

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

TECHNICKÁ FAKULTA

Nákupní marketing ve vybraném podniku

Diplomová práce

Vedoucí práce: prof. Ing. Miroslav Kavka, DrSc.

Autorka práce: Bc. Dagmar Schreiberová

PRAHA 2012

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra využití strojů

Technická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Schreiberová Dagmar

Obchod a podnikání s technikou

Název práce

Nákupní marketing ve vybraném podniku

Anglický název

Purchase marketing in chosen company

Cíle práce

Ve vybraném podniku vytvořit marketingovou nákupní strategii a taktiku. Vytvoření funkčních komunikačních / informačních kanálů pro přístup k dodavatelům. Návrh systematického vyhledávání a oslovování dodavatelů. Řešení otázek nákupního informačního systému a hodnotících kritérií.

Metodika

Analyzovat pomocí zvolených metod současnou pozici a nákupní procesy ve zvoleném podniku (analýza cílů, silných a slabých stránek, nákupní logistika, dodavatelé, nákupní informační systém atd.). Na základě zjištěných výsledků navrhnout možné změny nebo optimalizaci jak v oblasti marketingových a podnikatelských aktivit firmy, tak v oblasti nákupního marketingu. K tomu využít metody: marketingové nástroje v nákupu, nákupní marketingový mix, nákupní výzkum trhu, volba a hodnocení dodavatele, pareto analýza, ABC analýza, Kraljicova matice, informační systémy v nákupu.

Osnova práce

1. Úvod.
2. Literární rešerše k dané problematice.
3. Cíl práce a použité metody.
4. Vlastní práce.
5. Závěry a doporučení.
6. Doporučené informační zdroje.
7. Přílohy.

Rozsah textové části

50

Klíčová slova

Nákupní marketing, management

Doporučené zdroje informací

Foret, M.: Marketingová komunikace. 1. vydání. Computer Press, Brno, 2003.
Mik, W.: Metody manažerského rozhodování. 1. vydání, Grada Publishing, Praha, 1996.
Kotler, P.: Marketing management. Victoria Publishing, Praha, 1992.
Horáková, I.: Marketing v současné a světové praxi. 1. vydání, Grada Publishing, 1992.
Hron, J., Tichá, I.: Strategické řízení. 1. vydání. ČZU Praha, Praha, 2002.
Koontz, H., Weihrich, H.: Management. Victoria Publishing, Praha, 1993.
Kotler, P.: Marketing management. Victoria Publishing, Praha, 1992.
Deduchová, M.: Strategie podniku. Učební texty pro inženýrské studium. VŠE, Praha, 1995.

Vedoucí práce

Kavka Miroslav, prof. Ing., DrSc.

Termín zadání

listopad 2010

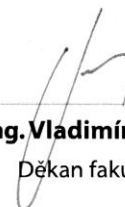
Termín odevzdání

duben 2012



prof. Ing. Miroslav Kavka, DrSc.

Vedoucí katedry



prof. Ing. Vladimír Jurča, CSc.

Děkan fakulty

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma "Nákupní marketing ve vybraném podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Trutnově dne 31. 3. 2012

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Miroslavovi Kavkovi, DrSc. za pomoc a cenné rady při jejím zpracovávání.

NÁKUPNÍ MARKETING VE VYBRANÉM PODNIKU

SHRNUTÍ: Tato diplomová práce řeší vytvoření nové nákupní strategie a taktiky pro konkrétní produktovou skupinu nakupovanou ve vybraném podniku. Nově vytvořenou nákupní strategii a taktiku dále detailněji rozpracovává, přičemž se zaměřuje především na vytvoření strategie řízení rizik, tj. odhalení rizik – problémů dané produktové skupiny a vytvoření opatření k jejich eliminaci či odstranění. Teoretická část práce popisuje historii i současnou podobu nákupu, zaměřenou marketingově. Součástí teoretické části je výběr a popis analýz potřebných pro vypracování vlastní práce. Vlastní práce je založena na provedení analýz potřebných pro stanovení správné nákupní strategie a taktiky a taktéž ke stanovení strategie pro řízení rizik. Rizika jsou dále rozpracována a jsou stanoveny optimalizované postupy pro jejich eliminaci tj. předkvalifikace zhotovitelů, jejich výběr a hodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA: nákup, nákupní marketing, nákupní strategie a taktika, řízení rizik, předkvalifikace, zhotovitel.

PURCHASE MARKETING IN CHOSEN COMPANY

SUMMARY: This diploma work solves establishing of new procurement strategy and tactics of a concrete product group purchased in chosen company. The new procurement strategy is elaborated in detail with orientation on risk management strategy. I.e. issues of concrete product group and establishment to eliminate or remove the measures. Theoretical part of the work describes history and current situation in procurement department focused on marketing. Constituent of theoretic part is selection and description of analyses used in proper work. Proper work is based on analyses accomplishing which are used for the proper specification of procurement strategy and tactics and also risk management strategy. The risks are elaborated and new optimized procedures are established, i.e. prequalification of contractors, selection and evaluation.

KEY WORDS: Procurement, Procurement Marketing, Procurement strategy and tactics, Risk Management, Prequalification, Contractor.

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíl a metodika.....	2
2.1 Cíl práce	2
2.2 Metodický postup	2
3. Literární rešerše	3
3.1 Nákup a marketing	3
3.2 Výzkum trhu, vyhledání a výběr dodavatele	8
3.3 Hodnocení dodavatele	15
3.4 Analýzy a metody používané v nákupu	17
3.5 Informační systémy v nákupu.....	25
4. Vlastní práce.....	26
4.1 Popis podniku a specifika vybrané produktové skupiny	26
4.1.1 Představení podniku	26
4.1.2 Zhodnocení současného stavu nákupu v podniku	27
4.1.3 Současný stav a specifika vybrané produktové skupiny	27
4.2 Výzkum trhu	29
4.2.1 Analýzy vnějšího prostředí (trhu, odvětví, konkurence)	30
4.2.2 Analýza vnitřního prostředí	33
4.2.3 SWOT analýza	35
4.2.4 Stanovení nákupní strategie pro danou produktovou skupinu	37
4.3 Vyhledání nových dodavatelů.....	39
4.3.1 Registrační formulář.....	39
4.3.2 Předkvalifikace včetně kvalifikačních kritérií	40
4.4 Transparentní a nediskriminační výběr zhotovitele	42
4.4.1 Stanovení seznamu uchazečů	42
4.4.2 Formy podání nabídek	43
4.4.3 Doporučené náležitosti poptávky	43
4.4.4 Kvalifikační kritéria a způsob hodnocení nabídek	45
4.5 Nastavení vhodného systému hodnocení dodavatelů	45
4.5.1 Hodnotící kritéria „Nákupní proces“	46
4.5.2 Stanovení vah k hodnotícím kritériím	47
4.5.3 Stanovení mezí pro bodování kritérií.....	48

4.5.4	Klasifikace dle počtu dosažených bodů	48
5.	Závěr	49
6.	Seznam obrázků.....	51
7.	Seznam tabulek.....	51
8.	Seznam příloh	52
9.	Seznam literatury.....	52

1. Úvod

Tato práce s názvem „Nákupní marketing ve vybraném podniku“ řeší nákupní marketing jedné konkrétní produktové skupiny ve vybraném podniku.

Samotné rozdělení nákupu po produktových skupinách vyžaduje po nákupčích výbornou znalost dané produktové skupiny tak, aby bylo možno vytvořit nákupní strategii zakládající se na znalostech trhu, konkurence, dodavatelů atd. a v neposlední řadě znalosti slabých a silných stránek podniku.

Produktová skupina, kterou se práce zabývá, je specifická. Záměrem je přizpůsobení stávajících procesů a postupů v podniku přímo na míru této produktové skupině, tak aby bylo umožněno jejich automatické využívání, což povede k celkové úspoře času stráveného při přípravě výběrových řízení, a to právě na základě získání co nejširších znalostí o trhu, konkurenci, postavení podniku v této oblasti apod.

První – teoretická část – práce se týká hodnocení současného náhledu na nákup jako takový a na nákupní marketing, jakožto nový směr zaměření nákupu. Pomocí literatury zde budou vysvětleny některé základní pojmy a představeny základní analýzy používané v jednotlivých částech nákupních procesů (vyhledání dodavatele, výběr dodavatele, hodnocení dodavatele).

V druhé – praktické části – práce budou provedeny analýzy, zaměřeny na danou produktovou skupinu. Na základě zjištěných výsledků a v souladu s marketingovým zaměřením bude navržena nová nákupní strategie pro danou produktovou skupinu a vytvořena strategie pro řízení rizik. Na základě strategií budou pro danou produktovou skupinu navrženy vzory formulářů pro registraci dodavatelů a poptávkové formuláře. Součástí praktické části je i hodnocení dodavatelů, kde bude dopracován stávající model hodnocení dodavatelů.

S ohledem na přání zaměstnavatele, nebude v práci uveden jeho skutečný název. Taktéž názvy dodavatelů budou změněny, a to především

z důvodu zamezení úniku informací, které by mohly být zneužity.

2. Cíl a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit nákupní marketingovou strategii a taktiku pro specifikovanou produktovou skupinu ve vybraném podniku. Ke splnění cíle se bude vycházet z následujících hypotéz, které budou prací buď vyvráceny, nebo potvrzeny:

- a. V dané produktové skupině je nízká konkurence mezi zhotoviteli.
- b. Zhotovitelé nejsou motivováni k inovacím.

Dílčím cílem práce je vlastní návrh optimalizace stávajících postupů a procesů, zaměřený především na vytvoření nového způsobu systematického vyhledávání nových dodavatelů, jejich výběr a hodnocení, a to v souladu s vypracovanou strategií pro řízení rizik.

2.2 Metodický postup

K ověření hypotéz a dosažení cíle budou použity následující metody a analýzy: analýza trhu, analýza konkurence, SWOT analýza. Ke stanovení nových postupů budou použity statistické metody: průměry, multikriteriální hodnocení, ABC analýza.

SWOT analýza bude vypracována na základě znalostí autorky, týkajících se současné situace v podniku a v jeho okolí. SWOT analýza bude dále podkladem pro vytvoření nákupní marketingové strategie a taktiky pro danou produktovou skupinu a pro vytvoření strategie k omezení rizik.

Pro vypracování aktualizovaných vzorů a formulářů budou využity analýzy současného stavu popsaných procesů a postupů daných nákupních směrnic či metodickým pokynem. Aktualizované postupy a procesy budou respektovat nákupní marketingovou strategii založenou na znalosti nákupního marketingového mixu. Pro stanovení kvalifikačních kritérií bude použita metoda brainstormingu.

Pro dopracování stávajícího hodnocení dodavatelů bude použit

scoring model, tedy kvantitativní hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií. Zde bude provedeno dotazníkové šetření s experty z oboru. Výsledkem dotazníkového šetření bude stanovení váhového bodového hodnocení dle preferencí expertů.

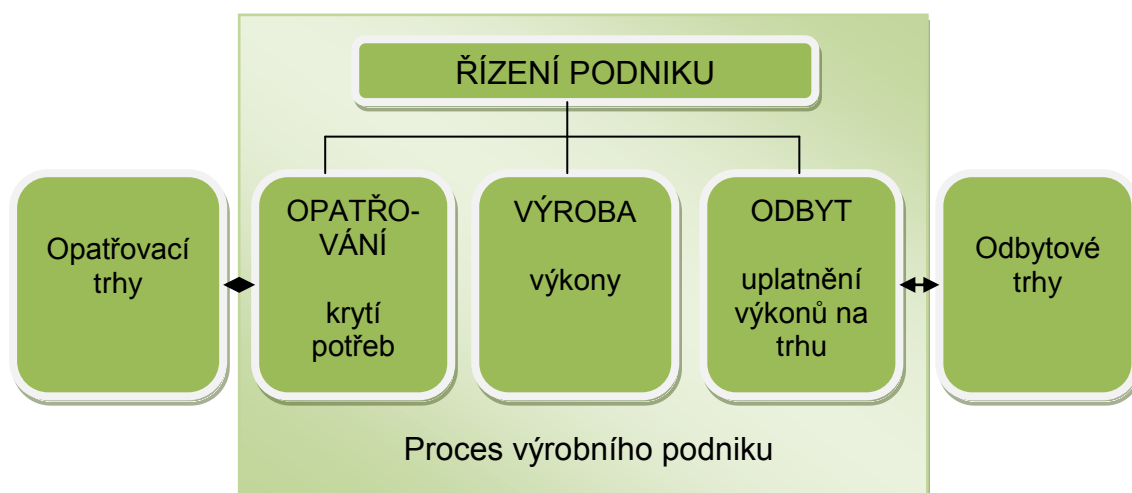
3. Literární rešerše

3.1 Nákup a marketing

Co je nákup?

Nákup se zaměřuje pouze na vstupní toky. Nákup dle Tomek, G., Vávrová, V. 2009 představuje proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, a na druhé straně z tohoto vyplývají úkoly, které nákup plní uvnitř firmy. Úkoly realizovanými na nákupním trhu se rozumí zajištění výrobního materiálu, zařízení a služeb pro interní zákazníky ve výzkumu, výrobě, pomocných a obslužných procesech. Úkoly, které nákup musí plnit uvnitř firmy: plánování množství a termínů, řízení zásob a provádění materiálové dispozice.

Obrázek 1: Základní funkce podniku a jejich vazba



Zdroj: Tomek, G., Tomek, J. *Nákupní marketing*, 1996, str. 11

Nákup včera

Nákup dle Lambert a spol. 2000 měl dříve pouze obslužnou/podpůrnou funkci. Zodpovědností nákupčích bylo plnit požadavky výroby nebo jiných interních oddělení v podniku na nákup materiálů. Povinností nákupčích nebylo zkoumat oprávněnost potřeb, budování vztahu s dodavateli či porozumět potřebám interních zákazníků. Nákupčí se zaměřovali na poměrně úzký okruh více či méně opakujících se činností. Nákup hrál i v minulosti klíčovou roli. Jeho cílem bylo zajistit správné množství ve správném čase a kvalitě za nízkou cenu, avšak omezení ze strany interních předpisů nedovolovalo mít celkový přehled o trhu a tudíž nebylo dosaženo nákupu při nejnižších celkových nákladech. Operativní řízení nákupu bylo zaměřeno především na krátkodobé a každodenní nákupní činnosti a neodráželo strategie celého podniku. Nákupní činnost nebyla považována za strategickou.

Nákup dnes

Se zvyšujícími se výdaji podniků za nákupní činnosti se dostává nákupu více pozornosti a nákupní oddělení získávají na důležitosti.

Moderní nákup se aktivně podílí na volbě materiálu v rámci přípravy výroby, na výběru materiálových substitutů a materiálových sortimentních standardů. Zajišťuje kompletní materiálový servis.

Dnešní nákupčí jsou odborníci – specialisté. Ve velkých podnicích se nákupčí specializují na produktové skupiny, které nakupují. V daných produktových skupinách mají výborné znalosti o dodavatelských trzích, cenách, substitutech, kvalitě atd.

Profesionální nákupčí mají detailní znalosti o technických i ekonomických požadavcích na nakupované produkty.

V dnešním nákupu jsou hojně využívány i nové informační technologie. Operativní nákupy využívají portály pro výběr dodavatelů formou elektronických nákupních aukcí. Při vystavování objednávek se využívají elektronické podpisy a nastavení zajišťující jejich automatické

odeslání dodavateli elektronickou poštou. Díky těmto novým technologiím se nákupčím uvolnily ruce k tomu věnovat se strategické funkci nákupu jako např. výběr a vyhledávání nových dodavatelů, budování vztahů s klíčovými dodavateli a aktivní podílení se na plnění cílů podniku.

Tomek, G. 1999 rozlišuje 4 typy podniků:

- podniky silně *konzervativní* se značnou mírou setrvačnosti v řízení i metodách práce
- podniky s *novými přístupy*, avšak pouze s dílčími a povětšinou intuitivními přístupy
- podniky s *marketingovým pojetím nákupu*, avšak s informačním deficitem a personálními problémy
- podniky *moderní*, akceptující marketingové řízení podniku promítající se do nákupu

Díky aktivnímu přístupu nákupčích se též zdokonalují vztahy s jinými funkčními oblastmi v podniku. Pokud jsou nákupčí dobře a včas informováni, tedy pokud jsou včas zahrnuti do přípravné fáze, umožňuje jim to věnovat dostatek času na přípravu strategií a taktik ve vztahu k vyhledávání a výběru dodavatelů.

Nákupní marketing

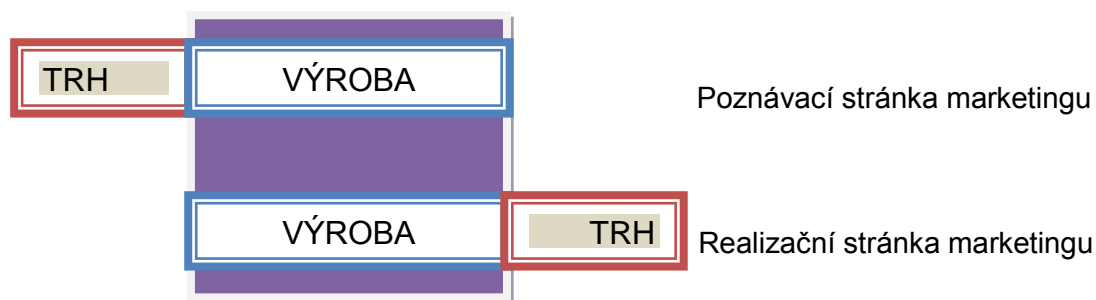
Marketing je jednou ze základních idejí managementu současnosti. Základním výrazem je řízení podniku, které je orientované na trh. Veškerá činnost podniku směřuje k uspokojení potřeb zákazníka. Podniky neustále sledují potřeby trhu a hledají nová a netradiční řešení k uspokojení jeho potřeb.

Kotler, P. 1995 definuje marketing jakožto společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.

Marketingové pojetí nákupu se vyznačuje aktivním působením při hledání nejlepšího využití materiálu a dále nejúspěšnějších opatření. Tomek, G., Tomek, J. 1996 popisují marketingové pojetí nákupu takto: „Nákup uplatňující marketingové přístupy ve všech fázích nákupního procesu, počínaje nákupním výzkumem trhu, přes volbu dodavatele,

rozhodování o optimálním dodacím režimu, o tvorbě optimálních zásob a o oboustranně výhodných vztazích s dodavateli v otázkách kvality, logistiky, jakož i v cenových a platebních podmínkách“.

Obrázek 2: Poznávací a realizační stránka marketingu



Zdroj: Tomek, G., Tomek, J., Nákupní marketing, 1996, str. 109

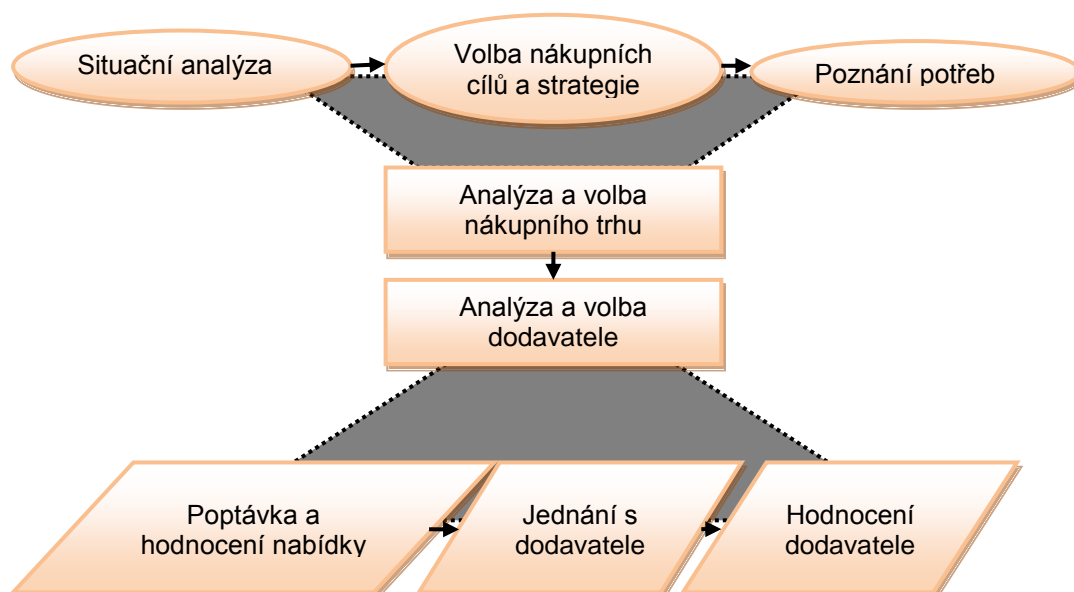
Poznávací stránkou marketingu se rozumí komplexní výzkum trhu, kterým se práce zabývá v další kapitole. Výsledkem poznávací stránky marketingu jsou: segmentace trhu a marketingové prognózy.

Realizační stránkou marketingu je pak realizace konkrétní marketingové strategie a uplatnění nejvhodnějších a nejúčinnějších marketingových nástrojů, tzv. marketingový mix.

Vlastním zaměřením marketingu je především orientace na odbytový trh tj. ceny informace, distribuční politika, smluvní politika a prodejní politika. Marketingová politika se tak stává součástí podnikových cílů, které se následně odrážejí i v cílech jednotlivých podnikových útvarů.

Moderní nákup odráží strategii podniku ve vlastních nákupních procesech. Stanovuje vlastní nákupní strategii a nákupní cíle, nákupní výzkum trhu, volbu nákupního trhu a dodavatelů, atd. Tyto činnosti lze označit nákupním marketingem, neboť ve všech fázích takového nákupního procesu jsou marketingové přístupy uplatňovány.

Obrázek 3: Model nákupního marketingu



Zdroj: Tomek, G., Vávrová, V., Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy, 2009, str. 190

Nákupní marketingový mix

Nákupní marketingový mix dle Tomek, G., Tomek, J. 1999:

1. Informační mix – schopnost vytvořit informační soubory o vnitřních parametrech podniku, a taktéž o vnější situaci na trhu.
2. Komunikační mix – schopnost komunikovat s partnery uvnitř i vně podniku.
3. Dodavatelský mix – schopnost výběru optimálního dodavatele a zlepšování parametrů partnerských vztahů.
4. Konkurenční mix – schopnost identifikace konkurence u dodavatelů na základě průzkumu trhu a schopnost výběru optimálního dodavatele. Rozhodování o strategii nákupu.
5. Cenový mix – schopnost provádět optimální cenovou politiku s ohledem na celkové ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí v nákladech a v konečném ekonomickém efektu podniku.

6. Výrobní mix – schopnost optimálně spolurozhodovat o nejuvhodnějších materiálech pro konečný výrobek, o nákladech, prodejnosti a konkurenceschopnosti výrobku.
7. Mix kvality – zajištění vzájemných vztahů s dodavatelem ve věcech kvality materiálu.
8. Množstevní mix – rozhodování o režimu dodávek a řízení zásob.
9. Termínový mix – schopnost časové synchronizace vnitřních i vnějších informačních a hmotných vztahů.
10. Mix nákupních podmínek – schopnost uplatnit a realizovat optimální platební, dodací a logistické podmínky dodávek.

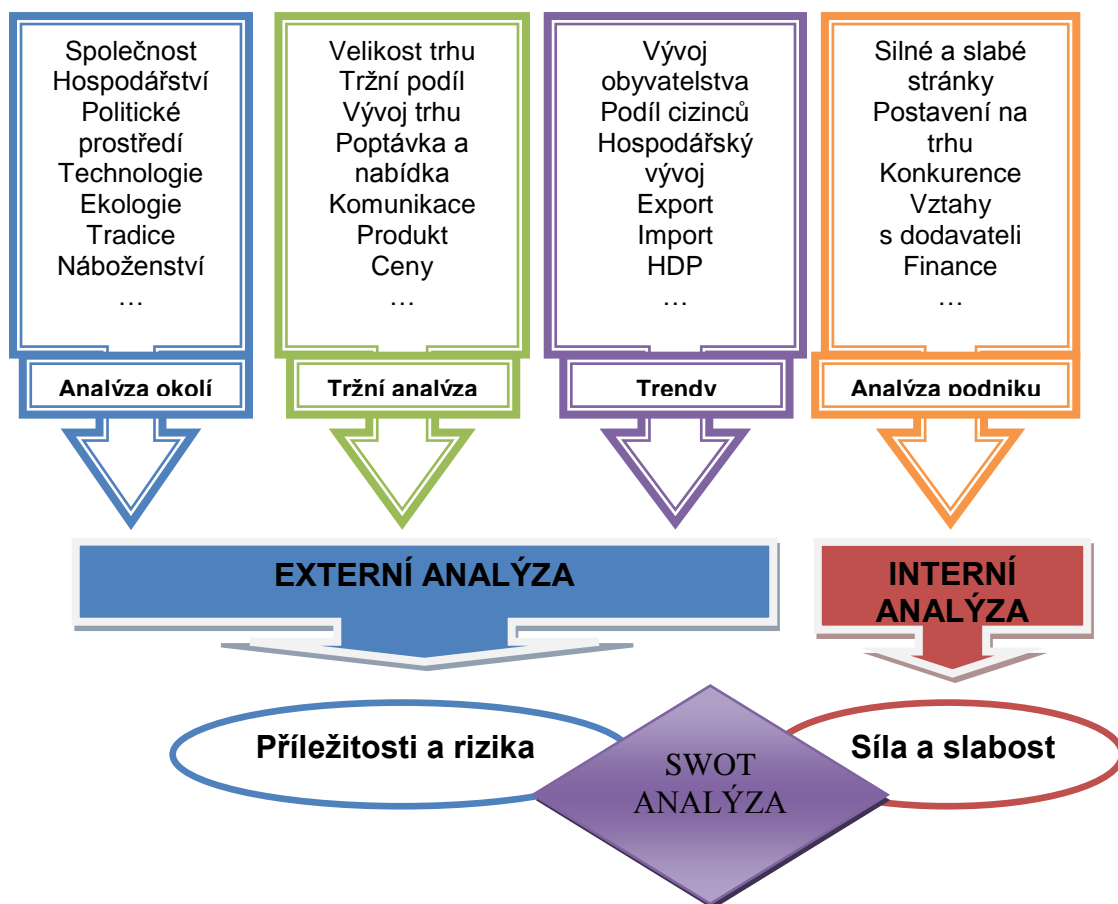
Marketingové přístupy se uplatňují v nákupním procesu při výzkumu trhu, výběru dodavatele, rozhodování o dodacích podmínkách, při tvorbě optimálních zásob, ve vztazích s dodavateli v otázkách kvality, logistiky a cenových a platebních podmínkách.

3.2 Výzkum trhu, vyhledání a výběr dodavatele

Výzkum trhu

Výzkum trhu v nákupu je zaměřen stejně jako ostatní marketingové výzkumy na vnitřní a vnější prostředí podniku, tedy realizaci tzv. SWOT analýzy. Pro realizaci SWOT analýzy je potřeba provést řadu interních a externích analýz. Externí analýzy se zabývají výzkumem okolí, ve kterém je nákup daného podniku činný. Interní analýza se zabývá podnikem jako takovým, tedy v našem případě oddělením nákupu a částečně i některými dalšími odděleními, se kterými nákup při své činnosti spolupracuje. V praxi se jedná o provedení následujících analýz, ze kterých je následně sestavena matice SWOT analýzy.

Obrázek 4: SWOT analýza



Zdroj: Tomek, G. Vávrová, V., *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*, 2009, str. 76

Výzkum trhu je důležitou součástí celého nákupního procesu. Na základě detailně zpracovaného trhu pro danou produktovou skupinu nebo komoditu mohou nákupčí volit různé strategie jednání a vyjednávání s dodavateli. V praxi se tak setkávají se čtyřmi typy situací na trhu, které výrazně ovlivňují jejich další rozhodování.

Vyhledávání dodavatele

Informace o dodavatelích je možné získat buď primárním, nebo sekundárním výzkumem. Informace získávané sekundárním výzkumem jsou informace především z Internetu. Získání tzv. „kancelářských informací“ dle Papík, R., 1998 jako jsou: název společnosti,

adresa, kontaktní údaje, základní informace o managementu atd. je možné např. z následujících zdrojů (databázových center): www.kompass.com, www.dnb.com – prestižní databázové centrum Dun&Bradstreet, www.albertina.cz – Registr organizací v České republice a na Slovensku, www.creditinfo.cz, www.justice.cz – Obchodní rejstřík, www.tpo.cz – CZECH TRADE.

Informace hledané nákupčími na internetu jsou: všeobecné informace o firmě, o historii firmy, tiskové a výroční zprávy, novinky, nabídku produktů a služeb, aktuální ceníky, představení sítě dealerů, atd. Příklady zahraničních full-textových vyhledávačů: www.excite.com, www.hotbot.com, www.euroseek.net, www.google.com, www.pointcom.com, www.yahoo.com. Oblíbené vyhledávače v ČR www.seznam.cz, www.atlas.cz, www.google.cz, www.centrum.cz.

Primárním výzkumem se pro účely vyhledávání nových dodavatelů rozumí získávání informací z hlediska forem pomocí metod dotazování, a to osobně, telefonicky či písemně, dále pomocí metod pozorování s účastí či bez účasti. Z hlediska rozsahu pak dle Tomek, G, Tomek, J., 1996, rozlišujeme: úplné a dílčí šetření. Úplným šetřením dostaneme stoprocentní výsledek zkoumání. Dílčím šetřením dostaneme rychlejší a méně nákladný výsledek, avšak jen určité části.

Nové dodavatele lze taktéž oslovit na základě obdržovaných referencí či účastí na některém z pořádaných veletrhů např. každoročně pořádaném Strojírenském veletrhu v Brně.

Dalším hojně využívaným nástrojem podniků, který nevyžaduje aktivní roli nákupčích, jsou webové stránky podniku, kde je vhodně umístěna záložka týkající se dodavatelů. Na těchto stránkách bývá umístěn Registrační formulář pro nové dodavatele a všeobecná e-mailová adresa nákupu, na kterou potenciální dodavatel vyplněný formulář zašle.

K tématu vyhledávání dodavatelů je třeba se zmínit též o tzv. sourcingových strategiích, které Tomek, G., Vávrová, V., 2009 člení

dle několika hledisek:

1. Podle geografického rozložení se rozlišuje:
 - Celosvětové vyhledávání dodavatelů (global sourcing), které je využíváno hlavně ve velkých nadnárodních společnostech s pobočkami po celém světě. Jeho cílem je zajistit dodavatele ve světě a získat tak nákladovou výhodu.
 - Místní vyhledávání dodavatelů (local sourcing) za účelem zajištění tuzemských dodavatelů. Výhodou místních dodavatelů je blízkost zákazníkovi a možnost zásobování např. na základě systému JIT.
2. Podle počtu dodavatelů
 - Nákup od jednoho dodavatele (single sourcing) je důkazem partnerského vztahu s dodavatelem.
 - Nákup od více dodavatelů (multiple sourcing) umožňuje krytí potřeb zákazníků bez rizika, že dodavatel nebude schopen dodávat.
3. Podle rozsahu dodávaných výkonů
 - Nákup součástí (component sourcing) od dodavatelů na základě dobré koordinace.
 - Nákup modulů (modular sourcing) od dodavatele. Dodavatel nedodává součástky, ale podílí se na jejich montáži a zákazníkovi dodává již kompletně smontovaný výrobek, který zákazník dále zpracuje dle své specializace.

Výběr dodavatele

Jak již bylo řečeno, marketingové přístupy v moderním nákupu je nutné uplatnit ve všech nákupních činnostech, tedy i při výběru dodavatele.

Obrázek 5: Model nákupního marketingu



Zdroj: Tomek, G., Vávrová, V., *Marketing od myšlenky k realizaci*, 2008, str. 94

Jak uvádí Tomek, G., Vávrová, V. 2008, je při výběru dodavatele nutné dodržet následující podmínky:

- Kvalifikování produktu (shoda nabídky s poptávkou).
- Kvalifikace dodavatele (obchodní prověření dodavatele).
- Prověření manažerského systému dodavatele.

Za předpokladu dodržení těchto podmínek je určen okruh potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni vyhovět požadavku zákazníka a zajistit tak dodávky dle požadovaných kritérií, např. kvality, dodacích lhůt, použité technologie, atd.

Rozdělení nákupů dle Lambert a spol. 2000 do šesti hlavních kategorií:

Kategorie 1: Součástky a díly.

Kategorie 2: Suroviny.

Kategorie 3: Provozní spotřební materiál.

Kategorie 4: Pomocná zařízení.

Kategorie 5: Výrobní/zpracovatelská zařízení

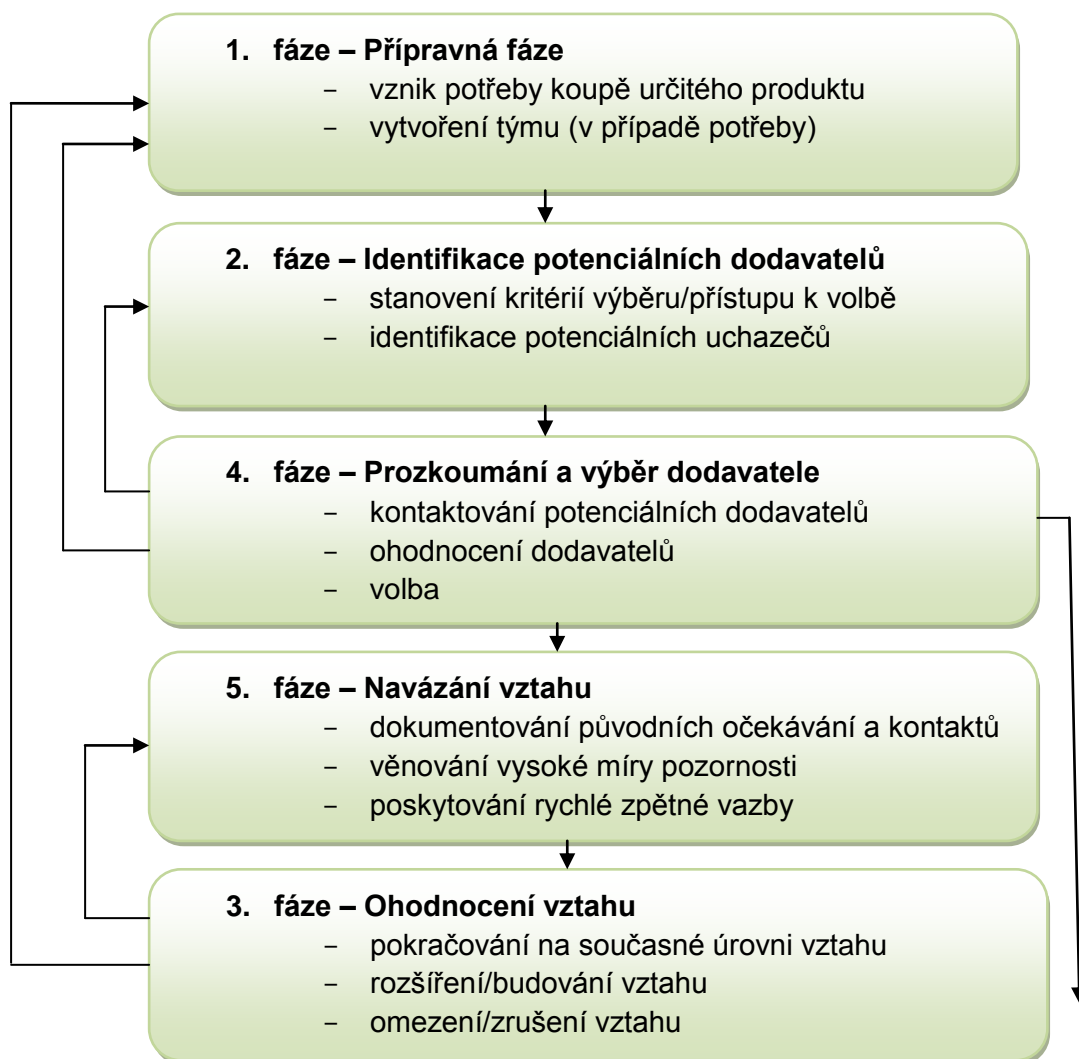
Kategorie 6: Služby.

Postupy v jednotlivých kategoriích se dále dělí na nákupy s novým úkolem, modifikovaný opakovaný nákup a přímý opakovaný nákup, které popisuje McCarthy, E. J. Perreault, W. 1995.

McCarthy, E. J., Perreault, W. 1995 dále zdůrazňují užitečnost tří různých druhů postupů při nakupování. Nákupem s novým úkolem se rozumí nákup něčeho nového, kde je zapotřebí vysoká aktivita nákupčího. Nákupčí musí kromě pomoci se stanovením specifikace, zjistit možnosti na trhu, konkurenční výrobky, atd. Přímý opakovaný nákup je nákup rutinní. Nákupčí znají zdroje a trhy. Většinou jsou v tomto případě uzavřeny rámcové smlouvy na dodávky se standardními dodavateli. Vztahy s dodavateli jsou v tomto případě utužovány a dochází k partnerství mezi dodavatelem a zákazníkem. Modifikovaný opakovaný nákup je něco mezi předcházejícíma dvěma postupy, tedy jde o nákup, kde např. díky velké konkurenci je možné zvolit jiného dodavatele a těžit z konkurenčního boje dodavatelů.

Výběr dodavatele je pravděpodobně nejdůležitější činností nákupu. Fázi výběr dodavatelů popisuje řada autorů různě. Lambert a spol. 2000 rozlišuje šest fází nákupního procesu, při němž dochází k řízení vztahů s dodavateli. Proces začíná zjištěním potřeby nákupu služby či materiálu a končí kontrolou.

Obrázek 6: Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů



Zdroj: Lambert a spol., *Logistika*, 2000, str. 354

K výběru dodavatelů slouží řada nástrojů, jako např. poptávky, výzvy k podání nabídky, zadávací dokumentace atd. V moderním nákupu jsou tyto nástroje označovány jako RfX („Request for X“), neboli Požadavek na „X“. Písmenem X může být:

„I“ : RfI („Request for Information“), neboli žádost o podání informace.

Jedná se o formální žádost o informace různého druhu od různých dodavatelů (současných i potenciálních). Nejčastěji se využívá v případech, kdy si chce nákupčí ověřit, zda jsou

na trhu vhodné produkty či služby, které splňují očekávání a požadavky ze strany zadavatele či při vyhledávání nových potenciálních dodavatelů. Neméně důležité je i využití při zúžení okruhu dodavatelů na ty, kteří mají zájem o účast v konkrétním výběrovém řízení.

„P“: RfP („Request for Proposal), neboli žádost o podání nabídky, která je komplexní a obsahuje řadu informací s cílem v maximální míře informovat oslovené dodavatele o cílech daného výběrového řízení. Využívá se především v případech, kdy zadavatel požaduje návrh řešení, které má být zajištěno vybraným dodavatelem. Pokud RfP nepředcházelo RfI, je nutné zorganizovat osobní či písemný kontakt s uchazečem, neboť samotná RfP nestačí. V praxi se toto řeší vložením ustanovení do RfP, ve kterém se dodavatelům nabízí buď společné, nebo individuální jednání. Cílem RfP je získání předpokládané ceny a různých návrhů řešení. RfP je náročné na přípravu hodnotících kritérií, neboť v tomto případě nelze použít jen jednoho hodnotícího kritéria – nejuvhodnější nabídkové ceny, nýbrž multikriteriálního hodnocení – ekonomicky nejuvhodnější nabídky.

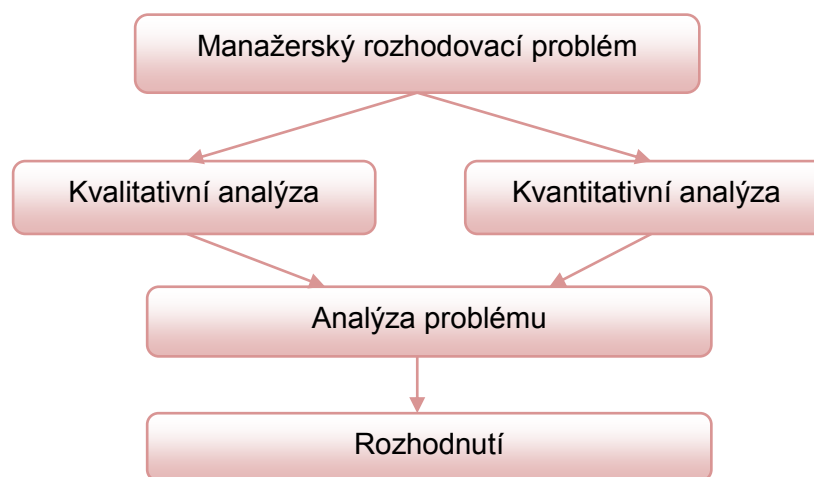
„Q“: RfQ („Request for Quotation), neboli žádost o cenu. RFQ se standardně využívá v případech, kdy specifikace produktu nebo služby jsou známy, tedy u standardizovaných produktů a u opakujících se nákupů. Jde tedy pouze o podání cenové nabídky, nikoliv řešení.

3.3 Hodnocení dodavatele

Hodnocení dodavatelů se v podnicích provádí proto, aby byla zajištěna stabilita a jakost dodávek. Pro hodnocení dodavatelů je nejdůležitější stanovení hodnotících kritérií a konkrétní váhy dle významnosti pro daný podnik. Neméně důležitý je výběr produktů, kde bude hodnocení dodavatelů probíhat. Pro takový výběr se nejčastěji

využívá ABC analýza, vycházející z Pareto analýzy tj. identifikace 20 % dodavatelů, na které připadá 80% celkových výdajů podniku. Princip ABC analýzy je následující: skupina A tvoří cca. 20% dodavatelů, kteří tvoří 80% celkových výdajů v podniku, skupinu B pak dodavatelé podílející se z 15% na celkových výdajích a skupina C dodavatelů, kteří tvoří pouze 5% výdajů podniku. Toto členění je nejčastěji používané. Záleží pak na rozhodnutí vedení nákupu resp. podniku, zda hodnocení dodavatelů probíhá pro všechny skupiny dodavatelů stejně nebo rozdílně.

Obrázek 7: Proces rozhodování



Zdroj: Získal, J., Havlíček, J. *Ekonomicko matematické metody I.*, 2001, str. 13

Jak se uvádí na internetových stránkách Krajské hospodářské komory královéhradeckého kraje, jsou nejčastěji volenými kritérii pro hodnocení dodavatelů jakost a její zabezpečení, flexibilita ve výrobě a v dodávkách, technické vybavení nebo strojní park, personální vybavení a kvalifikace personálu, zajištění servisu, finanční stabilita dodavatele, certifikace podle ISO 9000, ochota k inovacím, ekologická politika atd. Jednotlivá kritéria je nutné doplnit váhami dle jejich důležitosti a pomocí bodovací metody dojde k vyhodnocení dodavatele. Dodavatelé jsou dle dosažených bodů zařazeni do kategorií A, B a C. Do kategorie A jsou

zařazení dodavatelé bez závažných nedostatků, tj. dodavatelé způsobilí. Do kategorie B jsou zařazení dodavatelé, kteří vykazují nedostatky, se kterými se dá pracovat a předpokládá se jejich zlepšení v určitém časovém horizontu, tedy dodavatelé podmíněčně způsobilí. V kategorii C se nachází dodavatelé nezpůsobilí, kteří např. opakovaně vykazují nedostatky ve zvolených kritériích.

Výsledek systému hodnocení dodavatelů poskytuje informaci o kvalitativní způsobilosti a výkonu dodavatele. Kvalitativní způsobilostí rozumíme např. certifikaci dle ISO. Kvalitativním výkonem rozumíme např. kvalitu, poskytovaný servis, cenu atd.

3.4 Analýzy a metody používané v nákupu

Analýzy výzkumu trhu

Dle Tomek, G., Vávrová, V., 2008 samotné jednotlivé analýzy výzkumu trhu musí vycházet z elementů, kterými je trh určen, tj. o konkrétní zboží, nabízející, poptávající a ekonomické vztahy v rámci daného trhu. Je tedy zapotřebí přesně definovat relevantní trh, tak aby nedošlo k získání neporovnatelných informací. Trh se vymezuje informacemi týkajícími se tržní úrovně, produktu, informacemi o poptávajících a nabízejících, dále ekonomickými vztahy, tržním stupněm, geografickým a časovým vymezením.

Východiskem tržní úrovně je charakteristika potenciálního trhu dostupného podniku. Definice produktu/sortimentu by měla být pro účely analýz co možná nejpřesnější. V případě nabízejících je nutné znát jejich cíle, rizika, platební schopnost apod. Informace o poptávajících se zaměřují na specifika dané skupiny, zda se jedná o spotřebitele, výrobní nebo obchodní podniky či podniky veřejné správy. Ekonomické vztahy jsou např. vztahy kooperace horizontální či vertikální, konkurenční vztahy, vztahy moci a síly v ovládnutí trhu. Geografickým a časovým vymezením se rozumí určení území, polohy a určení časového období, ve kterém je analýza prováděna.

Obrázek 8: Vymezení relevantního trhu



Zdroj: Tomek, G., Vávrová, V., *Marketing od myšlenky k realizaci*, 2008, str. 63

Analýza trhu

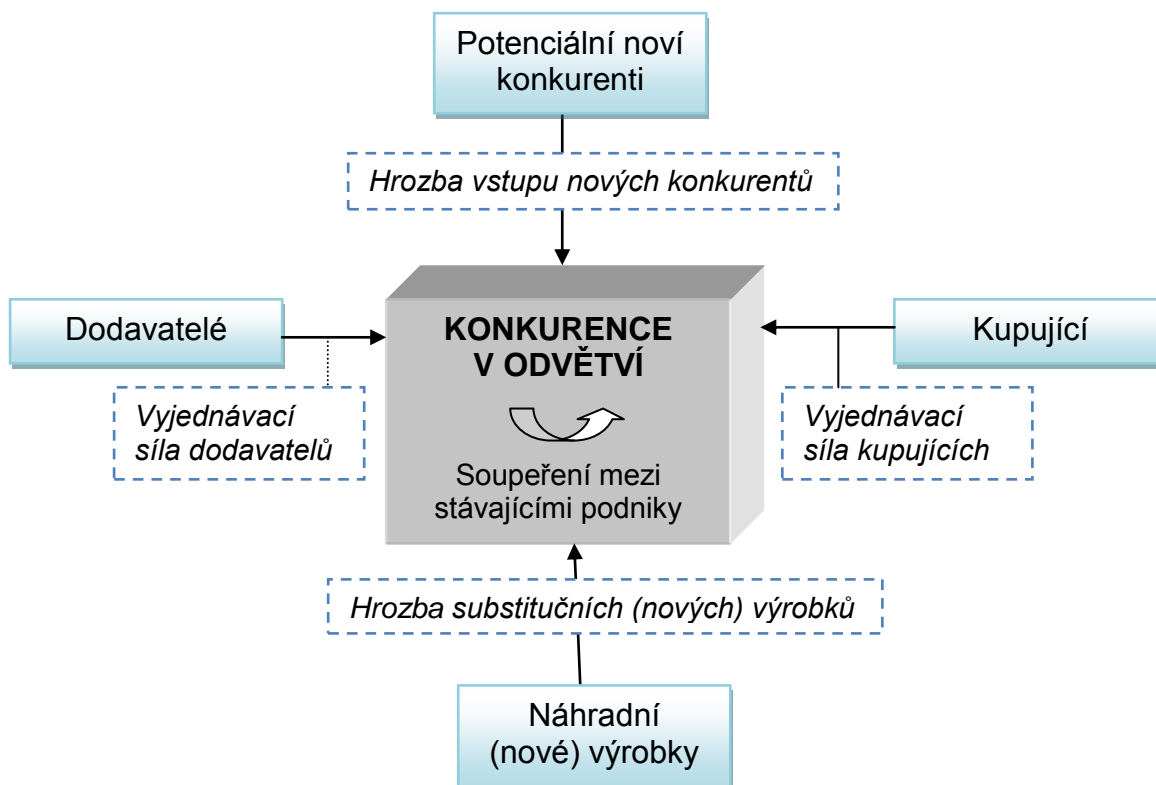
Dle Tomek, G., Vávrová, V. 2008 je při analýze trhu nutné vycházet z charakteristik trhu tj. určení trhu, který chceme zkoumat. Dále popsat základní rysy trhu a odpovědět na základní otázky: objem trhu? Vývoj trhu (stabilita, růst, pokles)? A následně dochází k charakterizování trhu v těchto oblastech: definice výrobku a měrové jednotky, definice dodavatelů, definice geografická, definování časového období.

Analýza konkurence

Pro získání komplexní informace o konkurenci je potřeba provést následující kroky, které popisuje Tomek, G., Vávrová, V., 2008: Identifikace konkurence, určení struktury konkurence, realizace analýzy konkurence, určení konkurenční strategie.

Americký ekonom Michael Porter vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím tržních okolností.

Obrázek 9: Pět konkurenčních sil dle Portera



Zdroj: Tomek, G., Vávrová, V., *Marketing od myšlenky k realizaci*, 2008, str. 68

Podle Portera se rozlišují ohrožení ze strany nových konkurentů, hrozbu substitučních výrobků, vyjednávací síly dodavatelů a vyjednávací síly kupujících a rivalitu mezi existujícími podniky.

Vážnost ohrožení ze strany nových konkurentů závisí dle Tichá, I., Hron, J., 2002 na bariérách vstupu do odvětví a na reakci podniků na vstup nového konkurenta. Dodavatelé svou sílu demonstrují zvýšením cen či snížením kvality dodávaných produktů. Stejně tak jako dodavatelé i kupující reagují tlakem na cenu či kvalitu. Pro ohrožení substituty platí, že čím snadnější je nahradit existující produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví. Díky snaze vylepšit si vlastní pozici na trhu dochází k rivalitě

mezi existujícími podniky.

Analýza konkurence v odvětví si dává za cíl nalézt takovou pozici podniku, kdy je podnik nejméně ohrožován ze strany všech jmenovaných konkurentů.

SWOT analýza

Dle Tomek, G., Vávrová, V., 2008 SWOT analýza zahrnuje poznatky externí i interní analýzy tj. výsledek informací získaných výzkumem trhu. Nejprve je třeba definovat a do matice doplnit silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Následně se doplní strategie uvnitř matice.

Kombinace silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami vytváří strategie:

SO strategie jsou strategie, které jsou pro podnik žádoucí, neboli čeho bychom chtěli dosáhnout.

WO strategie se zaměřují na využití příležitostí a redukci slabých stránek.

ST strategie jsou takové, které vedou díky znalosti vlastních silných stránek k odvrácení ohrožení. Jak uvádí Hron, J. a Tichá, I. 2002, např. silné právní oddělení může vymáhat pokuty u konkurentů ohrožujících podnikání podniku.

WT strategie jsou strategie obranné, kdy se podnik snaží o minimalizaci slabých stránek a zároveň se snaží vyhýbat ohrožení z vnějšku.

Obrázek 10: SWOT matice

	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	1. ... 2. ...	1. ... 2. ...
Příležitosti (O)	WO strategie „Hledání“ (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	SO strategie „Využití“ (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
Ohrožení (T)	WT strategie „Vyhýbání“ (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	ST strategie „Konfrontace“ (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Zdroj: Hron, J., Tichá, I., *Strategické řízení*, 2002, str. 119

Analýzy a metody pro vyhledání dodavatele

Z hlediska forem jsou dle Tomek, G., Tomek, J. 1996 rozlišovány: metody dotazování, metody pozorování, experiment.

Metoda dotazování

Dotazování je nečastěji používaná metoda výzkumu. Provádí se písemně, telefonicky, ústně a elektronicky. V nákupu se nejčastěji využívá dotazování elektronické, jehož velkými výhodami je rychlost a nízké náklady. Na elektronické dotazování velmi často navazuje telefonické dotazování, kde si nákupčí ověří elektronicky získané informace. Na telefonické dotazování dále navazuje ústní dotazování, kdy vyhledaný dodavatel je pozván do sídla podniku k osobnímu jednání.

K vyhledání dodavatelů slouží dotazníky umístěné na internetových stránkách podniku. V dotazníku se nejčastěji uvádí otázky otevřené, tak aby dodavateli mohl doplnit informace o podniku a o produktu, který nabízí.

Metoda pozorování

Metoda pozorování je nejčastěji využívána při auditech u dodavatelů.

Jedná se o zjevné pozorování, kdy se pozorovatel zúčastňuje průběhu sledovaného děje (v našem případě např. výroby). Dle místa zjišťování informací se jedná o pozorování terénní, kdy je pozorovaný (tedy např. určitá výroba) pozorován přímo ve svém normálním prostředí. Dále pak je velmi časté pozorování laboratorní, kdy je pozorován konkrétní výrobek.

Z hlediska rozsahu Tomek, G., Tomek, V. 1996 rozlišuje úplné a dílčí šetření jakožto nástroj k získávání informací. Volbu elementů v dílčím šetření řešíme několika způsoby, a to buď náhodným výběrem jednoduchým, náhodným výběrem hromadným, náhodným výběrem rozvrstveným nebo uvědoměným výběrem dle typů, dle principu koncentrace nebo dle kvóty.

Analýzy a metody pro stanovení a hodnocení kritérií výběru dodavatele

Stanovení hodnotících kritérií a vah se provádí již při přípravě výběrového řízení. Jsou však známy i případy, kdy k tomuto rozhodování docházelo až v průběhu hodnocení. V moderním nákupu však všechny kroky, které podnik koná ve vztahu k dodavatelům, musí sledovat tři základní principy, a to princip transparentnosti, nediskriminace a rovného zacházení. Jak uvádí Ochrana a kol. 2010, respektování principu transparentnosti znamená, že zadavatel provádí a eviduje veškeré kroky tak, aby je mohl logicky vysvětlit i nechat prověřit. Princip nediskriminace a rovného zacházení se vzájemně prolínají a stanovují povinnost zadavatele přistupovat ke všem uchazečům ve výběrovém řízení stejně a nikoho nezvýhodňovat. Způsob hodnocení nabídek je tak často velmi detailně popsán již v poptávkách či zadávacích dokumentacích, čímž nákupčí předchází možnému napadení ze stran dodavatelů.

Multikriteriální analýza

Dle internetových stránek SMEP. ZIP - Vícekriteriální rozhodování je v modelech multikriteriální analýzy dána konečná množina m variant, které jsou hodnoceny podle n kritérií. Cílem této analýzy je najít variantu, která

bude podle všech kritérií celkově vyhodnocena jako nejlepší. Jednou z nejdůležitějších částí analýzy je stanovení hodnotících kritérií. Kritéria rozlišujeme dle povahy na kritéria maximalizační, kde při rozhodování vycházíme z toho, že nejlepší varianta má nejvyšší hodnotu a kritéria minimalizační, kde nejlepší varianta má nejnižší hodnotu.

Kritéria jsou dále rozlišována dle kvantifikovatelnosti na kritéria objektivní, jež tvoří objektivně měřitelné údaje, a na kritéria subjektivní povahy. Preference jednotlivých kritérií je nejčastěji stanovena pomocí vah.

K určení vah kritérií se nejčastěji používá metoda pořadí. Dle této metody jsou kritéria seřazena od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejdůležitější kritérium je tak ohodnoceno n body (n je počet kritérií), druhé nejdůležitější n-1 body. Váha jednotlivých kritérií je součet bodů získaných od expertů děleno celkovým počtem bodů rozdělených všemi kritérii. Suma vah všech kritérií musí být rovna 1.

Obrázek 11: Scoring – model pro hodnocení dodavatelů

	Hodnotící kritérium		Dodavatel		
			X	Y	Z
A.	Jakost - váha 45%	počet bezchybných dodávek	22,0	25,0	18,0
		podíl v %	73,3	83,3	60,0
	BODY	podíl krát váha	33,0	37,5	27,0
B.	Cena - váha 30%	průměrná cena v Kč	160,0	180,0	100,0
		reciproční index	62,5	55,5	100,0
	BODY	index krát váha	18,8	16,7	30,0
C.	Spolehlivost - váha 25%	celkové překročení dodací lhůty /dny	190,0	105,0	160,0
		reciproční index	55,3	100,0	65,6
	BODY	index krát váha	13,8	25,0	16,4
	BODY CELKEM		65,6	79,2	73,4

Zdroj: Tomek, G., Tomek, J. *Nákupní marketing*, 1996, str. 152

Analýzy a metody hodnocení dodavatele

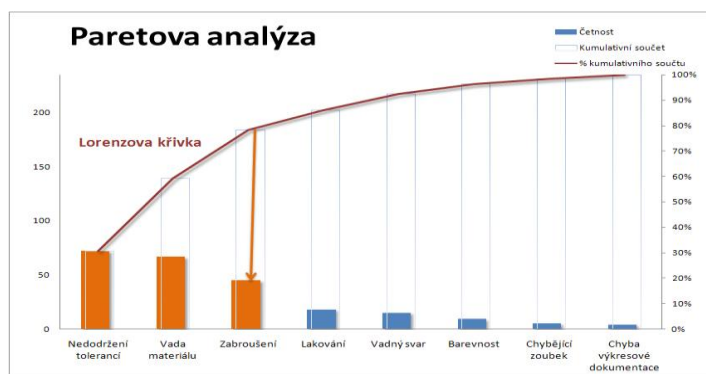
Pareto analýza

Dle Koch, R., 2010, pravidlo 80/20 stanovuje, že např. osmdesát procent toho, čeho dosáhnete v práci, vychází z dvaceti procent

vynaloženého času. Převedeme-li to do požadavků na hodnocení dodavatelů, jedná se o identifikaci 20 % dodavatelů, na které připadá 80% celkových výdajů podniku.

Provedením analýzy dosáhneme toho, že úsilí vynakládané na hodnocení zaměříme pouze na 20% dodavatelů, kteří tvoří největší část výdajů v nákupu.

Obrázek 12: Paretova analýza – Lorenzova křivka



Zdroj: <http://www.vlastnicesta.cz/>

ABC analýza

Princip ABC analýzy dle Gros I. 1996 je následující: skupina A tvoří cca. 20% dodavatelů, kteří tvoří 80% celkových výdajů v podniku, skupinu B pak dodavatelé podílející se z 15% na celkových výdajích a skupina C dodavatelů, kteří tvoří pouze 5% výdajů podniku. Toto členění je nejčastěji používané. ABC analýza není složitá. Výchozími informacemi jsou údaje o výdajích za uplynulé období dle jednotlivých dodavatelů, seřadit je dle stoupající velikosti a určit podíl kumulovaných hodnot výdajů v procentech z celkových výdajů u dodavatelů.

Kraljicova matice

Principem této matice je rozdělení dodavatelů na základě finančního objemu a rizika pro podnik v případě nedodání. Kraljicova matice rozděluje dodavatele do čtyř skupin na substituční, strategické, bezproblémové, úzkoprofilové.

Substituční dodavatelé, jsou dodavatelé, které Tomek, G., Vávrová, V. 2008 nazývají oligopolisty. Mezi dodavateli je velká konkurence. Nákupčí realizují výběrová řízení a uzavírají krátkodobé smlouvy. Naproti tomu strategičtí dodavatelé, kteří tvoří další skupinu, jsou dodavatelé, jejichž dodací riziko i finanční dopad je značný. Jedná se tedy o skupinu dodavatelů monopolních. S těmito strategickými dodavateli jsou uzavírány dlouhodobé smlouvy a spolupráce je na úrovni partnerské. Třetí skupinou jsou dodavatelé bezproblémoví. Je to skupina dodavatelů, kteří nedodávají velké objemy a ani dopad na podnik při nedodání není vysoký. Těmto dodavatelům je věnováno nejméně času. Procesy výběru dodavatelů jsou většinou plně automatické a realizují se na nejnižších úrovních řízení. Čtvrtou skupinou jsou dodavatelé úzkoprofiloví. U těchto dodavatelů jsou dodací rizika značná, finanční dopad je však jen malý. V těchto případech je strategie podniku zaměřena na podpoře dodavatelů.

3.5 Informační systémy v nákupu

Nákupčí, stejně jako jiné profese, potřebuje ke své práci dostatečné množství informací a s těmi optimálně nakládat. Informační systémy používané v podnicích se neustále zdokonalují. Informační systémy zahrnují plánovací a rozhodovací systémy, analytické informační systémy, zpravodajské a kontrolní systémy, hodnotově a množstevně orientované informační evidenční systémy a systémy řídicí. Úkolem informačního systému je permanentní výměna informací.

Nejčastěji využívanými informačními systémy v nákupu jsou evidenční software, software na hodnocení dodavatelů, internet a intranet, elektronická pošta apod. Novinkou je používání portálů k realizaci elektronických výběrových řízení a elektronických nákupních aukcí. Elektronická vyjednávání mají velký význam z hlediska transparentnosti a dokumentovatelnosti.

4. Vlastní práce

4.1 Popis podniku a specifika vybrané produktové skupiny

Tak, jak je uvedeno v úvodu práce, bude pro účely této práce užíván smyšlený název podniku – Nákup s.r.o. Pro účely představení podniku v následující kapitole, bude čerpáno z výroční zprávy podniku z roku 2010, která se nachází na veřejně dostupném místě – na webových stránkách podniku.

4.1.1 Představení podniku

Společnost Nákup s.r.o. je součástí jedné z předních energetických skupin v Evropě. Sama společnost podniká v energetice na území České republiky. Jejími zákazníci jsou především obchodníci, jejichž cílovými zákazníky jsou jak velkooběratelé – firmy, podniky, továrny, apod., tak malooběratelé – domácnosti.

Společnost Nákup s.r.o. sídlí v Praze. Technické provozy má lokalizovány v různých částech České republiky, především na Moravě a ve Slezsku.

Společnost Nákup s.r.o. zaměstnává více než 200 zaměstnanců. Zhruba 21% zaměstnanců má středoškolské vzdělání, 48% má vzdělání úplné středoškolské a 31% zaměstnanců má vzdělání vysokoškolské. Více jak $\frac{3}{4}$ všech zaměstnanců pracuje na technických pozicích. Především se jedná o provozy mimo sídlo společnosti.

Finanční výsledek hospodaření za účetní období v roce 2010 činil 1 342mil. Kč. Takto dobrý finanční výsledek byl podpořen mj. i výnosy z prodeje dlouhodobého majetku. Společnost dále v roce 2010 čerpala finanční dotaci poskytnutou Evropskou komisí v rámci Evropského energetického programu pro hospodářské oživení.

Tato dotace směřuje do dvou investičních akcí realizovaných společností. V roce 2010 byl nejen v rámci těchto dvou akcí pořízen majetek v hodnotě 1 248mil. Kč. Investice společnosti jsou realizovány na území České republiky a finanční prostředky jsou čerpány z vlastních zdrojů a zdrojů poskytnutých Evropskou komisí.

4.1.2 Zhodnocení současného stavu nákupu v podniku

Nákupní oddělení ve společnosti Nákup s.r.o. prošlo v posledních letech velkou řadou změn. Jednou z nejdůležitějších byla centralizace nákupu, která vedla ke sloučení všech nákupních oddělení (jak strategických, tak operativních) do jediného oddělení v podniku poskytujícího služby ostatním společnostem skupiny. Nákupčí jsou centralizováni v jedné organizaci, a tedy realizují výběrová řízení pro třetí osoby v rámci skupiny.

Po provedení fáze centralizace probíhal nákupní proces víceméně ve stejném duchu jako před centralizací. Byla vytvořena oddělení nákupu strategického a nákupu operativního. V souvislosti s novými nákupními přístupy a též se snahou vedení společnosti obstát ve stále se navyšující konkurenci bylo rozhodnuto, že nákup bude nově zaměřen produktově. Toto rozhodnutí sebou přineslo novou organizační strukturu a vytvoření pracovních pozic „Specialista nákupu“ a „Referent nákupu“. Úkolem specialisty je mj. péče o danou produktovou skupinu, což sebou přináší řadu požadavků na kvalifikaci a odborné znalosti nákupčích.

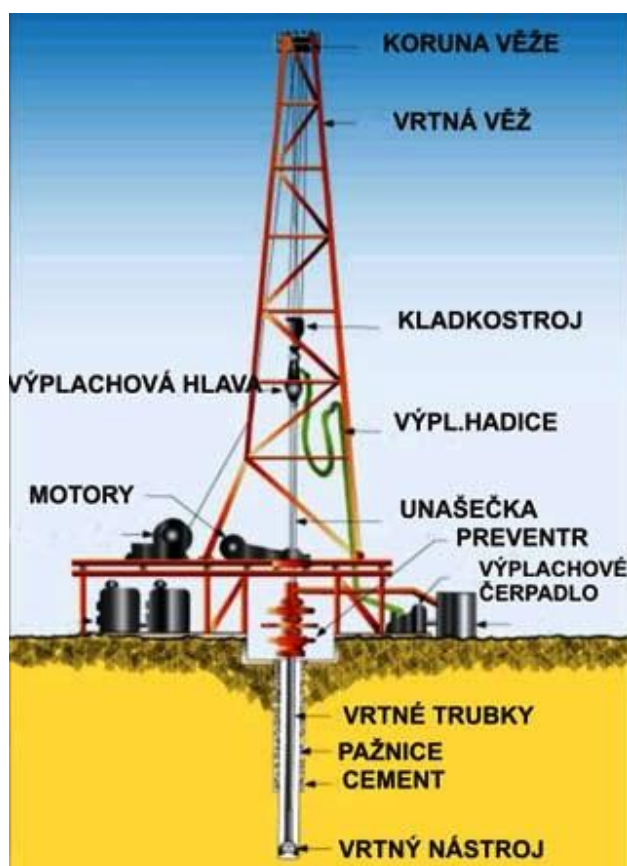
4.1.3 Současný stav a specifika vybrané produktové skupiny

Produktová skupina „Sondy“ v sobě zahrnuje jak služby spojené s vrtáním nových sond, tak i služby spojené s jejich opravami. Další důležitou součástí je nákup materiálů. V současnosti jsou tyto dvě části odděleny a spravovány dvěma nákupčími.

Tato práce se zabývá pouze částí zahrnující služby, nikoliv nákupem materiálů.

Nákup služeb spojených s opravami sond se zaměřuje na služby oprav sond, karotážních měření při opravách sond a operací na drátě při opravách sond. Základním charakteristickým znakem je každým rokem se opakující proces. V minulosti byly tyto tři činnosti vykonávány pouze třemi zhotoviteli – jeden zhotovitel pro opravy sond, jeden zhotovitel pro provedení karotážních měření a jeden zhotovitel pro provedení oprav na drátě.

Obrázek 13: Vrtná věž

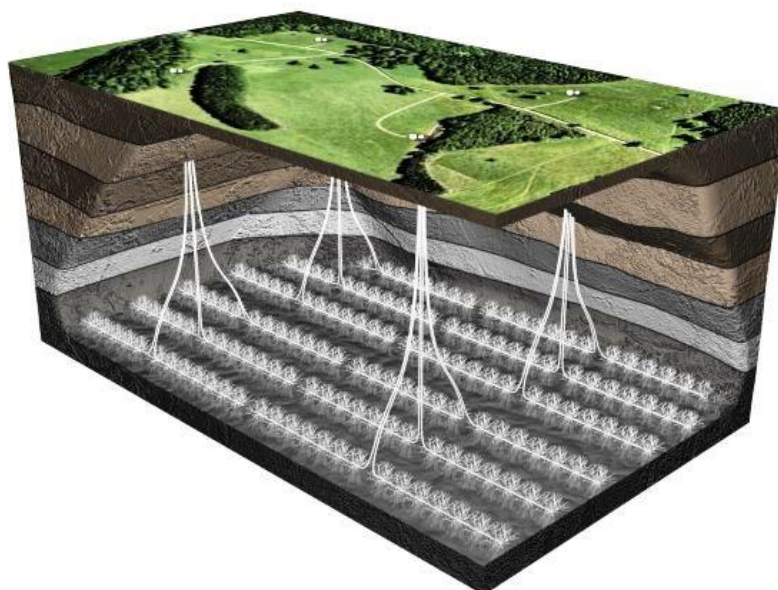


Zdroj: http://www.petroleum.cz/ropa/system/vrty_vrtani_03.jpg

Nákup služeb spojených s vrtáním nových sond se týká pouze případů nových projektů např. při potřebě navýšení množství stávajících sond.

V současné době se nákup této produktové skupiny provádí na základě dat a zkušeností z minulosti. Žádné předkvalifikace uchazečů neprobíhají. Noví potenciální uchazeči nejsou systematicky vyhledáváni ani oslovováni. Vzory formulářů jsou součástí směrnice podniku nebo metodických pokynů. Tyto však nejsou přizpůsobeny dané produktové skupině, ale jsou navrženy všeobecně tak, aby vyhovovaly všem nákupům v podniku.

Obrázek 14: Hlubinné vrty – znázornění poduškového plynu



Zdroj: <http://www.veciverejne.cz/data/articles/big-6377-shale-gas-illustration.jpg>

4.2 Výzkum trhu

Pro provedení výzkumu trhu bude využita vlastní znalost podniku a jeho okolí. Jedná se o znalosti z vlastní praxe, údaje uvedené ve výroční zprávě podniku a aktuality z tisku.

4.2.1 Analýzy vnějšího prostředí (trhu, odvětví, konkurence)

Porterova analýza

Provedení Porterovy analýzy se zakládá na vlastních znalostech a zkušenostech autorky.

Profil jednotlivých analýz uvedených v tabulkách 1 – 5 níže, vychází z výběru jednotlivých kritérií dle Tomek, G., Vávrová, V. 2009 a následně z vlastního zhodnocení autorky, a to pomocí metody pozorování a dotazování.

Zhodnocení se subjektivní. Je pravděpodobné, že případné provedení analýz jiným autorem se bude lišit.

Tabulka 1: Porterova analýza – konkurence v rámci oboru

Pokrytí trhu	Tři společnosti nabízející služby v různém rozsahu.
Šíře a hloubka nabízených služeb	Omezena technologií, závislá na množství vlastní technologie.
Kvalita produktů a služeb	Kvalita poskytovaných služeb se liší dle velikosti společnosti.
Schopnost služeb uspokojit individuální řešení	V daném odvětví je tato schopnost nízká. Společnosti se snaží přizpůsobit přáním zákazníků, avšak technické řešení přizpůsobit nelze.
Úroveň technologie a vstupních materiálů	Společnosti používají různé technologie – většinou zastaralé.
Výše přidané hodnoty zákazníkovi	Spokojenost zákazníka – hlavní cíl.
Emocionální zážitek poskytovaný zákazníkovi	Spokojenost zákazníka – hlavní cíl.
Vztah cena/výkon	Důležitý faktor. Závislý od velikosti společnosti na úrovni technologie.
Frekvence uvádění nových produktů na trh	Nízká až žádná.
Kooperace s ostatními firmami	Střední. V případě potřeby konzultace technického problému. V obchodě – jasná konkurence.
Úroveň a zaměření marketingových aktivit	Nízká díky malé konkurenci.
Kvalifikace pracovníků	Velmi důležitá pro chod podniku.

Zdroj: Vlastní práce autorky

Tabulka 2: Porterova analýza – potenciální nebo noví konkurenti

Potřeba kapitálu	Vysoká. Velmi nákladné.
Potřeba zkušeností	Vysoká. Díky velmi nákladným technologiím.
Umístění firmy	Díky geologickým vlivům jsou možnosti umístění úzké.
Možnost diferenciacie produktu	Není.
Reakce konkurenčních firem v oboru	Nový konkurent může ovlivnit pouze cenou.

Zdroj: Vlastní práce autorky

Tabulka 3: Porterova analýza – substituční produkty

Možnost funkční náhrady	Není.
Možnost dodatečných služeb	Za předpokladu úzkých vztahů s odběrateli.

Zdroj: Vlastní práce autorky

Tabulka 4: Porterova analýza – vyjednávací síla kupujících

Faktory nákupního rozhodování	Spolehlivost dodavatele, kvalita a širší nabízených služeb.
Společenské požadavky	Míra společenské prestiže a uznání.
Poptávkové chování (odklon od věrnosti k značce)	Spolehlivost a důvěryhodnost na straně dodavatele nejdůležitějším faktorem.

Zdroj: Vlastní práce autorky

Tabulka 5: Porterova analýza – vyjednávací síla dodavatelů

Konkurence u dodavatelů	Nízká. Omezený počet dodavatelů.
Množství substitučních výrobků	Nízká až žádná. Díky vysokým cenám technologií.
Důležitost služby	Vysoká. Při špatné kvalitě riziko poškození technologie.

Zdroj: Vlastní práce autorky

Analýza atraktivity trhu

Provedení analýzy atraktivity trhu se zakládá na vlastním výběru faktoru a na jeho subjektivním hodnocení autorky. Je pravděpodobné, že případné provedení analýzy jiným autorem se bude lišit.

Tabulka 6: Analýza atraktivity trhu

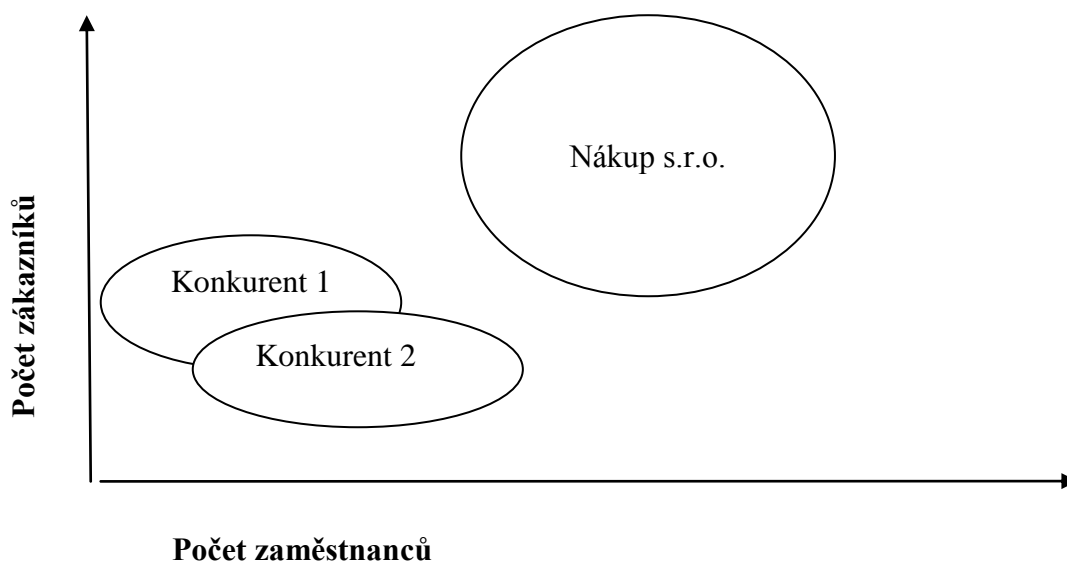
Faktor	Hodnocení atraktivity (1 nejhorší, 10 nejlepší)
Velikost trhu	1
Růstový potenciál	2
Bariéry vstupu/výstupu do/z odvětví	1
Význam cenové politiky	4
Konkurenční intenzita	9
Vliv vývoje ekonomiky	5
Vnější vlivy – počasí	1
Legislativní podmínky	4
Možnosti využití diferenciacce	1
Celkem (z max. 90)	28

Zdroj: Vlastní práce autorky

Analýza konkurentů

Analýza konkurentů vychází ze znalosti autorky konkurence na trhu.

Tabulka 7: Analýza konkurentů – strategické mapy



Zdroj: Vlastní práce autorky

Příležitosti a ohrožení z analýz vnějšího prostředí

Tabulka 8: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Rizika
Díky nízké konkurenci a velmi nízké atraktivitě odvětví pro potenciální nové investory (konkurenty) – rozvoj a inovace technologií, rozšiřování stávajících kapacit.	Vysoká rizika plynoucí z ekonomických vlivů a legislativních podmínek – regulace trhu, tržní bariéry.
Možnosti čerpání financí z fondů Evropské unie.	Velké riziko vlivu počasí – zisk versus ztráta.

Zdroj: Vlastní práce autorky

4.2.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro provedení analýzy vnitřního prostředí bylo čerpáno z vlastní znalosti podniku a jeho okolí. Jedná se o znalosti z vlastní praxe autorky, údajů uvedených ve výroční zprávě podniku a aktualit z tisku.

Tabulka 9: Analýza vnitřního prostředí

Kompetence zájmových skupin	Vysoké. Kompetence na straně řízení společnosti mateřskou společností – drží finanční zdroje. Kompetence na straně zaměstnanců – odborová organizace.
Disponibilní zdroje	Dostatek vlastních zdrojů. Možné dotace z fondů EU.
Konkurenční výhoda	Největší množství podzemních sond. Znalost problematiky. Odborné znalosti. Zaškolený personál. Možnosti zahraničních specialistů.
Portfolio produktů	Jeden produkt.
Hodnocení tržní pozice	Výborná. Velmi malá konkurence.
Vývojové schopnosti	Vysoké. Díky možnosti využití mateřské společnosti v zahraničí – oddělení vývoje a laboratoří.
Inovační schopnosti	Vysoké. Znalost trhu, technologií. Vlastnictví odborných pracovníků.
Velikost firmy	Samotná firma spíše menší, ale součástí nadnárodního koncernu.
Kvalitní vedoucí pracovníci	Po odborné stránce na velmi dobré úrovni.
Dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků	Po odborné stránce na velmi dobré úrovni. Nutno omladit kolektiv a zaškolit nové síly. Riziko odchodu odborníků do důchodu.
Moderní technologie	Snaha vedení firmy o implementaci moderní technologie. Z 50% modernizováno.
Firemní know-how	Vysoké.
Zdraví firmy	Na střední úrovni. Vychází z dlouhé historie firmy. Kontakty pracovníků s dodavateli. Některé procesy a přístupy zastaralé.
Geografické umístění	Velmi dobré. Sondy umístěny ve strategických lokalitách.
Organizační struktura	Částečně změněna. Vcelku dobrá.
Flexibilita firmy	Lepší se. Díky množství inovací a novým zaměstnancům.
Dobré jméno firmy	V současnosti na dobré úrovni. Nutno udržet a mírně zlepšovat.
Dostatečná distribuční síť	Ano.
Dodavatelé	Dobré vztahy se stávajícími dodavateli. Nutno udržovat partnerství. Potřeba rozvoje dodavatelů a inovace jejich vybavení. Potřeba rozšíření okruhu dodavatelů. Omezení exkluzivity dodavatele.
Odběratelé	Velké množství. Regulace ze strany legislativy. Nemožnost ovlivnění.
Cenné zkušenosti v daném oboru	Výborné. Podpořeny dlouholetou tradicí firmy.

Zdroj: Vlastní práce autorky

Silné a slabé stránky z analýz vnitřního prostředí

Tabulka 10: Silné a slabé stránky

Silné stránky	Slabé stránky
Finanční stabilita.	Velká síla zájmových skupin – především vedení společnosti – omezení možnosti čerpání finančních zdrojů (na inovace, vývoj).
Výborné odborné znalosti zaměstnanců.	Vyšší věkový průměr pracovníků. Omezená schopnost komunikace se zahraničím. Potřeba zaškolení mladých spolupracovníků – předávání cenných zkušeností starších odborníků. Prohloubení jazykových znalostí pracovníků.
Dobrá spolupráce s dodavateli – rozvoj partnerských vztahů. Rozvoj dodavatele po technické stránce – inovace.	Exklusivita dodavatelů. Nutno hledat na jiných (zahraničních) trzích. Zamezení kontaktu odborných pracovníků při obchodních jednání s dodavateli.
Strategické umístění lokalit. Vysoká konkurenceschopnost.	Některé procesy zastaralé. Nutná modernizace některých procesů, úprava organizační struktury. Vyšší využívání moderních technologií.

Zdroj: Vlastní práce autorky

4.2.3 SWOT analýza

Vypracování SWOT analýzy je založena na vypracování analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Specifikace příležitostí a hrozeb z analýz vnějšího prostředí je uvedena v tabulce 8. Specifikace silných a slabých stránek podniku z analýz vnitřního prostředí je uvedena v tabulce 10.

Údaje z obou tabulek jsou zapracovány do matice v tabulce 11, kde jsou dále autorkou práce vytvořeny tzv. strategie.

Tabulka 11: SWOT analýza

		VNITŘNÍ ANALÝZA	
		SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
		<p>Finanční stabilita. Výborné odborné znalosti zaměstnanců. Dobrá spolupráce s dodavateli. Strategické umístění lokalit. Vysoká konkurenceschopnost.</p>	<p>Velká síla zájmových skupin – především vedení společnosti. Vyšší věkový průměr pracovníků. Omezená schopnost pracovníků na komunikace se zahraničím. Exklusivita dodavatelů. Některé procesy zastaralé.</p>
VNĚJŠÍ ANALÝZA	PŘÍLEŽITOSTI	<p>Rozvoj a inovace technologií – díky nízké konkurenci a velmi nízké atraktivitě odvětví pro potenciální nové investory (konkurenty). Možnosti získání dotací z Evropské unie.</p>	<p>Potřeba zaškolení mladých spolupracovníků – předávání cenných zkušeností starších odborníků. Prohloubení jazykových znalostí pracovníků. Nutno hledat nové dodavatele na jiných (zahraničních) trzích. Nutná modernizace některých procesů, úprava organizační struktury. Vyšší využívání moderních technologií.</p>
	HROZBY	<p>Vysoká rizika plynoucí z ekonomických vlivů a legislativních podmínek – regulace trhu, tržní bariéry. Velké riziko vlivu počasí – zisk versus ztráta.</p>	<p>Omezení možnosti čerpání finančních zdrojů (na inovace, vývoj). Ovlivnění dodavatelů stávajícími pracovníky – riziko korupce.</p>
		Strategie SiS-P	Strategie SiS-P
		Strategie SiS-H	Strategie SiS-H

Zdroj: Vlastní práce autorky

4.2.4 Stanovení nákupní strategie a strategie pro řízení rizik pro danou produktovou skupinu

Výsledek SWOT analýzy určuje základní teze vedoucí ke zvolení správné nákupní strategie pro danou produktovou skupinu. Z vnitřní analýzy vyplývají slabé stránky týkající se přímo nákupu. Jsou to: omezené množství dodavatelů a exkluzivita dodavatelů.

V silných stránkách se objevuje partnerství s dodavateli, které je založeno na dlouhodobé spolupráci s dodavateli vycházející z minulosti, kdy pro každou službu byl zvolen jediný dodavatel. Nákupní strategii pro danou produktovou skupinu tedy determinuje především množství dodavatelů a systém spolupráce s nimi.

Nákupní strategie pro skupinu sondy:

- Rozvoj partnerských vztahů s dodavateli.
- Rozvoj dodavatele po technické stránce – inovace.
- Nutno hledat nové dodavatele na jiných (zahraničních) trzích.
- Vyšší využívání moderních technologií.

V souvislosti s nákupní strategií je vypracována strategie pro řízení rizik, jež pomocí SWOT analýzy specifikována. V tabulce 12 jsou specifikována 3 základní rizika vycházející z provedené SWOT analýzy. K uvedeným rizikům je stanovena příčina a opatření k jejich eliminaci či odstranění.

Tato práce se bude v následujících kapitolách zabývat pouze problémem č. 1 tj. Exkluzivitou dodavatele a opatřeními k její eliminaci a dále problémem č. 2 tj. Potřebou inovací u zhotovitele. Oba problémy jsou uvedeny v tabulce 12.

Tabulka 12: Strategie k řízení rizik

Problém	Proč?	Opatření	Jak?	
Malé množství zhotovitelů. Exklusivita dodavatele.	Díky malé poptávce po tomto druhu služeb v ČR.	Oslovení zahraničních zhotovitelů. Potenciální trhy: D, SK, AT, PL, NL.	Získání kontaktů od kolegů z koncernu.	
			Průzkum trhu v zahraničí, vytvoření registračního formuláře pro nové zhotovitele.	
			Stanovení kvalifikačních kritérií pro nové zhotovitele – předkvalifikace zhotovitelů.	
Potřeba inovací u zhotovitele	Horší jakost ve srovnání s konkurenty v zahraničí.	Pravidelná jednání se zhotoviteli.	Stanovení jednání 1x za rok. Náplň jednání: zhodnocení uplynulého roku, výhled do roku dalšího, očekávané inovace u zhotovitele.	
			Stanovení přísnějších podmínek při výběru zhotovitele.	Specifikovat podmínky týkající se kvality.
			Detailnější hodnocení zhotovitelů.	Sestavit hodnotící kritéria pro hodnocení dodavatelů
			Znalost nákladů zhotovitele.	Naplánovat jednání u zhotovitelů. Vysvětlit potřebu.
Budování partnerství se zhotoviteli	Záruka lepší spolupráce a kvality požadovaných služeb.	Příprava dlouhodobých rámcových smluv	Vytvoření rámcové smlouvy (Master Service Agreement) s vybranými zhotoviteli.	
		Zajištění motivace.	Bonusy za kvalitně provedenou práci, inovaci.	

Zdroj: Vlastní práce autorky

4.3 Vyhledání nových dodavatelů

Vyhledání nových dodavatelů autorka dělí do 3 fází. Jednotlivé fáze jsou uvedeny v tabulce 13.

Tabulka 13: Fáze dotazování

Fáze 1	Navázání kontaktu s kolegy z koncernu.	Specifikace dané produktové skupiny. Příprava podkladů pro výměnu zkušeností a informací.
Fáze 2	Systematické vyhledávání zhotovitelů na zahraničních webech	Výběr vhodných vyhledávačů. Příprava registračního formuláře v anglickém jazyce.
Fáze 3	Předkvalifikace zhotovitele.	Vypracování vzoru předkvalifikační poptávky. Stanovení kvalifikačních kritérií.

Zdroj: Vlastní práce autorky

Fází jedna se tato práce nebude dále zabývat. Pro fázi dvě bude autorkou navržen vhodný registrační formulář v anglickém jazyce. Pro fázi tři bude vypracován vzor poptávky a stanovena kvalifikační kritéria.

4.3.1 Registrační formulář

Vzor registračního formuláře vytvořený autorkou v anglickém jazyce tvoří přílohu č. 1 této práce. Anglický jazyk je zde volen s ohledem na potenciální okruh oslovovaných zhotovitelů v zahraničí. Dotazník bude zasílán vždy s průvodním E-mailem, ve kterém bude stručně popsána společnost Nákup s.r.o.

Tento popis obsahuje název a sídlo společnosti, identifikační číslo a předmět činnosti společnosti. Taktéž je doplněn internetovou adresou, kde lze nalézt podrobnější údaje o poptávající společnosti.

Kontakt na oprávněnou osobu včetně jména, pracovního zařazení, telefonního čísla a e-mailové adresy. Návrh takového dopisu vytvořený autorkou je uveden v Obr. 15.

Obrázek 15: Průvodní dopis

*Vážení,
společnost Nákup s.r.o. se sídlem ... zabývající se ... hodlá rozšířit okruh kvalifikovaných zhotovitelů v oblasti služeb podzemních oprav sond, karotážních měření a operací na drátě.
Z tohoto důvodu si vás dovoluujeme oslovit dotazníkem, který bude sloužit jako podklad pro předkvalifikaci potenciálních zhotovitelů.
Vyplněný dotazník zašlete prosím elektronicky ve formátu .pdf na níže uvedenou E-mailovou adresu.*

Děkuji.

*S pozdravem,
Bc. Dagmar Schreiberová
Specialista nákupu
Nákup s.r.o.
Tel.: ...
E-mail: ...
Web: ...*

Zdroj: Vlastní práce autorky

4.3.2 Předkvalifikace včetně kvalifikačních kritérií

Vlastní návrh vzoru předkvalifikační poptávky vytvořený autorkou práce tvoří přílohu č. 2 práce.

Předkvalifikační poptávka obsahuje mj. seznam kvalifikačních kritérií včetně jejich vah a způsobu hodnocení.

Ke stanovení kvalifikačních kritérií byl použit brainstorming s pěti nákupčími, jehož výsledkem je stanovení pěti hodnotících kritérií, která získala v následném bodování nejvíce bodů. Kritéria uvádí tabulka 14.

Tabulka 14: Stanovení hodnotících kritérií

Stanovení hodnotících kritérií			
Hodnotící kritéria	Míra splnění požadavků		
	Splnil zcela	Splnil částečně	Nesplnil (nepředložil vůbec)
Předložení platných základních kvalifikačních dokladů (výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list, apod.)*	2b	1b	0b
Předložení platných dokladů o odborné způsobilosti (oprávnění a osvědčení)*	2b	1b	0b
Předložení platných dokladů prokazujících systémy řízení jakosti (ISO apod.)*	2b	1b	0b
Předložení seznamu min. 6 referenčních zakázek realizovaných v posledních 2 letech	2b	1b	0b
Předložení pojištění odpovědnosti za škodu vůči třetí osobě v min. výši 750tis. EUR	2b	1b	0b

*dokumenty je nutné přesně specifikovat

Zdroj: Vlastní práce autorky

Tabulka 15: Stanovení způsobu hodnocení

Stanovení způsobu hodnocení		
Skupina 1	10 bodů	Uchazeč bude zařazen do seznamu kvalifikovaných zhotovitelů.
Skupina 2	5 - 9 bodů	Uchazeči bude zaslána pozvánka na jednání, kde bude seznámen s výsledkem předkvalifikace a bude požádán o vyjádření se o ochotě doplnění si dokladů.
Skupina 3	0 - 4 body	Uchazeči bude písemně zaslán výsledek předkvalifikace s tím, že v tuto chvíli nesplňuje požadavky zadavatele.

Zdroj: Vlastní práce autorky

4.4 Transparentní a nediskriminační výběr zhotovitele

Ve společnosti Nákup s.r.o. probíhá výběr zhotovitele na základě nákupní směrnice a metodických pokynů. Nákupní směrnice popisuje jak výběr dodavatele, tak i realizaci nákupu. Metodické pokyny obsahují formuláře pro výběr dodavatele – Výzvy k podání nabídek. Jak nákupní směrnice, tak metodické pokyny obsahují všeobecné návody platné pro všechny nákupy ve společnosti. V následujících kapitolách budou navrženy vlastní formuláře pro produktovou skupinu „Sondy“.

Nákupní směrnice a ani relevantní metodické pokyny v příloze této práce nebudou uvedeny s ohledem na přání vybraného podniku.

4.4.1 Stanovení seznamu uchazečů

Dle autorkou nově navrženého postupu předkvalifikace zhotovitelů (viz. 4.3.2) budou zhotovitelé nově zařazeni do seznamu kvalifikovaných zhotovitelů.

Vzhledem k tomu, že se jedná o zhotovitele kvalifikované, není potřeba ve výběrových poptávkách opět požadovat předkládání dokladů. Tento postup však bude v praxi vyžadovat průběžnou kontrolu dokladů kvalifikovaných zhotovitelů, neboť např. doklady o odborné způsobilosti jsou vystavovány s platností na dobu určitou. Tak aby bylo zajištěno to, že doklady jsou platné, je potřeba vytvořit kontrolní mechanismus a ve spolupráci se zhotovitelem tento průběžně kontrolovat a dokumenty v něm obsažené udržovat aktuální.

Navržený kontrolní mechanismus: vytvoření pořadače, který bude rozdělen dle zhotovitelů. Do pořadače budou umístěny kopie dokladů a na titulním listě bude uveden jejich seznam včetně doby platnosti.

Celý proces výběru se díky tomuto urychlí, a to jak na straně přípravy podkladů pro výběrové řízení a vyhodnocování nabídek poptávajícím, tak na straně přípravy nabídky samotné na straně zhotovitelů.

4.4.2 Formy podání nabídek

Podání nabídek probíhá několika způsoby a záleží na tom, jaké formy daný podnik využívá a zda má tento postup popsán v nákupní směrnici. Nejstarším způsobem a v dnešní době již velmi zřídka používaným je podání nabídky v písemné formě. Další možností je podání nabídky elektronickou formou, a to buď e-mailem nebo prostřednictvím některého ze softwarů používaných pro elektronické podání či elektronické nákupní aukce.

Pro účely této práce navrhuji elektronické podání nabídek prostřednictvím některého ze SW běžně nabízeného na trhu.

4.4.3 Doporučené náležitosti poptávky

Společnost Nákup s.r.o. má standardizované vzory poptávek v metodických pokynech. Tyto jsou však platné pro všechny nákupy ve společnosti.

Vzor optimalizovaného poptávkového dokumentu vytvořený autorkou pro konkrétní produktovou skupinu „Sondy“ tvoří přílohu č. 3 této práce.

Optimalizovaný vzor dokumentu se skládá z částí uvedených níže včetně detailnějšího popisu autorky:

- a. Identifikační údaje poptávajícího.
- b. Předmět plnění zakázky: stručná specifikace. Detailní technická specifikace nebo projektová dokumentace tvoří nejčastěji jednu z příloh poptávky.
- c. Místo a čas plnění zakázky.
- d. Podmínky plnění zakázky. Zde je možné uvést podmínky, které jsou uchazeči při realizaci zakázky povinni respektovat např. povinnost mlčenlivosti, povinnost zajištění ochrany BOZP atd. Dále mohou být součástí těchto podmínek platební podmínky (pokud poptávající trvá na svých vlastních) nebo specifikace sankcí za nesplnění apod.

- e. Lhůta pro podání nabídek a forma podání nabídek. Tuto část lze doplnit o lhůtu vázanosti nabídkou a lhůtu specifikující dobu, kterou má poptávající na oznámení výsledku uchazečům.
- f. Požadavky poptávajícího na předložení nabídky. V případě, že uchazeči nejsou předem kvalifikováni, doplňuje se sem požadavek na předložení kvalifikačních dokladů. V jiném případě jsou zde uvedeny ostatní požadavky poptávajícího např. předložení životopisů vedoucích pracovníků, kteří budou zodpovědní za řízení činností. Dále je zde možné přesně specifikovat pořadí jednotlivých kapitol nabídky. Součástí požadavků bývá i požadavek na předložení vlastního návrhu smlouvy o dílo. Osobně doporučuji, pokud společnost má vlastní právní oddělení, aby toto vytvořilo vzory smluv, které pak bude nákupčí přikládat k poptávkám jakožto vzor, který musí uchazeči akceptovat. Použití vlastního vzoru urychlí vyhodnocení výběrového řízení a následného přidělení zakázky, neboť návrh smlouvy není dále potřeba s vítězným uchazečem diskutovat. Toto má však i druhou stranu neboť, a to především v případě zahraničních uchazečů, dochází k tomu, že tito smlouvu dle českého právního řádu nejsou ochotni akceptovat a tudíž nabídku nepodají. Vždy je tedy na zvážení nákupčího, zda návrh smlouvy do výběrového řízení zařadit či požadovat návrh smlouvy uchazeče. K tomuto se váže ještě možnost předkládání bankovních záruk či složení peněžní jistiny na účet poptávajícího, jakožto zajišťovacího instrumentu k zajištění plnění povinností z účasti ve výběrovém řízení.
- g. Kvalifikační kritéria a způsob hodnocení nabídek.
- h. Vymezení práv poptávajícího např. právo kdykoliv zrušit výběrové řízení či změnit nebo upřesnit zadání poptávky atd.

4.4.4 Kvalifikační kritéria a způsob hodnocení nabídek

Stanovení hodnotících kritérií a způsobu hodnocení nabídek je potřeba věnovat patřičnou pozornost. Hodnotící kritéria by měla respektovat zájmy všech osob zainteresovaných v daném obchodním případě. Jedná se o zájem nákupčího, jehož úkolem je zajistit nákup v dobré kvalitě za dobrou cenu a dále pak zájem technika, jehož úkolem je zajištění realizace díla především v dobré kvalitě a bez vícenákladů. Dále je potřeba hodnotící kritéria ohodnotit dle jejich důležitosti. K tomuto se nejčastěji používá multikriteriální hodnocení.

Návrh autorky na stanovení hodnotících kritérií pro konkrétní produktovou skupinu „Sondy“: jediné kritérium a tím je předložení nejnižší nabídkové ceny.

4.5 Nastavení vhodného systému hodnocení dodavatelů

Systém hodnocení dodavatelů je ve společnosti Nákup s.r.o. stanoven směrnicí. Tato směrnice stanovuje kritéria, váhy, způsob rozdělení dodavatelů do skupin a způsob jednání s dodavateli v jednotlivých skupinách. Kritéria „Kvalita dodávky“ a „Termín dodávky“ hodnotí zaměstnanci odborného útvaru. Kritérium „Nákupní proces“ hodnotí zaměstnanci nákupu.

Dvě základní kritéria, jež hodnotí zaměstnanci nákupního útvaru, jsou rozděleny do dalších dílčích kritérií, která napomáhají k objektivnímu hodnocení výkonu dodavatele. Jsou to např.: stav dodaného zboží, kvalita zemních prací, součinnost při přípravě a předání staveniště, dodržování BOZP, PO a ochrany ŽP apod.

Kritérium hodnocené nákupčím je jediné a žádné další rozdělení nemá. Bodové hodnocení je v rozsahu 0–100bodů. Bez dalších dílčích kritérií je toto hodnocení neobjektivní a nepřesné. V následující kapitole budou navržena kritéria pro hodnocení kritéria „Nákupní proces“.

Návrh kritéria vychází z dotazníkového šetření, provedeného s deseti vybranými nákupčími. Těmto byl zaslán dotazník uvedený v příloze č. 4 práce. Na základě výsledku dotazníkového šetření, budou stanoveny váhy k jednotlivým kritériím, tím bude dosaženo převodu hodnot na sčitatelnou veličinu.

4.5.1 Hodnotící kritéria „Nákupní proces“

Stanovení hodnotících kritérií bylo provedeno na základě vlastní znalosti nákupního procesu autorky. Stručný popis obsahuje detailnější popis daného hodnotícího kritéria.

Tabulka 16: Hodnotící kritéria

	Kritérium	Stručný popis
K1	Součinnost zhotovitele při uzavírání smlouvy.	Zhotovitel bez zbytečných okolků a urgencí ze strany nákupčího zaslal podepsané výtisky smlouvy. Zaměstnanci zhotovitele okamžitě vyřizují požadavky.
K2	Ochota zhotovitele při změnách smlouvy.	Zhotovitel byl ochoten ke změnám smlouvy (platí i za předpokladu hledání konsensu na obou stranách). Zhotovitel byl ochoten vyhovět požadavku na předložení nového návrhu smlouvy.
K3	Ochota k cenovému vyjednávání.	Zhotovitel byl ochoten jednat o ceně. Zhotovitel poskytl slevu z nabídkové ceny.
K4	Ochota k jednání o nabídce.	Zhotovitel byl ochoten jednat o podmínkách nabídky (platí i za předpokladu společného konsensu).
K5	Účast ve výběrových řízeních.	Zhotovitel se pravidelně účastní výběrových řízení, popř. zasílá omluvné dopisy.

Zdroj: Vlastní práce autorky

4.5.2 Stanovení vah k hodnotícím kritériím

Stanovení hodnotících kritérií bylo provedeno v součinnosti s deseti nákupčími ze společnosti Nákup s.r.o. Nákupčí hodnotili jednotlivá kritéria dle vlastních preferencí. Výsledek dotazníkového šetření je uveden v příloze č. 5 této práce.

Preference kritérií „Ochota k cenovému vyjednávání“ a „Ochota k jednání o nabídce“ je dána především tlakem vedení společnosti Nákup a.s. na úspory. Jednotliví nákupčí jsou hodnoceni dle úspor a vyjednaných podmínek.

Ohodnocení kritéria „Účast ve výběrových řízeních“ je dáno charakterem produktové skupiny, kterou daný nákupčí obstarává. V případě velkého množství konkurentů, je toto kritérium hodnoceno jako méně preferované.

Tabulka 17: Hodnotící kritéria

	Kritérium	Váha v %
K1	Součinnost zhotovitele při uzavírání smlouvy.	12
K2	Ochota zhotovitele při změnách smlouvy.	18
K3	Ochota k cenovému vyjednávání.	31
K4	Ochota k jednání o nabídce.	27
K5	Účast ve výběrových řízeních.	12

Zdroj: Vlastní práce autorky – výsledek dotazníkového šetření

4.5.3 Stanovení mezí pro bodování kritérií

Dalším nezbytným krokem je stanovení mezí pro bodování kritérií. Součinnost, ochota a účast mohou být:

100 – výborné

50 – přijatelné

0 – špatné

To znamená, že v nejlepším případě by zhotovitel obdržel celkem 15 bodů a v tom nejhorším pouhých 5 bodů.

Po dohodě s nákupčími v pracovní skupině byly zvoleny meze pro bodování kritérií uvedené v tabulce 18.

Tabulka 18: Meze pro bodování kritérií

Bodovací škála	Krátký popis
100 – výborné	Zhotovitel vyhověl zcela.
50 – přijatelné	Zhotovitel vyhověl, ale ... (nákupčí uvedené)
0 – špatné	Zhotovitel nevyhověl z důvodu ... (nákupčí uvede)

Zdroj: Vlastní práce autorky

4.5.4 Klasifikace dle počtu dosažených bodů

Rozdělení zhotovitelů do jednotlivých skupin A, B a C dle splnění kritérií bylo provedeno po dohodě s nákupčími v pracovní skupině.

Tabulka 19: Klasifikace

Skupina	Bodové hodnocení	Krátký popis
A	100 – 84,5	Zhotovitel výborně spolupracuje v nákupním procesu.
B	84,4 – 50	Zhotovitel spolupracuje v nákupním procesu, avšak s výhradami.
C	40 – 0	Zhotovitel nespolečuje v nákupním procesu.

Zdroj: Vlastní práce autorky

Na základě výše uvedené klasifikace je nutné stanovení metodiky k nakládání se zhotoviteli ve skupině B a C. Dle stávajícího systému platného ve společnosti Nákup s.r.o. je hodnocení dodavatelů prováděno jednou ročně, přičemž zhotovitelé ve skupině B a C jsou pozváni k osobnímu jednání a mají možnost vyjádření se k danému hodnocení. Uchazeči ve skupině C nejsou v průběhu následujícího roku zařazováni do seznamu uchazečů ve výběrových řízeních.

Metodika k nakládání se zhotoviteli ve skupině B a C nebude dále rozpracována.

5. Závěr

Tato diplomová práce řeší vytvoření nové nákupní strategie a taktiky pro konkrétní produktovou skupinu nakupovanou ve vybraném podniku. Nově vytvořenou nákupní strategii a taktiku dále detailněji rozpracovává, přičemž se zaměřuje především na vytvoření strategie řízení rizik, tj. odhalení rizik – problémů dané produktové skupiny a vytvoření opatření k jejich eliminaci či odstranění.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo vytvoření nákupní marketingové strategie a taktiky pro specifikovanou produktovou skupinu ve vybraném podniku. Ke splnění cíle jsem vycházela z následujících hypotéz:

- a. V dané produktové skupině je nízká konkurence mezi zhotoviteli.
- b. Zhotovitelé nejsou motivováni k inovacím.

Obě hypotézy byly potvrzeny na základě provedené SWOT analýzy. Obě tvrzení se objevila též v problémech dané produktové skupiny „Sondy“, které tato diplomová práce dále rozpracovává.

Především se práce zaměřuje na hledání řešení, týkající se exkluzivity zhotovitelů. Exklusivita stávajících zhotovitelů, dává možnost vytvoření registračního formuláře pro nové zhotovitele, a to především v zahraničí. Tento formulář je vytvořen v anglickém jazyce a tvoří přílohu č. 1 diplomové práce.

Stávající systém oslovování zhotovitelů platný ve společnosti Nákup s.r.o. je zaměřen příliš obecně. Optimalizace stávajících postupů a procesů se zaměřením na konkrétní produktovou skupinu je diplomovou prací řešena navržením koncepce pro předkvalifikaci zhotovitelů a jejich následné oslovování ve výběrových řízeních. Pro předkvalifikaci je navržen zcela nový systém oslovování zhotovitelů, a to pomocí předkvalifikační poptávky včetně hodnotících kritérií. Součástí takového konceptu je návrh způsobu hodnocení předkvalifikace a metodiky komunikace se zhotoviteli rozdělených do jednotlivých skupin.

V souvislosti s potřebou motivace zhotovitelů k inovacím diplomová práce řeší dopracování stávajícího systému hodnocení dodavatelů platného ve společnosti Nákup s.r.o. Jelikož část týkající se hodnocení kvality odborným útvarem je kompletní a nepotřebuje další úpravy, zaměřuje se práce pouze na optimalizaci stávajícího hodnotícího kritéria „Nákupní proces“, kde jsou navržena nová dílčí kritéria a pomocí dotazníkového šetření stanoveny váhy.

Vypracování nových optimalizovaných postupů popsaných výše, bylo dílčím cílem této diplomové práce. Navržené postupy plně odrážejí moderní řešení v souladu s marketingovými přístupy.

Oba cíle práce byly splněny zcela. K jejich splnění bylo využito znalostí procesů, analýz a postupů uvedených v teoretické části práce.

6. Seznam obrázků

Obrázek 1: Základní funkce podniku a jejich vazba.....	3
Obrázek 2: Poznávací a realizační stránka marketingu.....	6
Obrázek 3: Model nákupního marketingu	7
Obrázek 4: SWOT analýza	9
Obrázek 5: Model nákupního marketingu	12
Obrázek 6: Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů	14
Obrázek 7: Proces rozhodování	16
Obrázek 8: Vymezení relevantního trhu	18
Obrázek 9: Pět konkurenčních sil dle Portera.....	19
Obrázek 10: SWOT matice	21
Obrázek 11: Scoring – model pro hodnocení dodavatelů	23
Obrázek 12: Paretova analýza – Lorenzova křivka	24
Obrázek 13: Vrtná věž	28
Obrázek 14: Hlubinné vrty – znázornění poduškového plynu.....	29
Obrázek 15: Průvodní dopis	40

7. Seznam tabulek

Tabulka 1: Porterova analýza – konkurence v rámci oboru.....	30
Tabulka 2: Porterova analýza – potenciální nebo noví konkurenti.....	31
Tabulka 3: Porterova analýza – substituční produkty	31
Tabulka 4: Porterova analýza – vyjednávací síla kupujících.....	31
Tabulka 5: Porterova analýza – vyjednávací síla dodavatelů	31
Tabulka 6: Analýza atraktivity trhu	32
Tabulka 7: Analýza konkurentů – strategické mapy	33
Tabulka 8: Příležitosti a hrozby.....	33
Tabulka 9: Analýza vnitřního prostředí	34
Tabulka 10: Silné a slabé stránky	35
Tabulka 11: SWOT analýza	36
Tabulka 12: Strategie k řízení rizik	38
Tabulka 13: Fáze dotazování	39

Tabulka 14: Stanovení hodnotících kritérií.....	41
Tabulka 15: Stanovení způsobu hodnocení.....	41
Tabulka 16: Hodnotící kritéria.....	46
Tabulka 17: Hodnotící kritéria.....	47
Tabulka 18: Meze pro bodování kritérií	48
Tabulka 19: Klasifikace.....	48

8. Seznam příloh

- Příloha 1: Registrační formulář
- Příloha 2: Vzor předkvalifikace
- Příloha 3: Vzor poptávky
- Příloha 4: Dotazník
- Příloha 5: Výsledek dotazníkového šetření

9. Seznam literatury

Monografie

1. Gros I. Logistika. Vydání 1. Praha: Vydavatelství VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
2. Koch R. Pravidlo 80/20. Vydání 2. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-175-1.
3. Kotler P. Marketing Management. Vydání 2. Praha: Victoria publishing, 1995. ISBN 80-85605-08-2.
4. Lambert et. al. Logistika. Vydání 1. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
5. McCarthy E. J., Perreault W. D., Základy marketingu. Vydání 1. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-29-5.
6. OCHRANA F. et. al. Veřejný sektor a veřejné finance. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.
7. PAPÍK R. et. al. Internet – ekonomické, marketingové a finanční aplikace. Vydání 1. Praha: Ekopress, 1998. ISBN 80-86119-03-3.

8. Tichá I., Hron J. Strategické řízení. Vydání 1. Praha: ČZÚ, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.
9. Tomek G., Tomek J. Nákupní marketing. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-X.
10. Tomek G., Vávrová V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vydání 1. Praha: C.H.Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
11. Tomek G., Vávrová V. Marketing od myšlenky k realizaci. Vydání 2. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-80-1.
12. Tomek G., Vávrová V. Řízení výroby a nákupu. Vydání 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
13. Získal, J., Havlíček, J. Ekonomicko matematické metody I., Vydání 1. Praha ČZÚ, 2001. ISBN ISBN 978-80-213-0761-2.

Elektronické zdroje

1. Krajská hospodářská komora královéhradeckého kraje [on-line] Publikováno 2011 [cit. 7. 11. 2011]. Dostupné z: www.komora-khk.cz/business/documents/?soubor=moduly/5-jakost/08-nakupo...
2. Petroleum.cz – Vrty [on-line] Publikováno 2007 - 2012 cit. [5. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.petroleum.cz/index.aspx>
3. SMEP. ZIP - Vícekriteriální rozhodování [on-line] Publikováno 2003 cit. [10. 11. 2011]. Dostupné z: http://etext.czu.cz/php/skripta/skriptum.php?titul_key=79
4. Věci veřejné – O vrtech kvůli plynu by mělo být referendum. [on-line] Publikováno 15. 2. 2012 cit. [7. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.veciverejne.cz/veci-verejne/clanky/o-vrtech-kvuli-plynu-by-melo-byt-referendum.html>
5. Vlastní cesta – poradce a poradenství pro každého [on-line] Publikováno 2006 - 2009 [cit. 10. 11. 2011]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/metody-kvalita-system-kvality-iso/paretova-analyza/>

The Company Nákup s.r.o. requires you to fill in this

Příloha č. 1: Registry Form

that will serve as a base for the pre-qualification round of the selection of new contractors

Company Name		Company specialization	<input type="checkbox"/> underground well repairs <input type="checkbox"/> well logging services <input type="checkbox"/> wire line services
Registered seat		Sales p.a.	<input type="checkbox"/> less than 380 000EUR <input type="checkbox"/> between <input type="checkbox"/> more than 2 000 000EUR
Representatives		Employees No.	<input type="checkbox"/> less than 20 <input type="checkbox"/> between <input type="checkbox"/> more than 50
Reg. No., VAT No.		Member in Unions	
Registered in		Division locations in Europe	
Banking details			
Contact person incl. Phone No. and E-mail Address		Equipment	
Web sites			

Příloha č. 2:

PŘEDKVALIFIKACE UCHAZEČŮ

Účel předkvalifikace: rozšíření okruhu seznamu kvalifikovaných zhotovitelů na podzemní opravy sond, karotážní měření a operace na drátě.

1. Identifikační údaje poptávajícího

Nákup s.r.o., Vrbasova ul. 3, 543 71 Kladno, Česká republika

Kontaktní osoba: Bc. Dagmar Schreiberová, Specialista nákupu

Tel: ...

E-mail: [...](#)

2. Lhůta pro předložení předkvalifikace

Lhůta pro předložení předkvalifikace končí dne ... v ... hod. Předkvalifikaci mohou uchazeči podat doporučeně poštou na adresu společnosti k rukám kontaktní osoby nebo osobně kontaktní osobě v pracovních dnech od 9.00 do 11.00 hod. a od 13.00 do 15.00 hod. Za rozhodující se považuje okamžik převzetí předkvalifikace. Předkvalifikace musí být podána v jediné uzavřené obálce, označené na přelepech razítkem a podpisem uchazeče a výrazně označené nápisem:

PŘEDKVALIFIKACE - NEOTVÍRAT!

3. Požadavky na předkvalifikaci uchazečů

- 3.1 Předložení platných základních kvalifikačních dokladů
 - Živnostenské listy
 - Výpis z obchodního rejstříku
- 3.2 Předložení platných dokladů o odborné způsobilosti
 - ...
 - ...
- 3.3 Předložení platných dokladů prokazujících systémy řízení jakosti
 - ...
 - ...
- 3.4 Předložení seznamu min. 6 referenčních zakázek realizovaných v posledních 2 letech.

3.5 Předložení pojištění odpovědnosti za škodu vůči třetí osobě v min. výši 750tis. EUR.

4. Požadavky na formu a obsah předkvalifikace

1. Obsah.
2. Kontaktní údaje.
3. Základní kvalifikační doklady dle bodu 3.1.
4. Doklady o odborné způsobilosti dle bodu 3.2.
5. Doklady o systémech řízení jakosti dle bodu 3.3.
6. Seznam referenčních zakázek dle bodu 3.4.
7. Kopie pojistné smlouvy dle bodu 3.5.

5. Způsob hodnocení předkvalifikace

Stanovení hodnotících kritérií			
Hodnotící kritéria	Míra splnění požadavků		
	Splnil zcela	Splnil částečně	Nesplnil (nepředložil vůbec)
Předložení platných základních kvalifikačních dokladů (výpis z obchodního rejstříku, živnostenský list, apod.)*	2b	1b	0b
Předložení platných dokladů o odborné způsobilosti (oprávnění a osvědčení)*	2b	1b	0b
Předložení platných dokladů prokazujících systémy řízení jakosti (ISO apod.)*	2b	1b	0b
Předložení seznamu min. 6 referenčních zakázek realizovaných v posledních 2 letech	2b	1b	0b
Předložení pojištění odpovědnosti za škodu vůči třetí osobě v min. výši 750tis. EUR	2b	1b	0b

Stanovení způsobu hodnocení

Skupina 1	10 bodů	Uchazeč bude zařazen do seznamu kvalifikovaných zhotovitelů.
Skupina 2	5 - 9 bodů	Uchazeči bude zaslána pozvánka na jednání, kde bude seznámen s výsledkem předkvalifikace a bude požádán o vyjádření se o ochotě doplnění si dokladů.
Skupina 3	0 - 4 body	Uchazeči bude písemně zaslán výsledek předkvalifikace s tím, že v tuto chvíli nesplňuje požadavky zadavatele.

6. Poptávající si vyhrazuje tato práva:

- 7.1. Nevracet uchazečům podklady předané při předkvalifikaci.
- 7.2. Ověřit si údaje uvedené v předkvalifikaci.
- 7.3. Zrušit předkvalifikaci.
- 7.4. Změnit nebo upřesnit zadání předkvalifikace.
- 7.5. Jednat se všemi účastníky předkvalifikace.

Dne: 17. 02. 2012

Vypracovala: D. Schreiberová

Příloha č. 3:

POPTÁVKA

1. Identifikační údaje poptávajícího

Nákup s.r.o., Vrbasova ul. 3, 543 71 Kladno, Česká republika

Kontaktní osoba: Bc. Dagmar Schreiberová, Specialista nákupu

Tel: ...

E-mail: [...](#)

2. Předmět plnění zakázky

2.1 Stručný předmět zakázky: ...

2.2 Detailní předmět zakázky je uveden v příloze č. ... této poptávky.

3. Místo a čas plnění zakázky

3.1 Místem plnění zakázky je: ...

3.2 Požadovaná doba plnění zakázky je od do

4. Podmínky plnění zakázky

4.1 Zhotovitel je povinen při realizaci zakázky dodržovat pravidla ochrany ŽP, BOZP, ...

4.2 Zhotovitel se zavazuje zachovávat mlčenlivost o ...

...

5. Lhůta pro podání nabídek a forma podání nabídek

5.1 Lhůta pro podání nabídek končí dne ... v ... hod. Uchazeči budou své nabídky předkládat prostřednictvím softwaru ... na webových stránkách [www....CZ](#).

5.2 Lhůta vázanosti nabídkou činí 60 dnů a počíná prvním dnem po skončení lhůty pro podání nabídky.

5.3 Lhůta pro oznámení výsledku výběrového řízení poptávajícím činí 60 dnů a počíná prvním dnem po skončení lhůty pro podání nabídky.

6. Požadavky na předložení nabídky

- 6.1 Uchazeč je povinen v nabídce předložit seznam vybavení, které hodlá při realizaci zakázky použít včetně uvedení roku výroby.
- 6.2 V rámci zajištění povinností uchazeče vyplývajících z účasti v tomto výběrovém řízení je uchazeč v nabídce předložit bankovní záruku či doklad prokazující složené peněžní jistiny na účet poptávajícího ve výši 100 000EUR. Bankovní záruka musí být platná po celou dobu platnosti nabídky.
- 6.3 Uchazeč je povinen ve své nabídce předložit doplněnou a podepsanou smlouvu o dílo, jejíž návrh tvoří přílohu č. ... této poptávky.
- 6.3 Uchazeč je povinen předložit svou nabídku v následujícím řazení:
 1. Obsah.
 2. Kontaktní údaje.
 3. Nabídková cena dle bodu 7.
 4. Dokumenty dle bodu 6.1.
 5. Dokumenty dle bodu 6.2.
 6. ...

7. Kvalifikační kritéria a způsob hodnocení nabídek

Kritériem pro hodnocení nabídek je celková nabídková cena. Celková nabídková cena musí být předložena v EUR a obsahovat veškerá rizika spojená s realizací zakázky.

8. Práva poptávajícího:

- 8.1 Nevracet uchazečům podklady nabídky.
- 8.2 Ověřit si údaje předložené v nabídkách
- 8.3 Zrušit výběrové řízení.

Příloha č. 4:

DOTAZNÍK

Vážený kolego,

v souvislosti s upřesněním kritéria „Nákupní proces“ ve stávajícím hodnocení dodavatelů ve společnosti Tě žádám o seřazení následujícího seznamu kritérií dle důležitosti.

Vyplnění dotazníku Ti zabere pár minut Tvého času. Dotazník je anonymní.

	Kritérium	Stručný popis
K1	Součinnost zhotovitele při uzavírání smlouvy	Zhotovitel bez zbytečných okolků a urgencí ze strany nákupčího zaslal podepsané výtisky smlouvy. Zaměstnanci zhotovitele okamžitě vyřizují požadavky.
K2	Ochota zhotovitele při změnách smlouvy	Zhotovitel byl ochoten ke změnám smlouvy (platí i za předpokladu hledání konsensu na obou stranách). Zhotovitel byl ochoten vyhovět požadavku na předložení nového návrhu smlouvy.
K3	Ochota k cenovému vyjednávání	Zhotovitel byl ochoten jednat o ceně. Zhotovitel poskytl slevu z nabídkové ceny.
K4	Ochota k jednání o nabídce	Zhotovitel byl ochoten jednat o podmínkách nabídky (platí i za předpokladu společného konsensu).
K5	Účast ve výběrových řízeních	Zhotovitel se pravidelně účastní výběrových řízení, popř. zasílá omluvné dopisy.

Doplň k jednotlivým kritériím jejich preferenci ve vztahu k ostatním kritériím, přičemž použij následující stupnici:

- 1 – nedůležité
- 2 – slabě preferovaná důležitost
- 3 – středně preferovaná důležitost
- 4 – silně preferovaná důležitost
- 5 – absolutně preferovaná důležitost

	K1	K2
K1	Součinnost zhotovitele při uzavírání smlouvy	
K2	Ochota zhotovitele při změnách smlouvy	
K3	Ochota k cenovému vyjednávání	
K4	Ochota k jednání o nabídce	
K5	Účast ve výběrových řízeních	

Děkuji Ti za vyplnění dotazníku.

Dagmar Schreiberová

Příloha č. 5:

VÝSLEDEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkem bylo osloveno deset kolegů nákupčích, kteří dle vlastních preferencí ohodnotili jednotlivá kritéria.

Tabulka 1: Preference jednotlivých expertů

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
K1	2	3	3	2	1	2	2	1	1	2
K2	3	2	3	4	3	3	3	3	2	3
K3	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
K4	4	5	4	3	4	5	4	4	5	5
K5	1	3	2	1	2	2	1	2	3	3

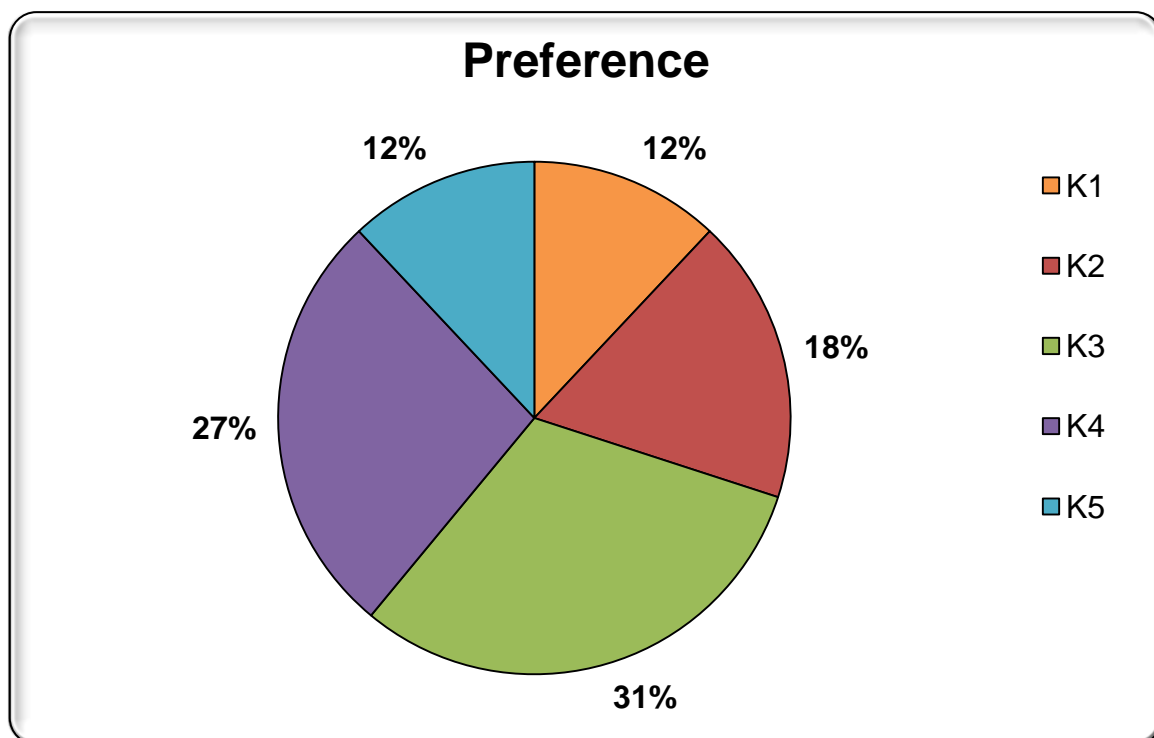
Zdroj: Zpracováno autorkou

Tabulka 2: Součty bodových ohodnocení a váhy

	Kritérium	Σ	%
K1	Součinnost zhotovitele při uzavírání smlouvy.	19	12
K2	Ochota zhotovitele při změnách smlouvy.	29	18
K3	Ochota k cenovému vyjednávání.	49	31
K4	Ochota k jednání o nabídce.	43	27
K5	Účast ve výběrových řízeních.	20	12
Celkem		160	100

Zdroj: Zpracováno autorkou

Graf 1: Preference v %



Zdroj: Zpracováno autorkou