checkbox"/>	Nízká <input type="checkbox"/>	Vysoká <input type="checkbox"/>	Velice vysoká <input type="checkbox"/>
Jaká je spolupráce při plánování a řízení kvality?	Dodavatel se plně zapojuje <input type="checkbox"/>	Dodavatel se občas zapojuje <input type="checkbox"/>	Dodavatel se spíše nezapojuje <input type="checkbox"/>	Dodavatel se nezapojuje <input type="checkbox"/>
Jaká je vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality?	Dodavatel se zcela zajímá <input type="checkbox"/>	Dodavatel se spíše zajímá <input type="checkbox"/>	Dodavatel se spíše nezajímá <input type="checkbox"/>	Dodavatel se zcela nezajímá <input type="checkbox"/>

**4. kritérium – Dodržování dodacích termínů (20 bodů za kritérium)**

Jaký je dodací termín?	1 týden <input type="checkbox"/>	2 týdny <input type="checkbox"/>	30 dní <input type="checkbox"/>	60 dní <input type="checkbox"/>	61 a více <input type="checkbox"/>
------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------------

Do jaké míry dodržuje dodavatel dodací termíny?	Vždy <input type="checkbox"/>	Většinou ano <input type="checkbox"/>	Někdy ano, někdy ne <input type="checkbox"/>	Většinou ne <input type="checkbox"/>	Nikdy <input type="checkbox"/>
---	----------------------------------	--	---	---	-----------------------------------

#### 5. kritérium – Dodací podmínky (20 bodů za kritérium)

Existuje minimální dodací množství?	Ano <input type="checkbox"/>			Ne <input type="checkbox"/>	
Bývá domluvené množství dodržováno?	Vždy <input type="checkbox"/>	Většinou ano <input type="checkbox"/>	Někdy ano, někdy ne <input type="checkbox"/>	Většinou ne <input type="checkbox"/>	Nikdy <input type="checkbox"/>
Je dodavatel při dodávkách flexibilní?	Ano <input type="checkbox"/>			Ne <input type="checkbox"/>	
Zajišťuje dodavatel přepravu?	Ano <input type="checkbox"/>			Ne <input type="checkbox"/>	

#### 6. kritérium – Komunikace (20 bodů za kritérium)

Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem před dodávkou?	Výborná <input type="checkbox"/>	Velmi dobrá <input type="checkbox"/>	Dobrá <input type="checkbox"/>	Dostatečná <input type="checkbox"/>	Nedostatečná <input type="checkbox"/>
---	-------------------------------------	---	-----------------------------------	--	--

Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem po dodávce?	Výborná <input type="checkbox"/>	Velmi dobrá <input type="checkbox"/>	Dobrá <input type="checkbox"/>	Dostatečná <input type="checkbox"/>	Nedostatečná <input type="checkbox"/>
--	-------------------------------------	---	-----------------------------------	--	--

### 7. kritérium – Ceny (20 bodů za kritérium)

Jaká je kvalita dodávek v porovnání s cenou?	Výborná <input type="checkbox"/>	Velmi dobrá <input type="checkbox"/>	Dobrá <input type="checkbox"/>	Dostatečná <input type="checkbox"/>	Nedostatečná <input type="checkbox"/>
Jaká je úroveň ceny?	Vysoká <input type="checkbox"/>	Vyšší <input type="checkbox"/>	Průměrná <input type="checkbox"/>	Nízká <input type="checkbox"/>	

### 8. kritérium – Technické schopnosti (20 bodů za kritérium)

Zavádí dodavatel nové technologie?	Ano, je to jeho prioritou	Ano, v rámci možností	Málokdy	Ne
Zabývá se dodavatel společným řešením úkolů výzkumu a vývoje?	Ano <input type="checkbox"/>		Ne <input type="checkbox"/>	
Projevuje dodavatel vstřícnost k požadovaným změnám?	Ano <input type="checkbox"/>		Ne <input type="checkbox"/>	

**9. kritérium – Dodavatelský servis (20 bodů za kritérium)**

Na jaké je úrovni technická podpora dodavatele?	Vysoká <input type="checkbox"/>	Vyšší <input type="checkbox"/>	Průměrná <input type="checkbox"/>	Nižší <input type="checkbox"/>	Nízká <input type="checkbox"/>
Jaké jsou záruky pro dodávky?	Vysoká <input type="checkbox"/>	Vyšší <input type="checkbox"/>	Průměrná <input type="checkbox"/>	Nižší <input type="checkbox"/>	Nízká <input type="checkbox"/>

**10. kritérium – Ostatní (20 bodů za kritérium)**

Jaký je vztah dodavatele k životnímu prostředí?	Na životním prostředí má založenou politiku <input type="checkbox"/>	Životní prostředí je obsažené v podnikové politice <input type="checkbox"/>	Životní prostředí je obsaženo v politice podniku průměrně <input type="checkbox"/>	Životní prostředí není převážně v podnikové politice <input type="checkbox"/>	Podnik se vůbec nestará o životní prostředí <input type="checkbox"/>
Do jaké míry dodavatel dodržuje předpisy o obalech atd.?	Zcela dodržuje <input type="checkbox"/>	Spíše dodržuje <input type="checkbox"/>	Občas dodržuje, občas ne <input type="checkbox"/>	Spíše nedodržuje <input type="checkbox"/>	Zcela nedodržuje <input type="checkbox"/>

*Zdroj: vlastní*

Príloha č. 5: Vyhodnocení Sběrné suroviny – železo

Název podniku		Sběrné suroviny	
Právní forma podniku		a. s.	
Dodávané zboží		odpady - železo	
<b>1. kritérium - Platební podmínky</b>			
1.1	Jaká je doba splatnosti? (ve dnech)	Body	Obdržené body
	0-14	0	0
1.2	Je podmínkou dodání zboží zaplacení předchozí dodávky?	<u>Zaškrtnout</u>	
	Ne	x	0,36
1.3	Poskytuje dodavatel slevy nad rámec dlouhodobé úmluvy?		
	Občas	x	0,54
<b>2. kritérium - Jakost</b>			
2.1	Má dodavatel zaveden systém ISO 9001?		
	Ne	x	0
2.2	Počet jakostně bezchybných dodávek za rok 2010? (%)		
	100% - 95%	8	1,44
2.3	Počet reklamací za rok 2010 ?		
	0-3	8	1,44
<b>3. kritérium - Kvalita</b>			
3.1	Jaká je míra dodání chybných produktů?		
	Velmi nízká	4	0,64
3.2	Jaká je spolupráce při plánování řízení kvality?		
	Dodavatel se spíše nezapojuje	4	0,64
3.3	Jaká je vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality?		
	Dodavatel se spíše nezajímá	4	0,64
<b>4. kritérium - Dodržování dodacích termínů</b>			
4.1	Jaký je dodací termín?		
	1 týden	10	1,3
4.2	Do jaké míry dodržuje dodavatel dodací podmínky?		
	Většinou ano	8	1,04
<b>5. kritérium - Dodací podmínky</b>			
5.1	Existuje minimální dodací množství?		
	Ne	4	0,44
5.2	Bývá domluvené množství dodržováno?		
	Vždy	8	0,88
5.3	Je dodavatel při dodávkách flexibilní?		
	Ano	4	0,44
5.4	Zajišťuje dodavatel přepravu?		
	Ano	4	0,44
<b>6. kritérium - Komunikace</b>			
6.1	Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem před dodávkou?		
	Dobrá	6	0,24
6.2	Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem po dodávce?		
	Dobrá	6	0,24
<b>7. kritérium - Ceny</b>			
7.1	Jaká je kvalita dodávek v porovnání s cenou?		
	Dobrá	6	0,84
7.2	Jaká je úroveň ceny?		
	Vyšší	4	0,56
<b>8.kritérium - Technické schopnosti</b>			

8.1	Zavádí dodavatel nové technologie?			
	Ano, v rámci možností	6	x	0,3
8.2	Zabývá se dodavatel společným řešením úkolů výzkumu a vývoje?			
	Ne	0	x	0
8.3	Projevuje dodavatel vstřícnost k požadovaným změnám?			
	Ne	0	x	0
<b>9. kritérium - Dodavatelský servis</b>				
9.1	Na jaké úrovni je technická podpora dodavatele?			
	Průměrná	6	x	0,48
9.2	Jaké jsou záruky pro dodávky?			
	Vysoké	10	x	0,8
<b>10. kritérium - Ostatní</b>				
10.1	Jaký je vztah dodavatele k životnímu prostředí?			
	Na životním prostředí má založenou politiku	10	x	0,2
10.2	Do jaké míry dodavatel dodržuje předpisy o obalech?			
	Zcela dodržuje	10	x	0,2
				<b>14,1</b>

Zdroj: vlastní šetření

#### Příloha č. 6: Vyhodnocení Intermen – krycí plastové lišty

<b>Dotazník pro hodnocení dodavatele</b>			
Název podniku		INTERMEN	
Právní forma podniku		s. r. o.	
Dodávané zboží		krycí lišty plast	
<b>1. kritérium - Platební podmínky</b>			
1.1	Jaká je doba splatnosti? (ve dnech)		<u>Zaškrtnout</u>
	0-14	0	x 0
1.2	Je podmínkou dodání zboží zaplacení předchozí dodávky?		
	Ne	4	x 0,36
1.3	Poskytuje dodavatel slevy nad rámec dlouhodobé úmluvy?		
	Občas	6	x 0,54
<b>2. kritérium - Jakost</b>			
2.1	Má dodavatel zaveden systém ISO 9001?		
	Ano	4	x 0,72
2.2	Počet jakostně bezchybných dodávek za rok 2010? (%)		
	100% - 95%	8	x 1,44
2.3	Počet reklamací za rok 2010 ?		
	0-3	8	x 1,44
<b>3. kritérium - Kvalita</b>			
3.1	Jaká je míra dodání chybných produktů?		
	Velmi nízká	4	x 0,64
3.2	Jaká je spolupráce při plánování řízení kvality?		
	Dodavatel se občas zapojuje	6	x 0,96
3.3	Jaká je vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality?		
	Dodavatel se spíše zajímá	6	x 0,96
<b>4. kritérium - Dodržování dodacích termínů</b>			
4.1	Jaký je dodací termín?		
	2 týdny	8	x 1,04
4.2	Do jaké míry dodržuje dodavatel dodací podmínky?		
	Většinou ano	8	x 1,04
<b>5. kritérium - Dodací podmínky</b>			
5.1	Existuje minimální dodací množství?		
	Ano	0	x 0
5.2	Bývá domluvené množství dodržováno?		
	Většinou ano	6	x 0,66

5.3	Je dodavatel při dodávkách flexibilní?			
Ano		4	x	0,44
5.4	Zajišťuje dodavatel přepravu?			
Ano		4	x	0,44
<b>6. kritérium - Komunikace</b>				
6.1	Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem před dodávkou?			
Velmi dobrá		8	x	0,32
6.2	Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem po dodávce?			
Velmi dobrá		8	x	0,32
<b>7. kritérium - Ceny</b>				
7.1	Jaká je kvalita dodávek v porovnání s cenou?			
Dobrá		6	x	0,84
7.2	Jaká je úroveň ceny?			
Vyšší		4		
Průměrná		6	x	0,84
<b>8. kritérium - Technické schopnosti</b>				
8.1	Zavádí dodavatel nové technologie?			
Ano, v rámci možností		6	x	0,3
8.2	Zabývá se dodavatel společným řešením úkolů výzkumu a vývoje?			
Ano		6	x	0,3
8.3	Projevuje dodavatel vstřícnost k požadovaným změnám?			
Ano		6	x	0,3
<b>9. kritérium - Dodavatelský servis</b>				
9.1	Na jaké úrovni je technická podpora dodavatele?			
Průměrná		6	x	0,48
9.2	Jaké jsou záruky pro dodávky?			
Vyšší		8	x	0,64
<b>10. kritérium - Ostatní</b>				
10.1	Jaký je vztah dodavatele k životnímu prostředí?			
Životní prostředí je značně obsažené v podnikové politice		8	x	0,16
10.2	Do jaké míry dodavatel dodržuje předpisy o obalech?			
Spíše dodržuje		8	x	0,16
				<b>15,34</b>

Zdroj: vlastní šetření

Příloha č. 7: Vyhodnocení Smitka - montáž

<b>Dotazník pro hodnocení dodavatele</b>				
Název podniku	<input type="text" value="Smitka"/>			
Právní forma podniku				
Dodávané zboží	<input type="text" value="montáž"/>			
<b>1. kritérium - Platební podmínky</b>				
1.1	Jaká je doba splatnosti? (ve dnech)		<u>Zaškrtnout</u>	
0-14		0	x	0
1.2	Je podmínkou dodání zboží zaplacení předchozí dodávky?			
Ne		4	x	0,36
1.3	Poskytuje dodavatel slevy nad rámec dlouhodobé úmluvy?			
Občas		6	x	0,54
<b>2. kritérium - Jakost</b>				
2.1	Má dodavatel zaveden systém ISO 9001?			
Ne		0	x	0
2.2	Počet jakostně bezchybných dodávek za rok 2010? (%)			



100% - 95%	8	x	1,44
2.3 Počet reklamací za rok 2010 ?			
0-3	8	x	1,44
<b>3. kritérium - Kvalita</b>			
3.1 Jaká je míra dodání chybných produktů?			
Velmi nízká	4	x	0,64
3.2 Jaká je spolupráce při plánování řízení kvality?			
Dodavatel se občas zapojuje	6	x	0,96
3.3 Jaká je vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality?			
Dodavatel se spíše zajímá	6	x	0,96
<b>4. kritérium - Dodržování dodacích termínů</b>			
4. 1 Jaký je dodací termín?			
1 týden	10	x	1,3
4.2 Do jaké míry dodržuje dodavatel dodací podmínky?			
Vždy	10	x	1,3
<b>5. kritérium - Dodací podmínky</b>			
5.1 Existuje minimální dodací množství?			
Ne	4	x	0,44
5.2 Bývá domluvené množství dodržováno?			
Většinou ano	6	x	0,66
5.3 Je dodavatel při dodávkách flexibilní?			
Ano	4	x	0,44
5.4 Zajišťuje dodavatel přepravu?			
Ano	4	x	0,44
<b>6. kritérium - Komunikace</b>			
6.1 Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem před dodávkou?			
Velmi dobrá	8	x	0,32
6.2 Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem po dodávce?			
Velmi dobrá	8	x	0,32
<b>7. kritérium - Ceny</b>			
7.1 Jaká je kvalita dodávek v porovnání s cenou?			
Velmi dobrá	8	x	1,12
7.2 Jaká je úroveň ceny?			
Průměrná	6	x	0,84
<b>8.kritérium - Technické schopnosti</b>			
8.1 Zavádí dodavatel nové technologie?			
Ano, v rámci možností	6	x	0,3
8.2 Zabývá se dodavatel společným řešením úkolů výzkumu a vývoje?			
Ne	0	x	0
8.3 Projevuje dodavatel vstřícnost k požadovaným změnám?			
Ano	6	x	0,3
<b>9. kritérium - Dodavatelský servis</b>			
9.1 Na jaké úrovni je technická podpora dodavatele?			
Vyšší	8	x	0,64

9.2	Jaké jsou záruky pro dodávky?			
	Vyšší	8	x	0,64
<b>10. kritérium - Ostatní</b>				
10.1	Jaký je vztah dodavatele k životnímu prostředí?			
	Životní prostředí je obsaženo v politice podniku průměrně	6	x	0,12
10.2	Do jaké míry dodavatel dodržuje předpisy o obalech?			
	Občas dodržuje, občas nedodržuje	6	x	0,12
				15,64

Zdroj: vlastní šetření

*Príloha č. 8: Vyhodnocení B + K – školení BOZP a PO*

<b>Dotazník pro hodnocení dodavatele</b>		<b>B</b>	<b>+</b>	<b>K</b>	
		<b>(Řehoř)</b>			
Název podniku					
Právní forma podniku					
Dodávané zboží		<b>školení PO</b>			
<b>1. kritérium - Platební podmínky</b>					
1.1	Jaká je doba splatnosti? (ve dnech)		<u>Zaškrtnout</u>	Bodové hodnocení	
	0-14	0	x	0	
1.2	Je podmínkou dodání zboží zaplacení předchozí dodávky?				
	Ne	4	x	0,36	
1.3	Poskytuje dodavatel slevy nad rámec dlouhodobé úmluvy?				
	Nikdy	0	x	0	
<b>2. kritérium - Jakost</b>					
2.1	Má dodavatel zaveden systém ISO 9001?				
	Ne	0	x	0	
2.2	Počet jakostně bezchybných dodávek za rok 2010? (%)				
	100% - 95%	8	x	1,44	
2.3	Počet reklamací za rok 2010 ?				
	0-3	8	x	1,44	
<b>3. kritérium - Kvalita</b>					
3.1	Jaká je míra dodání chybných produktů?				
	Velmi nízká	4	x	0,64	
3.2	Jaká je spolupráce při plánování řízení kvality?				
	Dodavatel se nezapojuje	0	x	0	
3.3	Jaká je vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality?				
	Dodavatel se zcela nezajímá	0	x	0	
<b>4. kritérium - Dodržování dodacích termínů</b>					
4.1	Jaký je dodací termín?				
	1 týden	10	x	1,3	
4.2	Do jaké míry dodržuje dodavatel dodací podmínky?				
	Vždy	10	x	1,3	
<b>5. kritérium - Dodací podmínky</b>					
5.1	Existuje minimální dodací množství?				
	Ne	4	x	0,44	
5.2	Bývá domluvené množství dodržováno?				
	Vždy	8	x	0,88	
5.3	Je dodavatel při dodávkách flexibilní?				

Ano	4	x	0,44
5.4 Zajišťuje dodavatel přepravu?			
Ano	4	x	0,44
<b>6. kritérium - Komunikace</b>			
6.1 Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem před dodávkou?			
Velmi dobrá	8	x	0,32
6.2 Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem po dodávce?			
Velmi dobrá	8	x	0,32
<b>7. kritérium - Ceny</b>			
7.1 Jaká je kvalita dodávek v porovnání s cenou?			
Velmi dobrá	8	x	1,12
7.2 Jaká je úroveň ceny?			
Průměrná	6	x	0,84
<b>8.kritérium - Technické schopnosti</b>			
8.1 Zavádí dodavatel nové technologie?			
Ne	0	x	0
8.2 Zabývá se dodavatel společným řešením úkolů výzkumu a vývoje?			
Ano	6	x	0,3
8.3 Projevuje dodavatel vstřícnost k požadovaným změnám?			
Ano	6	x	0,3
<b>9. kritérium - Dodavatelský servis</b>			
9.1 Na jaké úrovni je technická podpora dodavatele?			
Vyšší	8	x	0,64
9.2 Jaké jsou záruky pro dodávky?			
Vyšší	8	x	0,64
<b>10. kritérium - Ostatní</b>			
10.1 Jaký je vztah dodavatele k životnímu prostředí?			
Životní prostředí není převážně v podnikové politice	4	x	0,08
10.2 Do jaké míry dodavatel dodržuje předpisy o obalech?			
Spíše nedodržuje	4	x	0,08
			13,32

Zdroj: vlastní šetření

#### Příloha č. 9: Vyhodnocení O2

Název podniku	O2		
Právní forma podniku	a. s.		
Dodávané zboží	telekomunikační služby		
<b>1. kritérium - Platební podmínky</b>			
1.1 Jaká je doba splatnosti? (ve dnech)		<u>Zaškrtnou</u>	
		<u>t</u>	
0-14	0	x	0
1.2 Je podmínkou dodání zboží zaplacení předchozí dodávky?			
Ano	0	x	0
1.3 Poskytuje dodavatel slevy nad rámec dlouhodobé úmluvy?			

Občas	6	x	0,54
<b>2. kritérium - Jakost</b>			
2.1 Má dodavatel zaveden systém ISO 9001?			
Ano	4	x	0,72
2.2 Počet jakostně bezchybných dodávek za rok 2010? (%)			
100% - 95%	8	x	1,44
2.3 Počet reklamací za rok 2010 ?			
0-3	8	x	1,44
<b>3. kritérium - Kvalita</b>			
3.1 Jaká je míra dodání chybných produktů?			
Velmi nízká	4	x	0,64
3.2 Jaká je spolupráce při plánování řízení kvality?			
Dodavatel se nezapojuje	0	x	0
3.3 Jaká je vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality?			
Dodavatel se zcela nezajímá	0	x	0
<b>4. kritérium - Dodržování dodacích termínů</b>			
4.1 Jaký je dodací termín?			
1 týden	10	x	1,3
4.2 Do jaké míry dodržuje dodavatel dodací podmínky?			
Vždy	10	x	1,3
<b>5. kritérium - Dodací podmínky</b>			
5.1 Existuje minimální dodací množství?			
Ne	4	x	0,44
5.2 Bývá domluvené množství dodržováno?			
Vždy	8	x	0,88
5.3 Je dodavatel při dodávkách flexibilní?			
Ano	4	x	0,44
5.4 Zajišťuje dodavatel přepravu?			
Ano	4	x	0,44
<b>6. kritérium - Komunikace</b>			
6.1 Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem před dodávkou?			
Velmi dobrá	8	x	0,32
6.2 Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem po dodávce?			
Velmi dobrá	8	x	0,32
<b>7. kritérium - Ceny</b>			
7.1 Jaká je kvalita dodávek v porovnání s cenou?			
Dobrá	6	x	0,84
7.2 Jaká je úroveň ceny?			
Vyšší	4	x	0,56
<b>8.kritérium - Technické schopnosti</b>			
8.1 Zavádí dodavatel nové technologie?			
Ano, v rámci možností	6	x	0,3

8.2	Zabývá se dodavatel společným řešením úkolů výzkumu a vývoje?			
Ano		6	x	0,3
8.3	Projevuje dodavatel vstřícnost k požadovaným změnám?			
Ano		6	x	0,3
<b>9. kritérium - Dodavatelský servis</b>				
9.1	Na jaké úrovni je technická podpora dodavatele?			
Vysoká		10	x	0,8
9.2	Jaké jsou záruky pro dodávky?			
Vysoké		10	x	0,8
<b>10. kritérium - Ostatní</b>				
10.1	Jaký je vztah dodavatele k životnímu prostředí?			
Životní prostředí je značně obsažené v podnikové politice		8	x	1,6
10.2	Do jaké míry dodavatel dodržuje předpisy o obalech?			
Spíše dodržuje		8	x	1,6
				<b>14,44</b>

Zdroj: vlastní šetření

Příloha č. 10: Vyhodnocení Teplárna – dodávky tepelné energie

<b>Dotazník pro hodnocení dodavatele</b>				
Název podniku	Teplárna			
Právní forma podniku	a. s.			
Dodávané zboží	teplo			
<b>1. kritérium - Platební podmínky</b>				
1.1	Jaká je doba splatnosti? (ve dnech)		<u>Zaškrtnout</u>	Obdržené body
15-30		4	x	0,36
1.2	Je podmínkou dodání zboží zaplacení předchozí dodávky?			
Ne		4	x	0,36
1.3	Poskytuje dodavatel slevy nad rámec dlouhodobé úmluvy?			
Výjimečně (pokud pozdě dodá, špatná jakost, atd.)		4	x	0,36
<b>2. kritérium - Jakost</b>				
2.1	Má dodavatel zaveden systém ISO 9001?			
Ano		4	x	0,72
2.2	Počet jakostně bezchybných dodávek za rok 2010? (%)			
100% - 95%		8	x	1,44
2.3	Počet reklamací za rok 2010 ?			
0-3		8	x	1,44
<b>3. kritérium - Kvalita</b>				
3.1	Jaká je míra dodání chybných produktů?			
Velmi nízká		4	x	0,64
3.2	Jaká je spolupráce při plánování řízení kvality?			
Dodavatel se spíše nezapojuje		4	x	0,64
3.3	Jaká je vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality?			
Dodavatel se spíše nezajímá		4	x	0,64
<b>4. kritérium - Dodržování dodacích termínů</b>				

4.1	Jaký je dodací termín?			
	1 týden	10	x	1,3
4.2	Do jaké míry dodržuje dodavatel dodací podmínky?			
	Většinou ano	8	x	1,04
<b>5. kritérium - Dodací podmínky</b>				
5.1	Existuje minimální dodací množství?			
	Ne	4	x	0,44
5.2	Bývá domluvené množství dodržováno?			
	Většinou ano	6	x	0,66
5.3	Je dodavatel při dodávkách flexibilní?			
	Ano	4	x	0,44
5.4	Zajišťuje dodavatel přepravu?			
	Ano	4	x	0,44
<b>6. kritérium - Komunikace</b>				
6.1	Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem před dodávkou?			
	Velmi dobrá	8	x	0,32
6.2	Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem po dodávce?			
	Velmi dobrá	8	x	0,32
<b>7. kritérium - Ceny</b>				
7.1	Jaká je kvalita dodávek v porovnání s cenou?			
	Dobrá	6	x	0,84
7.2	Jaká je úroveň ceny?			
	Vyšší	4	x	0,56
<b>8. kritérium - Technické schopnosti</b>				
8.1	Zavádí dodavatel nové technologie?			
	Ano, v rámci možností	6	x	0,3
8.2	Zabývá se dodavatel společným řešením úkolů výzkumu a vývoje?			
	Ne	0	x	0
8.3	Projevuje dodavatel vstřícnost k požadovaným změnám?			
	Ne	0	x	0
<b>9. kritérium - Dodavatelský servis</b>				
9.1	Na jaké úrovni je technická podpora dodavatele?			
	Vyšší	8	x	0,64
9.2	Jaké jsou záruky pro dodávky?			
	Vyšší	8	x	0,64
<b>10. kritérium - Ostatní</b>				
10.1	Jaký je vztah dodavatele k životnímu prostředí?			
	Životní prostředí je značně obsažené v podnikové politice	8	x	0,16
10.2	Do jaké míry dodavatel dodržuje předpisy o obalech?			
	Zcela dodržuje	10	x	0,2
				<b>14,9</b>

Zdroj: vlastní šetření

Příloha č. 11: Vyhodnocení Pavlů Complex

Dotazník pro hodnocení dodavatele

Název podniku

PAVLŮ COMPLEX

Právní forma podniku

s. r. o.

Dodávané zboží

revize strojů a  
nářadí

**1. kritérium - Platební podmínky**

		<u>Zaškrtnout</u>	Dosažené body
1.1 Jaká je doba splatnosti? (ve dnech)			
0-14	0	x	0
1.2 Je podmínkou dodání zboží zaplacení předchozí dodávky?			
Ano	0	x	0
1.3 Poskytuje dodavatel slevy nad rámec dlouhodobé úmluvy?			
Občas	6	x	0,54

**2. kritérium - Jakost**

2.1 Má dodavatel zaveden systém ISO 9001?			
Ano	4	x	0,72
2.2 Počet jakostně bezchybných dodávek za rok 2010? (%)			
100% - 95%	8	x	1,44
2.3 Počet reklamací za rok 2010 ?			
0-3	8	x	1,44

**3. kritérium - Kvalita**

3.1 Jaká je míra dodání chybných produktů?			
Velmi nízká	4	x	0,64
3.2 Jaká je spolupráce při plánování řízení kvality?			
Dodavatel se občas zapojuje	6	x	0,96
3.3 Jaká je vstřícnost dodavatele vůči návrhům na zvýšení kvality?			
Dodavatel se spíše zajímá	6	x	0,96

**4. kritérium - Dodržování dodacích termínů**

4.1 Jaký je dodací termín?			
2 týdny	8	x	1,04
4.2 Do jaké míry dodržuje dodavatel dodací podmínky?			
Většinou ano	8	x	1,04

**5. kritérium - Dodací podmínky**

5.1 Existuje minimální dodací množství?			
Ne	4	x	0,44
5.2 Bývá domluvené množství dodržováno?			
Většinou ano	6	x	0,66
5.3 Je dodavatel při dodávkách flexibilní?			
Ano	4	x	0,44
5.4 Zajišťuje dodavatel přepravu?			
Ano	4	x	0,44

**6. kritérium - Komunikace**

6.1 Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem			
--	--	--	--

před dodávkou?			
Velmi dobrá	8	x	0,32
6.2 Jak hodnotíte komunikaci s dodavatelem po dodávce?			
Velmi dobrá	8	x	0,32
<b>7. kritérium - Ceny</b>			
7.1 Jaká je kvalita dodávek v porovnání s cenou?			
Dobrá	6	x	0,84
7.2 Jaká je úroveň ceny?			
Vysoká	0	x	0
<b>8.kritérium - Technické schopnosti</b>			
8.1 Zavádí dodavatel nové technologie?			
Ano, v rámci možností	6	x	0,3
8.2 Zabývá se dodavatel společným řešením úkolů výzkumu a vývoje?			
Ano	6	x	0,3
8.3 Projevuje dodavatel vstřícnost k požadovaným změnám?			
Ano	6	x	0,3
<b>9. kritérium - Dodavatelský servis</b>			
9.1 Na jaké úrovni je technická podpora dodavatele?			
Vysoká	10	x	0,8
9.2 Jaké jsou záruky pro dodávky?			
Vysoké	10	x	0,8
<b>10. kritérium - Ostatní</b>			
10.1 Jaký je vztah dodavatele k životnímu prostředí?			
Životní prostředí je značně obsažené v podnikové politice	8	x	0,16
10.2 Do jaké míry dodavatel dodržuje předpisy o obalech?			
Spíše dodržuje	8	x	0,16
			<b>15,06</b>

Zdroj: vlastní šetření