

Vysoká škola logistiky o.p.s.

Hodnocení výkonů dodavatelů firmy

(Diplomová práce)

Přerov 2021

Bc. Dominika Svoboda



**Vysoká škola
logistiky**
o.p.s.

Zadání diplomové práce

studentka	Bc. Dominika Svoboda
studijní program	Logistika
obor	Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Hodnocení výkonů dodavatelů firmy**

Cíl práce:

Navrhnout systém trvalého sledování výkonů dodavatelů firmy, jejich klasifikaci a implementaci systému spolupráce s nimi (SRM).

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Systémy spolupráce s dodavateli v podmínkách dodavatelských systémů a měření logistických výkonů
2. Analýza struktury dodavatelů firmy, úrovně spolupráce s nimi a sledování jejich výkonů
3. Návrh systému trvalého monitoringu dodavatelů, formulace podmínek realizace
4. Zhodnocení návrhu

Závěr

Rozsah práce: 55 – 70 normostran textu

Seznam odborné literatury:

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

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

PERNICA, Petr. Logistika (supply chain management) pro 21. století. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-66-7.

Vedoucí diplomové práce:

prof. Ing. Ivan Gros, CSc.

Datum zadání diplomové práce:

30. 10. 2020


Datum odevzdání diplomové práce:

13. 5. 2021

Přerov 30. 10. 2020



Ing. Blanka Kalupová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

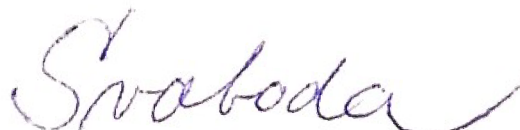
Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat před tím o této skutečnosti prorektora pro vzdělávání Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na devzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 13. 05. 2021



.....

podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří mi pomáhali při tvorbě této práce. V první řadě patří mé poděkování vedoucímu diplomové práce, prof. Ing. Ivanu Grosovi, CSc. za odborné vedení, ochotu, rady a cenné připomínky, které mi poskytl v průběhu vypracovávání. Dále bych chtěla poděkovat majiteli podniku Pelhan Steel s.r.o. za poskytnutí potřebných informací a aktivní účast při konzultacích.

Anotace

Diplomová práce je zaměřena na navržení systému trvalého sledování výkonů dodavatelů firmy, jejich klasifikaci a implementaci systému spolupráce s nimi (SRM). V teoretické části jsou definovány základní pojmy a základní vymezení dodavatelsko-odběratelských vztahů. V praktické části je představen konkrétní podnik, analýza jeho dodavatelské základny a popis současné metodiky spolu se zjištěnými nedostatky. Na základě zjištěných nedostatků je následně vypracován návrh pro jejich odstranění. V závěru je navrhované řešení zhodnoceno.

Klíčová slova

ukazatele výkonnosti, dodavatelé, systém SRM

Annotation

Diploma thesis is focused on the propose of a system of continuous monitoring of the performance of the company's suppliers, their classification and implementation of a system of cooperation with them (SRM). In theoretical part the basic terms and basic definitions of supplier-customer relationships are defined. Practical part consists of introduction of the company, analysis of supplier base and description of current state with founded shortcomings. Based on the shortcomings measures are proposed to eliminate them. At the end of the thesis, the suggested solution is evaluated.

Keywords

performance indicators, suppliers, SRM system

Obsah

Úvod	10
1 Systémy spolupráce s dodavateli v podmínkách dodavatelských systémů a měření logistických výkonů.....	12
1.1 Spolupráce s dodavateli	13
1.1.1 Partnerství s dodavateli.....	14
1.1.2 Typy partnerství	15
1.1.3 Model partnerských vztahů	16
1.2 Řízení dodavatelského řetězce	17
1.3 Koncept SRM	18
1.4 Nákup	19
1.4.1 Základní činnosti nákupu	20
1.4.2 Nákupní proces	20
1.4.3 Cíle nákupu	21
1.5 Klasifikace nakupovaných položek	22
1.5.1 Klasifikace položek dle obrátkovosti.....	22
1.5.2 Klasifikace položek dle vynaloženého finančního objemu	22
1.6 Výběr a hodnocení dodavatelů.....	23
1.7 Klasifikace dodavatelů.....	24
1.7.1 Klasifikace dodavatelů dle vynaloženého finančního objemu	24
1.7.2 Klasifikace dodavatelů dle výkonů.....	24
1.8 Kritéria pro výběr dodavatelů	25
1.9 Metody hodnocení dodavatelů	26
1.9.1 Metoda párového srovnání	27
1.9.2 Bodové hodnocení	29
1.9.3 Metoda bazické varianty	30
1.10 Stanovení vah kritérií.....	30

1.10.1	Bodová stupnice	31
1.10.2	Preferenční pořadí	31
1.10.3	Metoda párového srovnání	31
1.10.4	Saatyho metoda	33
2	Analýza struktury dodavatelů firmy, úrovně spolupráce s nimi a sledování jejich výkonů	34
2.1	Představení podniku	34
2.2	Nákupní proces.....	36
2.2.1	Vznik potřeby nákupu.....	36
2.2.2	Základní údaje o potřebě nákupu	37
2.2.3	Výběr vhodného dodavatele.....	37
2.2.4	Objednávka položek	38
2.3	Proces výběru dodavatelů.....	38
2.4	Spolupráce s dodavateli	39
2.5	Analýza nákladů.....	40
2.6	Kategorizace dodavatelů	41
2.7	Nedostatky současného stavu	42
	Přístup majitele podniku.....	43
3	Návrh systému trvalého monitoringu dodavatelů, formulace podmínek realizace	45
3.1	Implementace principů SRM	45
3.2	Směrnice pro výběr a hodnocení dodavatelů.....	47
3.3	Metodika výběru dodavatele	48
3.4	Bodová metoda	49
3.5	Stanovení vah kritériím	50
3.5.1	Preferenční pořadí	50
3.5.2	Saatyho metoda	51

3.6	Vážené bodové hodnocení.....	52
3.7	Metodika hodnocení výkonů dodavatelů	54
3.7.1	Stanovení vah ukazatelů.....	55
3.7.2	Data pro hodnocení výkonů dodavatelů	56
3.7.3	Hodnocení dodavatelů	56
3.7.4	Kategorizace dodavatelů podle výsledků hodnocení	57
3.7.5	Určení klíčových dodavatelů.....	58
3.8	Podmínky realizace	59
4	Zhodnocení návrhu.....	61
4.1	Návrh výběru dodavatele	61
4.2	Návrh hodnocení dodavatelů	62
4.3	Návrh kategorizace dodavatelů	63
4.4	Dopady návrhu na řízení vztahu s dodavateli.....	63
	Závěr	65
	Seznam zdrojů.....	67
	Seznam grafických objektů.....	69
	Seznam zkratk	71

Úvod

Dopady globalizace se v dnešním světě odráží na všech odvětvích a nejinak toho je u oblastí jako jsou ekonomika a podnikání. Proces globalizace s sebou přináší na jedné straně příležitosti, na straně druhé však také rizika. Vlivem globalizace dochází k propojování podniků a vznikají velké nadnárodní korporáty. Nastává tedy situace, kdy je pro malé a střední podniky stále složitější, udržet si své postavení na trhu. To vede k tomu, že se každý podnik snaží udělat maximum pro to, aby vyčníval před konkurencí. Důležité jsou i ty nejmenší konkurenční výhody, kterých se podnikům podaří dosáhnout. Jednou z cest, kterou je možné takových výhod dosáhnout, je navazování kvalitních vztahů s dodavateli. Dodavatelé by měli být vybíráni tak, aby napomáhali plnit strategické cíle podniků. Prvním krokem je výběr těchto dodavatelů, avšak tento krok rozhodně není konečný. Je důležité i nadále sledovat a hodnotit, jestli dodavatel svými výkony splňuje požadovaná kritéria a pomáhá podniku v dosahování stanovených cílů.

Vliv v oblasti této problematiky má rovněž úroveň vztahů s dodavateli. Je na rozhodnutí vedení konkrétního podniku, zda se vydá cestou, kdy je vztah postavený na základech soupeření a kladení ultimát nebo cestou, kdy se pokusí s dodavatelem spojit síly a na základě hlubších spoluprací, případně uzavřených partnerství, dosahovat požadovaných efektů.

Cílem diplomové práce je navrhnout systém trvalého sledování výkonů dodavatelů firmy, jejich klasifikaci a implementaci systému spolupráce s nimi (SRM).

Diplomová práce je členěna na 4 kapitoly, kdy v první kapitole je popsána teoretická část a zbývající kapitoly jsou následně věnovány části praktické. V teoretické části diplomové práce, která je zaměřena na popis teoretických východisek problematiky, jsou definovány základní pojmy a charakterizovány základní vymezení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Teoretická část práce je také věnována stručnému představení klasifikací z různých hledisek a metod, které lze v oblasti výběru a hodnocení dodavatelů použít.

Na začátku praktické části práce je představen konkrétní podnik, na který je diplomová práce zaměřena. Popsána je zde oblast působnosti podniku a na základě poskytnutých dat provedena analýza současného stavu. Součástí této analytické části je rovněž identifikace nedostatků v oblasti řízení vztahu s dodavateli.

Na základě skutečností, zjištěných při analýze současného stavu jsou dále popsána navrhovaná opatření, kterými lze zjištěné nedostatky odstranit. Tato opatření se týkají jak obecných principů přístupu k jednotlivým částem nákupního procesu, tak konkrétních zjištěných nedostatků. Navrhovaná opatření spočívají zejména v úpravách metodického postupu při výběru dodavatele a kompletním návrhu na zavedení pravidelného hodnocení výkonů dodavatelů, na základě kterého by mělo docházet k vytváření strategií v přístupu k dodavatelům. Popsány jsou zde rovněž podmínky, jejichž splněním je podmíněna realizace navrhovaných opatření. Poslední část je věnována shrnutí a zhodnocení navrhovaných opatření.

1 Systémy spolupráce s dodavateli v podmínkách dodavatelských systémů a měření logistických výkonů

Ve spojitosti s problematikou dodavatelských vztahů můžeme narazit na mnoho pojmů, jejichž konkrétní vymezení je pro popis této problematiky klíčové. Jejich odlišná pojetí či nesprávná interpretace může být zavádějící a způsobovat problémy v komunikaci mezi manažery a dalšími osobami, pohybujícími se v tomto prostředí.

Dochází zde zejména ke konfrontaci mezi pojmy systém a řetězec. Dvojice pojmů dodavatelský systém a dodavatelský řetězec bývá souhrnně označována anglickým „Supply chain“, do češtiny překládaným hromadně jako dodavatelský řetězec. Jedna z definic řetězce, kterou můžeme v literatuře najít, popisuje řetězec jako posloupnost organizací, mezi kterými dochází k dopředným i zpětným tokům výrobků, služeb, financí i informací od zdrojů, po zákazníky. [1]

V jiné literatuře popisuje například Pernica řetězec jako „*obecně provázanou posloupnost všech činností (aktivit), jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu synergické povahy*“ [2, s. 120] a systém pak popisuje jako „*účelně uspořádané množiny všech technických prostředků, zařízení, budov, cest a pracovníků, podílejících se na uskutečňování logistických řetězců*“. [2, s. 120]

Z těchto definic je patrný rozdíl mezi chápáním pojmů řetězec a systém, kdy jeden autor definuje řetězec jako skupinu objektů, vykonávající aktivity spojené a uspokojováním zákazníků. Zatímco druhá skupina si ho vykládá jako aktivity, související s uspokojováním zákazníků.

Další dvojicí pojmů, u kterých může docházet k volnému, ne vždy správnému užívání, je ve spojitosti s pojmy systém/řetězec, upřesnění dodavatelský či logistický. Za hlavní rozdíly mezi logistickým a dodavatelským řetězcem můžeme uvést například rozdíl v jeho působnosti, kdy dodavatelský řetězec zasahuje do aktivit jak po, tak i proti směru materiálového toku. U dodavatelských řetězců také dochází k jejich propojení a následně vzniku dodavatelských sítí. Logistický řetězec se od dodavatelského liší i mírou provázanosti mezi jednotlivými prvky systémů, která je u dodavatelského řetězce mnohem vyšší. Dodavatelský systém vyžaduje vzájemnou důvěru, komunikaci a spolupráci mezi partnery. [3]

Ať už ve spojitosti s řetězcem či systémem, bývá přívlastek logistický stále častěji nahrazován přívlastkem dodavatelský. Dochází k tomu v důsledku vývoje ekonomického prostředí, globalizace a zároveň prohlubující se segmentací trhů.

Jako podklad pro další kapitoly této práce budou brány jako stěžejní definice Grose, který definuje dodavatelský řetězec jako „*posloupnost činností v integrovaných a vzájemně propojených logistických řetězcích včetně aktivit spojených s realizací zpětných toků, jejichž výkon je nezbytný pro splnění požadavků finálního zákazníka v požadovaném čase, množství, kvalitě a na požadované místo*“ [4, s. 29] a dodavatelský systém jako „*účelově definovaná množina organizací a vazeb mezi nimi, která se podílí na plánování a výkonu posloupnosti činností v dodavatelském řetězci definovaných*“. [4, s. 29]

Obecně lze uspořádání mezi vztahy jednotlivých výše popisovaných pojmů shrnout tak, že jeden dodavatelský systém může zahrnovat několik dodavatelských řetězců a dodavatelský řetězec se pak skládá z několika logistických řetězců. [4]

1.1 Spolupráce s dodavateli

Pojem dodavatel definoval Nenadál jako „*organizaci nebo osobu, která poskytuje produkt*“. [5, s. 15] Odběratele pak Nenadál definoval jako „*právníckou nebo fyzickou osobu, která přijímá produkt od dodavatele*“. [5, s. 15]

Tradiční vztah mezi dodavatelem a odběratelem je vztah na bázi běžných obchodních vztahů, různě dlouhého charakteru, zahrnující řadu transakcí. Nedochozí k žádnému většímu prohlubování těchto vztahů. Takové vztahy jsou typické pro dodavatele, kteří nabízejí standardní výrobky široké základně odběratelů. Doba trvání takového vztahu povětšinou odpovídá době trvání obchodní transakce a poté zaniká. [6]

Tradiční chápání vztahů mezi dodavateli a odběrateli se nedá ve své podstatě nazývat spoluprací. Jedná se spíše o kladení podmínek a ultimát. K motivování dodavatelů odběratelé často využívají způsob, kterým je vyhrožování přechodem od současného dodavatele ke konkurenci. Přejít od tradičního k modernějšímu pojetí spolupráce je komplikovanější v případech, kdy se jedná o monopolního dodavatele. Zde je to zejména na odběratelích, aby vynaložili potřebné úsilí a tento přístup změnili. [5]

Modernějším pojetím je využívání principů spolupráce v pravém slova smyslu. Nakupování ve spolupráci s dodavateli je charakterizováno vzájemnou důvěrou.

Dodavatel nyní není chápán jako protivník, ale naopak jako spolupracující partner. Budování důvěry si žádá svůj čas, a tak jsou tyto spolupráce charakteristické svou dlouhodobostí. Dodavatelská základna je redukována na nižší počet pečlivě vybraných dodavatelů. Klíčem k úspěšnosti je schopnost partnerů vyhledávat příležitosti k neustálému zlepšování se. Plány nákupu nebývají vytvářeny pouze s ohledem na potřeby odběratele, ale jsou vytvářeny v souladu požadavků a plánů konečných zákazníků. Důraz zde není kladem pouze na kvalitu dodávek, důležitá je i kvalita vztahů, která může mít vliv na celkový konečný výkon. [5]

Aby mohlo dojít ke změně pouhého nákupu od dodavatele na partnerství s dodavatelem, je nutné, aby se tohoto procesu účastnily nejen jednotky podniku, jako jsou útvar zásob, řízení jakosti apod., ale také další články organizační struktury, včetně vrcholového vedení odběratele. [5]

Politika vztahů s dodavateli by měla být v každém podniku jasně definována a měla by být v souladu s celkovými strategickými cíli a hodnotami podniku. Jedním z předpokladů opravdu fungujícího vztahu je vyznávání stejných hodnot u obou účastníků vztahu. Celková politika a strategie podniku jsou stavěny na základech, tvořených posláním, vizí a hodnotami. Definování politiky a strategie může být do jisté míry neurčité a nekonkrétní, ale mezi jejími základními prvky by neměly chybět například volba základny vztahů s dodavateli, určení míry preference jakosti před jinými hledisky, volba dodavatelské strategie, zda volit interní nebo externí dodavatele a mnoho dalších. [5]

1.1.1 Partnerství s dodavateli

Vytváření partnerství mezi dodavateli a odběrateli by mělo být jedním z hlavních cílů marketingového managementu. Ten by měl vytvářet strategii zaměřenou právě na budování dlouhodobých partnerských vztahů, přinášející prospěch oběma stranám. Na straně odběratele to může znamenat například snížení nákladů na udržení zásob v případě zavedení systému dodávek just-in-time. V některých případech může být dodavatel zapojen přímo do vývoje nového výrobku, čímž se sníží doba, potřebná na uvedení výrobku na trh. [7]

Definice partnerství je několik, ale podle jedné z nich se jedná o speciální obchodní vztah, který je založen na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení rizik, sdílení zisků a který přináší oběma zúčastněným stranám konkurenční výhodu. Výsledkem takového vztahu

je pak podle něj vyšší podnikatelský výkon, než jakého by byly zúčastněné podniky schopny dosáhnout, jestliže by fungovaly samostatně. [8]

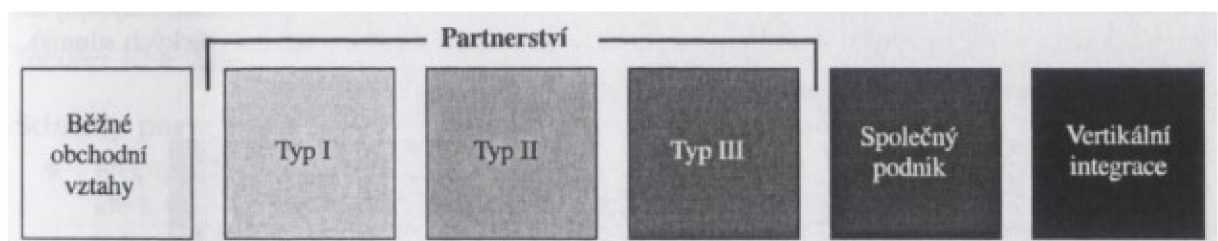
Mezi základní činnosti, kterými je charakterizována snaha o vybudování úspěšně fungujícího partnerství, patří spolupráce s dodavatelem při vývoji nového výrobku, společný program pro zlepšování výrobků a jejich výroby, uzavírání smluv s výkonnostními cíli, které jsou kontrolovány a měřeny na obou stranách a v neposlední řadě otevřené sdílení informací, zajištěné například elektronickou výměnou dat (EDI). Klíčové faktory se tedy dají shrnout jako důvěra, společné cíle a sdílení informací. [7]

1.1.2 Typy partnerství

Navzdory tomu, že partnerství není typ vztahu, který by nutně zahrnoval majetkovou spoluúčasť jednotlivých stran, může i takový vztah přinášet podobné efekty jakými jsou přínosy ze společného podnikání. Partnerství nelze přesně vymezit a v každém podniku nebo s každým dodavatelem se může lišit například v délce trvání, šíři vztahu, intenzitě a těsnoti vztahu. Lambert vymezil tři typy podnikání:

- Typ I. – podniky se uznávají jako partneři, mírně koordinují své činnosti a plánování, jejich cíl je krátkodobý a zaměřuje se pouze na určitou oblast podniku,
- Typ II. – od koordinace činností se přechází k jejich integraci, partnerství je dlouhodobého charakteru a zaměřuje se na více oblastí podniku,
- Typ III. – významná míra integrace, strany se mezi sebou vnímají jako rozšíření vlastního podniku a doba trvání partnerství není určena. [6]

Nejčastěji využívaným partnerstvím je pak partnerství typu I, zatím co nejméně využívané je partnerství typu III. Jednotlivé typy partnerství jsou zobrazeny na obrázku 1.1.



Obr. 1.1 Typy partnerství

Zdroj: [6].

1.1.3 Model partnerských vztahů

Každý podnik by měl mít stanoven svůj model, na základě kterého k partnerským vztahům přistupovat. Aby byl partnerský vztah funkční, je potřeba na něm neustále pracovat a rozvíjet ho, aby docházelo k požadovaným výstupům. To zajišťuje právě model partnerského vztahu, který je tvořen třemi základními prvky – stimuly, faktory a složky. [6]

Stimuly jsou přesvědčivé důvody, které podněcují obě strany ke vzniku spolupráce. Motivací je vidina přínosů, které by byly bez navázané spolupráce nedosažitelné. Přínosy, kterých je možné dosáhnout, mohou být ve formě efektivnějšího využití aktiv, zlepšení uspokojování potřeb zákazníků, získání tržní výhody nebo růst zisku. Nejsou to však samotné stimuly, které zajistí úspěšnost partnerství. Výhoda, kterou podniky partnerstvím získají, by měla být takového charakteru, aby pro konkurenci nebylo snadno dosažitelné její vyrovnání. [6]

Pomocí faktorů je vyjádřena podpora ze strany okolí. Faktory jsou nezbytné pro úspěšné partnerství. Umožňují jeho rozvoj a posilování. Podpůrné faktory se musí vyskytovat na obou stranách podniků. Jejich míra ovlivňuje úspěšnost partnerských vztahů. [6]

Složky partnerství jsou potom činnosti a procesy, které vznikají v průběhu partnerství. Pomocí složek dochází k dosahování očekávaných výsledků. Přístup ke složkám se může mezi jednotlivými podniky lišit, ale jejich podoba bývá ve formě plánování, společného operativního řízení, komunikace, sdílení zisků i rizik, závazků a dalších. [6]

Jestliže je u obou účastníků vztahu vhodné prostředí a zdají-li se cíle partnerství jako realizovatelné, mělo by být partnerství uzavřeno. Podle síly stimulů a podpůrných faktorů je určováno, jaký typ partnerství je v dané situaci nejvhodnější. Efektivnost partnerských vztahů je hodnocena na základě jasně stanovených ukazatelů a měřítek pro jednotlivé stimuly. Na základě zpětné vazby mohou být následně vztahy upravovány. [6]

Spolupráce by měla být výhodná pro obě strany. Pozitivní dopad má jak na zvyšování zisků, tak na zlepšení výsledků ve vnitřní struktuře podniku. Uzavřením partnerství dochází k získání konkurenční výhody, zvyšování podílu na trhu a s tím související zlepšení postavení na trhu. [6]

1.2 Řízení dodavatelského řetězce

Pro efektivní řízení dodavatelského řetězce je nevyhnutelné znát odpověď na klíčovou otázku co, kdy a kde vyrábět, přepravovat a skladovat, aby bylo možné plnit požadavky zákazníka na požadované úrovni. [9]

Informace v dostatečné kvalitě, obsahující všechna potřebná data, má většinou pouze přímý dodavatel koncového zákazníka a informace je s každým dalším stupněm proti směru materiálového toku zkracující. S ohledem na stále stochastičtější požadavky konečných zákazníků, je i pro přímého dodavatele stále složitější najít odpověď na výše formulovanou otázku. [9]

Řízení dodavatelského řetězce, neboli Supply chain management (SCM), je oblast řízení zabývající se všemi činnostmi dodavatelského řetězce tak, aby bylo dosaženo optimálních výsledků. Můžeme ho chápat jako komplexní nástroj, který významně ovlivňuje zlepšování úrovně služeb poskytovaných zákazníkům, snižuje celkové náklady a zkracuje dobu uvádění výrobku na trh. [10]

Řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce můžeme popsat jako snahu o vybudování takových vztahů s dodavateli, distributory a odběrateli, které nám pomohou poskytovat zákazníkům co možná nejvyšší hodnotu s vynaložením minimálních nákladů. Za úspěšný výsledek řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce lze považovat růst zisku všech partnerů zapojených do tohoto řetězce. [7]

Cílem je zvyšování úrovně celého podnikového plánování, maximalizace hodnoty pro zákazníka a získání konkurenční výhody, čehož lze dosáhnout zefektivněním klíčových procesů. Mezi klíčové procesy řadíme řízení vztahů se zákazníky, řízení zákaznického servisu, řízení poptávky, vyřizování objednávek, řízení výroby a vývoj a uvádění na trh nových výrobků. Některé podniky řadí mezi klíčové procesy rovněž řízení zpětných toků. [6]

Aby bylo možné takových cílů dlouhodobě dosahovat, je potřeba, aby bylo vytvořeno vhodné prostředí. Takového prostředí je dosaženo, je-li implementace SCM podporována vrcholovým managementem podniku. Zvýšení kvality řízení dodavatelských řetězců v sobě skrývá obrovský potenciál pro dlouhodobé zvyšování efektivity každého podniku. [6]

1.3 Koncept SRM

Z důvodu neustále rostoucí konkurence je nutné, aby se podniky snažily zvyšovat svou produktivitu, zlepšovat služby poskytované zákazníkům a snižovat náklady. Jedním z kroků, jak toho lze dosáhnout, je uplatnění konceptu SRM, z anglického Supplier relationship management, tedy řízení vztahu s dodavateli.

Základní myšlenkou SRM je řídit vztahy s dodavateli takovým způsobem, aby docházelo k neustálému růstu celkové hodnoty dodavatelsko-odběratelského vztahu. Představuje způsob, jak zefektivnit činnosti napříč celým dodavatelským řetězcem. Pomocí SRM můžeme identifikovat a zaměřit se na klíčové dodavatele, což napomáhá ke snížení celkových nákladů a zvýšení kvality poskytovaných služeb. [11]

Navázání spolupráce a následné využití silných stránek na straně odběratele i dodavatele, vede k získání určité konkurenční výhody. Je důležité sledovat výkon a efekty u obou partnerů, tyto výsledky mezi sebou sdílet a společně přezkoumávat. Prospěch, který podniku SRM přináší, je možné hodnotit jak zvlášť za každého dodavatele, tak pro SRM v rámci celého podniku. [11]

Postup implementace SRM lze vyčlenit do pěti klíčových kroků, a to:

- segmentace dodavatelské základny,
- stanovení kritérií pro výběr a hodnocení dodavatelů,
- hodnocení a kategorizace dodavatelů,
- vytvoření vhodného prostředí,
- spolupráce a neustálé zlepšování. [9]

Segmentace dodavatelské základny

Prvním a zároveň nejdůležitějším krokem SRM, je zjištění požadavků na vstupy, nutné pro pokrytí potřeb podniku a splnění požadavků zákazníků. Následuje analýza dodavatelů, pomocí kterých jsme schopni tyto požadavky pokrýt. Jedná se tedy o identifikaci současných a zároveň aktivní vyhledávání potenciálních dodavatelů, aby došlo k vytvoření co možná nejširší výběrové základny dodavatelů. [9]

Stanovení kritérií pro výběr a hodnocení

V tomto kroku dochází ke specifikaci konkrétních kritérií, dle kterých bude redukována výběrová základna dodavatelů. Předpokladem pro tento krok je dostatečné množství

informací, získaných od dodavatelů, na základě kterých bude proces hodnocení a výběru proveden. [9]

Hodnocení dodavatelů, kategorizace

Po stanovení kritérií hodnocení přichází samotný proces hodnocení dodavatelů. Na základě výsledků hodnocení jsou pak vybráni nejvhodnější dodavatelé. S těmito dodavateli jsou následně uzavřeny smlouvy a nastaveny podmínky spolupráce. [9]

Vytvoření vhodného prostředí

Po uzavření smluv dochází ke stanovení metodiky, pomocí které budou výkony dodavatelů monitorovány a kontrolováno dodržování podmínek stanovených v uzavřených smlouvách. [9]

Spolupráce a neustálé zlepšování

Aby bylo dosahováno společných cílů, je nutné naplňovat veškeré aspekty spolupráce, jakými jsou například společné projekty, sdílení informací o efektech, které spolupráce přináší a stanovování dalších postupů pro udržení nebo lépe vylepšení současného stavu. [9]

1.4 Nákup

Celkovou kvalitu podniku nelze hodnotit pouze na základě kvalitních výrobků, ale také v kvalitně zajištěných činnostech spojených s vývojem, plánováním a nákupem. V postavení podniku na trhu může mít nákup velký dopad jak v pozitivním směru, kdy dochází k vylepšení celkového postavení, tak i v opačném směru, kdy nevhodná volba nákupní strategie může v nejhorších případech vést až ke zničení podniku. Nákup je na jedné straně zdrojem nákladů a na druhé straně může i pomoci s jejich výrazným snížením.

Vysoká významnost nákupu je dána především množstvím nákladů, které jsou na nákup vynakládány. Jedním z důvodů neustále rostoucích nákladů je nepochybně neustále se zvyšující podíl nakupovaných činností, které podniky dříve vykonávaly svépomocí. Nyní jsou tyto činnosti realizovány stále častěji externími partnery, tedy formou outsourcingu.

Vzhledem k objemu nákupu na celkových nákladech, může i menší úspora na jednotlivých částech znamenat obrovskou globální úsporu. Vhodná nákupní strategie může rovněž vést ke snížení zásob a s tím souvisejícím množstvím nákladů v této oblasti. [4]

1.4.1 Základní činnosti nákupu

Funkce nákupu má výrazný vliv na chod celého podniku. Jeho úkolem je zabezpečit, aby všechny organizace působící v podniku měly dostatek zdrojů a ty byly v požadované kvalitě, v požadovaném čase na požadovaných místech. [12]

Se zajištěním těchto potřeb souvisí předpověď spotřeby v budoucím období, reakce na změny v objemu a struktuře spotřeby, aktivní vyhledávání nových dodavatelů, uzavírání smluv, vytváření a udržování dlouhodobých vztahů s partnery, hodnocení dodavatelů, komunikaci s dalšími klíčovými odděleními podniku. [10]

Postupy nákupních oddělení nejsou ve všech podnicích stejné. Důležitou roli zde hraje několik faktorů, kterými mohou být například velikost podniku, jeho struktura a další. Jinak tedy bude probíhat celý proces v podniku o několika málo zaměstnancích, kde se ani počet dodavatelů ani množství objednávaného zboží nedá srovnat s procesem nákupu ve velkých společnostech. [13]

1.4.2 Nákupní proces

Při zajišťování zdrojů je nutné vykonat několik na sebe navazujících činností. Soubor těchto činností je hromadně označen jako nákupní proces. Struktura popisu nákupního procesu se může mírně lišit dle jednotlivých autorů.

Popis nákupního procesu představuje jakousi metodiku nákupu, která zahrnuje tyto fáze:

Fáze 1 - Zjištění problému – podnět k nákupu, který byl vyvolán vnějšími nebo vnitřními stimuly.

Fáze 2 - Základní údaje o potřebě – základní údaje o druhu a množství potřebných položek. Na tomto kroku se může u určitého typu položek účastnit více subjektů (dodavatel, nákupčí, zákazník).

Fáze 3 - Specifika výrobku – stanovení technických parametrů nakupovaných položek na základě analýzy, prováděné technickým týmem.

Fáze 4 - Hledání dodavatele – výběr dodavatelů, snaha o vytvoření co nejširší výběrové základny, která je složena jak ze stávajících, tak nových, potenciálních dodavatelů.

Fáze 5 - Posuzování nabídek – redukce výběrové základny na základě informačních materiálů, technických a marketingových zpráv

Fáze 6 - Výběr dodavatele – konečný výběr dodavatele na základě kombinace různých kritérií při zohlednění jejich důležitosti. Součástí je rozhodování o počtu dodavatelů.

Fáze 7 - Objednávka – objednávka u vybraného dodavatele. Obsahem objednávky jsou technické parametry, množství a termíny dodávek a dále podmínky spolupráce.

Fáze 8 – Zhodnocení nákupu – po uskutečnění dodávky provede odběratel některou z vhodných variant zhodnocení výkonu dodavatele a následně se rozhodne o dalším vývoji jejich vztahu. [10]

1.4.3 Cíle nákupu

Nákupní strategie je v podniku vytvářena na základě spolupráce finančního, operačního a logistického managementu. Hlavním cílem nákupu je vždy zajištění potřebných zásobovacích toků. Za přidružené cíle pak můžeme označit snižování nákladů a celkové zvyšování výkonů.

Definice cílů musí být v souladu s ostatními cíli podniku, jelikož špatně zvolená nákupní strategie může mít ekonomické dopady na podnik jako celek. Cíle nákupu bývají charakteristické velkým rozsahem a dlouhodobým horizontem. [13]

Celkově by se strategické cíle nákupu podniku daly shrnout jako:

- uspokojování potřeb podniku,
- snižování nákladů nákupu,
- snižování rizika nákupu,
- zvyšování jakosti nákupu,
- zvyšování flexibility nákupu,
- podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. [13]

1.5 Klasifikace nakupovaných položek

Přístup k nákupu se může lišit podle charakteristik jednotlivých nakupovaných položek. Nakupované položky můžeme klasifikovat z různých hledisek. Jako příklad hledisek můžeme uvést obrátkovost položek nebo dělení dle finančního objemu, který je na položky vynakládán. [12]

1.5.1 Klasifikace položek dle obrátkovosti

S nákupem položek pro zajištění výroby je úzce spojena předpověď spotřeby jednotlivých nakupovaných položek. K tomu je možné využít analýzu obrátkovosti, neboli analýzu XYZ. V rámci XYZ analýzy můžeme klasifikovat nakupované položky do tří skupin:

- skupina X, obsahující položky s vysokou obrátkovostí, s poměrně ustálenou spotřebou s malými výkyvy za určitý čas, u nichž lze poměrně snadno předpovědět požadované množství a mohou tak být nakupovány ve velkých dávkách
- skupina Y, obsahující položky s proměnlivou spotřebou, závislou většinou na sezónnosti, u kterých však lze s jistou pravděpodobností předpovídat
- skupina Z, obsahující položky s nejistou, těžce předvídatelnou spotřebou, u kterých se objednání provádí většinou až v případě potřeby. [4]

Obrátkovost se vypočítá jako podíl ročního objemu prodeje a průměrné hodnoty zásob. [4]

1.5.2 Klasifikace položek dle vynaloženého finančního objemu

Jak už bylo zmíněno v kapitole 1.4, nákup hraje v celkových nákladech velice významnou roli. Je proto užitečné vědět, které položky se na nákladech podílejí v největší míře a při plánování nákupní strategie a výběru dodavatelů se zaměřit především na ně. K identifikaci těchto položek bývá využívána ABC analýza.

ABC analýza je založena na principu Paretova pravidla 80/20. Na základě aplikace tohoto pravidla tedy můžeme říct, že 80 % nákladů je tvořeno 20 % nakupovaných položek a 80 % položek je dodáváno 20 % dodavatelů.

Položky jsou rozděleny do skupin A, B a C takto:

- skupina A obsahuje položky, na které je vynakládáno zhruba 80 % nákladů,
- skupina B obsahuje položky, na které je vynakládáno zhruba 10-15 % nákladů,
- skupina C obsahuje položky, na které je vynakládáno zhruba 5-10 % nákladů. [12]

Pro další účely této práce bude ke klasifikaci položek využito právě tohoto hlediska.

1.6 Výběr a hodnocení dodavatelů

Nákup od správného dodavatele je jedním z klíčových faktorů, který napomáhá plnit požadavky zákazníků na požadované úrovni. Části nákupního procesu, související s výběrem vhodného dodavatele, je proto důležité věnovat velkou pozornost. Základními oblastmi, které volba dodavatele ovlivňuje, jsou:

- kvalita výstupní produkce,
- nákladovost,
- úroveň služeb poskytovaných zákazníkům. [10]

Výběr a následné hodnocení dodavatelů je důležitý proces, během něhož dochází k výběru jednoho dodavatele z množiny dodavatelů tak, aby byla splněna všechna požadována kritéria. Často je lepší volbou výběr více dodavatelů jedné položky, zejména u klíčových položek, aby podnik nebyl závislý na jednom konkrétním dodavateli. Výpadek takového dodavatele by mohl mít na celý podnik obrovský dopad. [14]

Vstupní informace při procesu výběru dodavatelů dělíme do dvou skupin, a to na informace primární a sekundární. Primární informace jsou získávány pomocí aktivního průzkumu trhu, nejčastěji například formou zaslání poptávky. Na rozdíl od toho sekundární informace už byly shromážděny dříve. Jejich zdrojem jsou například informace o dodávkách za minulé období. [14]

Výstupem výběru je pak informace, zda daný dodavatel splňuje odběratelem definované požadavky, případně vymezené podmínky a rozhodnutí, zda s daným dodavatelem uzavřít či neuzavřít kontrakt. Součástí výběru dodavatele je i rozhodování o podmínkách dodávek. [5]

Při výběru dodavatelů je vhodné na začátku vytvořit co nejširší základnu potenciálních dodavatelů. Pro některé položky to však mohou být až stovky potenciálních dodavatelů.

Tito dodavatele se následně hodnotí kombinací různých kritérií a postupně se tato základna zužuje. Je vhodné vytvořit stabilní metodiku, kterou budeme na určité skupiny vždy uplatňovat. [4]

Během hodnocení dodavatelů jsou brána v úvahu kritéria, která hrála rozhodující roli už při procesu výběru dodavatele. Podklady pro hodnocení jsou získávány jak na základě již uskutečněných dodávek, tak na základě informací od vnitropodnikových spotřebitelů. Cílem hodnocení dodavatelů je rozhodnutí, jakým směrem dále ubírat konkrétní dodavatelsko-odběratelský vztah. [14]

1.7 Klasifikace dodavatelů

Pomocí rozdělení dodavatelů do skupin lze ke každé skupině přistupovat odlišně. Můžeme rovněž provádět hodnocení například pouze u vybrané skupiny dodavatelů. Některá hlediska, zohledňována při klasifikaci nakupovaných položek, můžeme uplatnit rovněž u klasifikace dodavatelů.

1.7.1 Klasifikace dodavatelů dle vynaloženého finančního objemu

Klasifikace podle finančního objemu, který vynakládáme na položky od jednoho dodavatele, je vnímána jako jedna z hlavních. Využívána je i v tomto případě ABC analýza, jejíž princip jsme již popsali v kapitole 1.5.1. Aplikujeme-li ji na oblast dodavatelů, znamená to, že 80 % celkových nákladů vynaložených na nákup je tvořeno 20 % dodavatelů. [15]

ABC analýza je prováděna jako jedna ze základních analýz při klasifikaci dodavatelů z důvodu její jednoduchosti a zároveň efektivnosti, kdy na základě jejích výsledků můžeme radikálně zmenšit objem hodnocených dodavatelů. Lze se tak zaměřit například jen na významnější dodavatele, kteří byli zařazeni do skupin A nebo B. ABC analýza je však mnohdy nedostatečná a je potřeba klasifikovat dodavatele i z jiných hledisek. [15]

1.7.2 Klasifikace dodavatelů dle výkonů

Další z hledisek, ze kterého je možné na dodavatele nahlížet, rozděluje dodavatele na základě jejich dosavadních výkonů. Základem pro tuto klasifikaci jsou informace o dosavadní spolupráci, reference dodavatelů nebo audity vykonávané svépomocí nebo

prostřednictvím externích firem. Prostřednictvím této klasifikace lze dodavatele rozdělit do 4 skupin:

- skupina P – jedná se o nejméně početnou skupinu, zahrnující dodavatele s nejvyšším stupněm důvěry. Dodávky od těchto dodavatelů splňují všechna požadovaná kritéria, ať už se jedná o velikost objednávky, úplnost nebo její kvalitu. Zvýšení počtu dodavatelů v této skupině je klíčové při zavádění systémů řízení, kdy je vyžadována vysoká spolehlivost dodavatele.
- skupina Q – tato skupina je na rozdíl od skupiny předešlé tou nejpočetnější. Je tvořena průměrnými dodavateli, kteří splňují smluvní požadavky, avšak kvalita jejich výkonů vykazuje výkyvy. U těchto dodavatelů je důležité dbát na kontrolu všech dodávek.
- skupina R – představuje dodavatele, jejichž dodávky jsou v rozporu s požadavky na jejich kritéria. Spolupráce s takovými partnery je riziková. Podmínkou pro pokračování spolupráce je zlepšení jejich výkonu v předem stanoveném termínu.
- skupina S – do této skupiny jsou zařazeni dodavatelé, s nimiž je spolupráce vyloučena. [12]

1.8 Kritéria pro výběr dodavatelů

Výběr dodavatelů je možné korigovat pomocí celé řady kritérií. Je však nutné upřednostnit ty, které mají největší vliv na ekonomický a obchodní vliv každého podniku. Významnou roli hraje rovněž celkový objem nákupu, od konkrétního dodavatele.

Na začátku výběru dodavatele je vhodné stanovit hlavní kritérium, aby došlo k co největšímu zjednodušení základny potenciálních dodavatelů. Nejčastěji takovým kritériem bývá cena – ať už nejnižší nebo nejvyšší akceptovatelná, nebo například požadavek na kvalitu. Ideální počet hodnocených potenciálních dodavatelů není přesně stanoven, ale měl by se pohybovat v řádu jednotek. [4]

Kritéria pro výběr dodavatelů lze vyčlenit do 7 oblastí:

- První oblastí, které je potřeba věnovat pozornost je celkové postavení podniku na trhu a jeho finanční situace. Tento aspekt naznačuje, zdali můžeme předpokládat dlouhodobou spolupráci s dodavatelem. Podkladem pro získání takových informací mohou být například podíl na trhu nebo výroční zprávy.

- Současný stav je sice důležitý, neméně důležitý je však potenciál dalšího vývoje. Ať už vývoj nových nebo modifikace stávajících výrobků vyžaduje, aby byl dodavatel schopen rychle reagovat a přizpůsobit se požadovaným změnám.
- Dodavatel musí rovněž umět pružně reagovat na změny požadavků týkající se logistických služeb. Na ty je kladen velký důraz zejména při využívání tažných systémů řízení. Ukazateli nám mohou být dodací lhůty, termíny vyřízení objednávek, kompletnost dodávek, balení apod.
- Parametry produkce dodavatele jsou dalším ukazatelem, který může volbu výběru ovlivnit. Výrobní kapacity a způsob, jakým jich dodavatel využívá, stav výrobních zařízení, počet výrobních linek a další, mohou napovědět, jestli se můžeme na dodavatele jako na výrobce spolehnout.
- Úroveň, jakou disponuje dodavatel v oblasti sdílení informací mezi partnery v dodavatelsko-odběratelském vztahu, má s rozvojem informačních technologií stále větší váhu, proto je důležité brát v úvahu i toto kritérium.
- Nejčastěji využívaná kritéria při volbě dodavatele můžeme souhrnně označit jako hodnotová kritéria. Ty zahrnují fakturovanou cenu, celkovou strukturu nákladů, ale také například platební podmínky, lhůtu splatnosti faktur a cenové rabaty.
- Poslední oblastí, avšak rozhodně ne nejméně důležitou, jsou takzvaná kvalitativní kritéria. U těchto kritérií je dodržení požadované kvality častokrát těžce dosažitelné z důvodu působení náhodných vlivů. Způsob, jakým je tohle kritérium vyhodnocováno, se nemusí týkat jednotlivých položek, ale dodávky jako celku. Jedná se například o podíl vadných položek vůči těm v požadované kvalitě. Kvalita může být posuzovaná rovněž na základě informací o dosavadních výrobcích nebo je-li dodavatel držitelem normy ISO. [4]

Tyto oblasti kritérií lze také rozdělit do tří skupin a to na oblasti týkající se výrobků a služeb k nim, oblasti týkající se cen a kontrakčních podmínek a oblast zahrnující kritéria týkající se dodavatele. [14]

1.9 Metody hodnocení dodavatelů

Metod pro výběr dodavatelů je několik a záleží na konkrétním podniku, jakou metodu zvolí. Zároveň i hodnotící kritéria se budou podnik od podniku lišit. Hodnotící kritéria se mohou rovněž lišit dle klasifikace nakupovaných položek. Například u položek, jejichž

jakost může vysoce ovlivnit kvalitu finálního výrobku, bude kladen větší důraz na kvalitu než například na cenu.

Metody, které můžeme využít při hodnocení, jsou:

- metoda expertní odhadu (týmu nebo jednotlivce),
- scoring model (probíhá na základě kvantifikace předem stanovených kritérií),
- porovnání nabídek (z hlediska cenové úrovně dodavatele),
- kombinované metody (kombinace výše uvedených, časté v praxi). [10]

Existuje-li velké množství dodavatelů, můžeme rozdělit jejich výběr do dvou kroků. V prvním kroku dojde k hrubému posouzení a vyloučení dodavatelů, na základě stanovení jednoho hlavního kritéria. Ve druhém kroku se tak můžeme soustředit na menší počet dodavatelů a použít sofistikovanější metody hodnocení, zohledňující více kritérií.

Základem pro aplikaci všech dále popisovaných metod hodnocení dodavatelů je rozhodovací tabulka. Její struktura je definovaná v tabulce 1.1. Je složena z řádků a sloupců, kdy řádky představují jednotlivá kritéria a sloupce dodavatele. [4]

Tab. 1.1 Rozhodovací tabulka

Kritérium\Dodavatel	D₁	D₂	...	D₃
K₁	A ₁₁	A ₁₂		A ₁₃
K₂	A ₂₁	A ₂₂		A ₂₃
...
K_n	A _{n1}	A _{n2}		A _{n3}

Zdroj: [12].

1.9.1 Metoda párového srovnání

Srovnání výhod a nevýhod jednotlivých dodavatelů lze dosáhnout velmi hrubého hodnocení. Ohodnocení kritéria může u této metody nabývat pouze dvou hodnot, a to „vyhovuje“ nebo „nevyhovuje“, respektive 1 pro vyhovující a 0 pro nevyhovující. [4]

Tuto metodu lze využít například v prvním kroku hodnocení, jehož cílem je redukce dodavatelské základny. Hodnoceným kritériem může být například stanovená nejvyšší akceptovatelná cena nebo nejnižší požadovaná kvalita apod. [16]

Jestliže stanovíme nejvyšší přípustnou cenu na 5000 Kč a dodací lhůtu maximálně 3 týdny, na základě porovnání těchto hodnot s hodnotami jednotlivých dodavatelů, můžeme dále hodnotit například pouze tři nejlepší dodavatele. Konkrétní cenu vyhovujících variant můžeme znovu posoudit během dalšího kroku, v rámci hodnocení už menší skupiny dodavatelů. Příklad nabídek nabízených dodavateli je zobrazen v tabulce 1.2.

Tab. 1.2 Příklad nabídky dodavatelů

Dodavatelé	Cena (v Kč)	Obtížnost obsluhy	Dodací lhůta (v týdnech)
Dodavatel A	5100	Průměrná	4
Dodavatel B	4800	Nízká	2
Dodavatel C	5250	Průměrná	3
Dodavatel D	4900	Průměrná	2
Dodavatel E	5050	Nízká	5

Zdroj: vlastní zpracování podle [4].

Následující tabulka 1.3 zobrazuje vyhodnocení příkladů nabídek pomocí metody párového srovnání.

Tab. 1.3 Metoda párového srovnání

Kritérium	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D	Dodavatel E
Cena	0	1	0	1	0
Dodání	0	1	1	1	0
Celkem	0	2	1	2	0
Vyhodnocení	Nevyhovuje	Vyhovuje	Vyhovuje	Vyhovuje	Nevyhovuje

Zdroj: vlastní zpracování podle [4].

Pokud bychom tedy do dalšího hodnocení vybrali pouze 3 nejlepší dodavatele, v tomto případě by se jednalo o Dodavatele B, C a D.

1.9.2 Bodové hodnocení

Bodové hodnocení představuje metodu hodnocení s jemnějším odlišením hodnot oproti předešlé metodě. Hodnocení probíhá podle hodnotící stupnice. Stupnice může být dvojího typu, a to s číselnými nebo slovními hodnotami. Použijeme-li stupnici s větším rozpětím mezi jednotlivými stupni, můžeme tím upřednostnit některou s vybraných variant. U slovních hodnot můžeme použít pro hodnocení například pojmy jako velmi dobrý, dobrý, neutrální, přijatelný nebo špatný. Šířku stupnice si volí hodnotitelé podle potřeby. [4]

Před samotným bodovým hodnocením je potřeba stanovit u kvantitativních kritérií intervaly pro jednotlivé hodnoty stupnice. To je znázorněno v tabulce 1.4.

Tab. 1.4 Stanovení intervalů pro bodové hodnocení

Stupnice	Nevyhovuje	Částečně vyhovuje	Vyhovuje
Body	1	3	5
Cena	> 6000	5000-6000	< 5000
Obtížnost obsluhy	Vysoká	Průměrná	Nízká
Dodací lhůta	> 5	3-5	< 3

Zdroj: vlastní zpracování podle [4].

Následuje samotné bodové hodnocení, kdy jednotlivým dodavatelům přidělujeme body dle stanovené stupnice a intervalů viz tabulka 1.5.

Tab. 1.5 Bodové hodnocení

Kritérium	Dodavatel B	Dodavatel C	Dodavatel D
Cena	5	3	5
Obtížnost obsluhy	5	3	3
Dodací lhůta	5	3	5
Počet bodů (pořadí)	15 (1)	9 (3)	13 (2)

Zdroj: vlastní zpracování podle [4].

Výsledkem je součet bodů za jednotlivá kritéria a na základě toho stanovené pořadí každého dodavatele.

1.9.3 Metoda bazické varianty

Bazická metoda je založena na stanovení dílčích ohodnocení variant jednotlivých kritérií porovnáním důsledků variant s hodnou tzv. bazické varianty.

Bazická varianta může být:

- nejlepší hodnota kritérií z daného souboru variant,
- varianta, která nabývá požadovaných hodnot. [16]

Pro kritéria výnosového typu je dílčí ohodnocení stanoveno podle vztahu

$$u_i(X_{ij}) = \frac{x_{ij}^*}{x_{ij}} \quad (1.1)$$

A dílčí ohodnocení kritérií nákladového typu

$$u_i(X_{ij}) = \frac{x_{ij}}{x_{ij}^*} \quad (1.2)$$

1.10 Stanovení vah kritérií

V doposud popisovaných metodách hodnocení je přikládána všem kritériím stejná významnost. V praxi často dochází k tomu, že ne všechna kritéria jsou pro hodnotitele stejně významná. Lišit se to může dle kategorie nakupovaného zboží nebo v závislosti na aktuální ekonomické situaci podniku.

V takových případech je důležité před samotným hodnocením stanovit váhy jednotlivým kritériím. Váhy pomocí číselné hodnoty vyjadřují jejich stupeň důležitosti na základě cílů, které má hodnocení přinést. Obecně platí, že čím je kritérium důležitější, tím vyšší hodnota je. Aby byly váhy srovnatelné, jsou zpravidla normovány tak, aby byl jejich součet roven jedné. Váhy lze stanovit pomocí různých metod. Ty lze rozdělit na metody přímé a metody nepřímé. U přímých metod dochází již při stanovování vah k posuzování jejich významnosti. [16]

Po získání vah jednotlivých kritérií se váhy zakomponují do jednotlivých metod výpočtů. Počet získaných bodů se vynásobí váhou přidělenou kritériu. Výsledkem je vážené hodnocení dodavatelů.

1.10.1 Bodová stupnice

Tato metoda, zobrazená v tabulce 1.6, je metodou přímou a spočívá v přiřazení určitého počtu bodů ze zvolené stupnice, a to na základě subjektivních názorů hodnotitelů. Body jsou jednotlivým kritériím přiřazovány většinou týmem složených z odborníků. Po přidělení bodů je proveden výpočet normované váhy. [16]

Tab. 1.6 Stanovení vah pomocí bodové stupnice

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	Součet
Počet bodů	3	1	3	2	4	13
Normovaná váha	0,23	0,08	0,23	0,15	0,31	1

Zdroj: vlastní zpracování podle [16].

1.10.2 Preferenční pořadí

Preferenční pořadí je další z přímých metod stanovení vah. Je založena na přiřazení pořadí konkrétních kritérií. Z množiny kritérií je vybráno nejvíce a nejméně důležité kritérium. Tato kritéria jsou zařazena na první a poslední (n-té) místo. Po odstranění těchto dvou kritérií dostaneme menší množinu kritérií. [16]

Z té opět vybereme nejvíce významné kritérium, které zařadíme na druhé místo a nejméně významné kritérium, které bude zařazeno na předposlední místo (n-1). Takto pokračujeme až do chvíle, kdy mají všechna kritéria přiřazena své pořadí. Nejméně významné kritérium dostane váhu 1. Posledním krokem je normování vah. Princip je zobrazen v tabulce 1.7. [16]

Tab. 1.7 Stanovení vah pomocí preferenčního pořadí

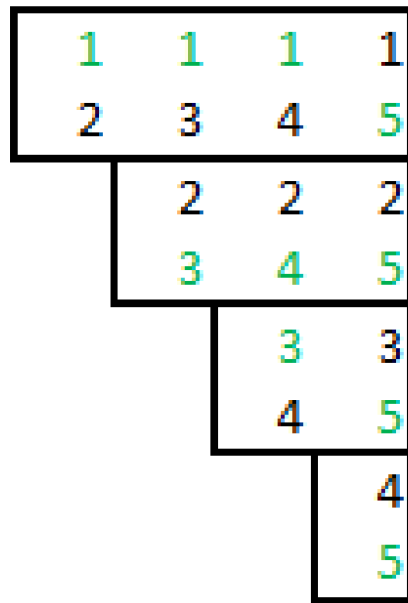
Kritérium	K ₅	K ₁	K ₃	K ₄	K ₂	Součet
Počet bodů	5	4	3	2	1	15
Normovaná váha	0,33	0,27	0,20	0,13	0,07	1

Zdroj: vlastní zpracování podle [16].

1.10.3 Metoda párového srovnání

Metoda párového srovnání, rovněž také označována jako Fullerův trojúhelník, je metodou nepřímou. Je založena na principu srovnání všech možných dvojic kritérií, viz obrázek 1.2.

Obr. 1.2 Stanovení preferencí pomocí Fullerova trojúhelníku



Zdroj: vlastní zpracování podle [4].

U porovnávaných dvojic kritérií dojde k vyznačení preferovaného z kritérií. Následně je tabulce pro každé kritérium uvedeno, kolikrát bylo které kritérium preferováno oproti ostatním a na základě celkového počtu preferencí je stanoveno jejich pořadí, viz tabulka 1.8. [4]

Tab. 1.8 Výsledek stanovení vah pomocí Fullerova trojúhelníku

Kritérium	Preference	Pořadí
K₁	3	2
K₂	0	5
K₃	2	3
K₄	1	4
K₅	4	1

Zdroj: vlastní zpracování podle [4].

V tabulce 1.9 je znázorněn další krok, kdy po stanovení pořadí kritérií následuje stanovení normovaných vah každého z kritérií.

Tab. 1.9 Stanovení váhy s využitím Fullerova trojúhelníku

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	Součet
Pořadí	2	5	3	4	1	
Počet bodů	4	1	3	2	5	15
Váha	0,27	0,07	0,20	0,13	0,33	1

Zdroj: vlastní zpracování.

1.10.4 Saatyho metoda

Saatyho metoda je založena na principu párového porovnání. Stanovujeme naši preferenci v řádku oproti sloupci. Bodová stupnice je 1, 3, 5, 7, 9, kde:

- 1 – kritéria jsou si rovna,
- 3 – slabá preference,
- 5 – silná preference,
- 7 – velmi silná preference
- 9 – absolutní preference.

Pro jemnější hodnocení lze využít i hodnot 2,4,6,8.

V případě, že je kritérium v řádku významnější než kritérium uvedené v sloupci, zapíše se velikost preference kritéria v řádku v porovnání s kritériem v sloupci. Naopak v případě, že je významnější kritérium ve sloupci, zapíše se převrácená hodnota preference. Z těchto hodnot je následně vypočítán geometrický průměr a stanoveny normované váhy. Princip Saatyho metody je znázorněn v tabulce 1.10. [4]

Tab. 1.10 Stanovení váhy s pomocí Saatyho metody

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	Geometrický průměr	Váha
K₁	1	9	5	7	0,33	2,531	0,31
K₂	0,11	1	0,2	0,33	0,11	0,240	0,03
K₃	0,20	5	1	3	0,20	0,903	0,11
K₄	0,14	3	0,33	1	0,14	0,455	0,06
K₅	3	9	5	7	1	3,936	0,49
						8,065	1

Zdroj: vlastní zpracování podle [4].

2 Analýza struktury dodavatelů firmy, úrovně spolupráce s nimi a sledování jejich výkonů

V této kapitole je představen vybraný podnik a jeho přístup v oblasti řízení vztahů s dodavateli a jejich hodnocení. Je zde popsána oblast jeho činnosti, jeho organizační struktura, proces nákupu, současná metodika výběru dodavatelů a spolupráce s nimi. Dále je tato kapitola věnována analýze nákladů na nakupované položky a struktuře dodavatelů. Závěrem této kapitoly budou definovány zjištěné nedostatky současného stavu.

2.1 Představení podniku

Podnik Pelhan - Steel s.r.o. vznikl zápisem do obchodního rejstříku dne 27. 5. 2014. Jedná se o podnik, zabývající se výrobou pomocí CNC obráběcích center a CNC soustruhů. Dále se zabývá prodejem kusové i malosériové výroby.

Jedná se o podnik velmi malé velikosti, tudíž jeho organizační struktura je vysoce centralizovaná. Jedná se o plochou organizaci a tok informací od vedoucích pracovníků k nejnižší postaveným zaměstnancům je tak rychlý a krátký. Téměř veškeré aktivity související s vedením a provozem podniku jsou prováděny majitelem podniku. Grafické znázornění organizační struktury je na obrázku 2.1



Obr. 2.1 Organizační struktura podniku

Zdroj: vlastní zpracování.

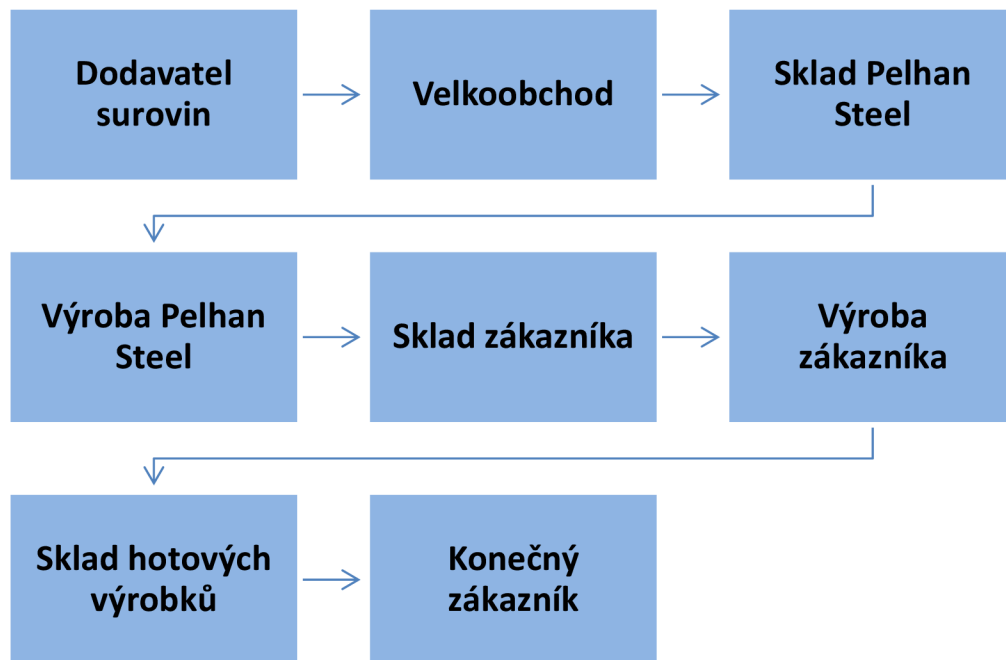
Zákaznická základna podniku je složena z českých i zahraničních podniků, zaměřujících se na strojírenskou výrobu, výrobu automobilů a všechny podniky, které uplatní CNC obrábění kovovýrobu finálních produktů. Ukázka produktů je znázorněna na obrázku 2.2.



Obr. 2.2 Ukázka produktů

Zdroj: [17].

Postavení podniku se nachází zhruba uprostřed logistického řetězce. Schéma logistického řetězce je zobrazeno na obrázku 2.3. Potřebné položky jsou nakupovány ve velkoobchodech, jsou zpracovány a z nich vyrobeny požadované produkty. Tyto produkty jsou doručeny a uloženy na sklad zákazníka. Ten z něj postupně odebírá položky do výroby, kde jsou transformovány na finální produkt, který si následně koupí konečný zákazník. Ve výjimečných případech může být přímý zákazník podniku zároveň konečným zákazníkem.



Obr. 2.3 Postavení podniku v rámci logistického řetězce

Zdroj: vlastní zpracování.

2.2 Nákupní proces

Stejně jako ve všech podnicích, i v Pelhan Steel s.r.o. je nakupování zdrojů a služeb oblastí, na kterou je vynakládána velká část celkových nákladů. Podle odhadu majitele tvoří výdaje na nákup až zhruba 60 % celkových výdajů. Jedná se zároveň o oblast, která má určitý potenciál ke zlepšení, a i malé úspory mohou mít na celkový chod podniku velký vliv.

S ohledem na charakter podniku, nemá podnik samostatné oddělení, které by se zabývalo nákupem. Nákup a s ním spojené činnosti, jako například vyhledávání a výběr dodavatelů, jsou vykonávány majitelem podniku. V následujících podkapitolách bude popsán současný stav nákupního procesu, od vzniku potřeby nákupu položky po obdržení položky od dodavatele.

2.2.1 Vznik potřeby nákupu

Na začátku celého nákupního procesu musí být vyvolána potřeba nákupu nových zdrojů. To se liší podle oblastí, ve které potřeba nákupu vznikla. Pro účely této práce bude nákupní proces popsán pro variantu, kdy je impulsem přijetí objednávky od zákazníka.

Po obdržení objednávky je nutné identifikovat potřebné zdroje, tedy položky, které jsou pro vytvoření výsledného produktu potřebné.

Zakázka může být dvojího typu. Prvním variantou je, že podoba výsledného produktu je předem stanovena výkresovou dokumentací, dodávanou zákazníkem současně s objednávkou a podnik má následně za úkol jen samotnou realizaci.

U druhé varianty má zakázka podobu požadavku zákazníka na finální produkt. Úkolem podniku je následně i vytvoření samotného návrhu, včetně technického výkresu, svépomocí. Součástí je proces schvalování navrhovaného řešení, který může zahrnovat i například výrobu prototypu. Ten je následně představen zákazníkovi, který ho může otestovat a připomínkovat. Teprve poté následuje proces realizace.

2.2.2 Základní údaje o potřebě nákupu

Skladové zásoby jsou udržovány pouze u položek, které mají široké pole využití. Mezi tyto položky se řadí například různý pomocný materiál. Pro zajištění výroby konkrétních zakázek jsou položky nakupovány až v momentě potřeby.

Některé zakázky mohou být dlouhodobějšího charakteru, a tak mohou být položky nakoupeny jednorázově ve větším množství, avšak obecně lze říci, že předpovědět přesný výrobní plán a s ním spojenou spotřebu konkrétních položek na určité období je velice složité. Ve chvíli, kdy vyvstane potřeba nákupu, dochází k definování konkrétních parametrů potřebných položek na základě technických specifikací požadovaného výrobku.

2.2.3 Výběr vhodného dodavatele

Další částí nákupního procesu je výběr dodavatele potřebných položek. U většiny nákupů nedochází k aktivnímu vyhledávání nových dodavatelů. Tento krok není vzhledem k charakteru a frekvenci, jakou potřeba nákupu vzniká, ani před každým nákupem možný.

Pro jednotlivé položky existuje seznam tzv. schválených dodavatelů. Tito dodavatelé byli v minulosti vybráni na základě průzkumu trhu, při vzniku první potřeby nákupu položky. Dodavatel, který při výběru vyšel jako nejlepší, je preferovaným dodavatelem a ostatní jsou alternativy v případě, že u preferovaného dodavatele není položka skladem nebo již není součástí sortimentu.

2.2.4 Objednávka položek

U vybraného dodavatele je následně provedena objednávka potřebných položek. Platba za objednávky je v podniku prováděna dvěma způsoby. Jedním ze způsobů, uplatňovaným u většiny dodavatelů, je platba na základě vystavené faktury. Splatnost faktur se pohybuje v rozpětí od 14 do 30 dnů. Druhým způsobem je platba předem nebo při převzetí zboží. Tento způsob je využíván pouze u dvou ze současných dodavatelů.

Po obdržení dodávky jsou položky uloženy na sklad, odkud jsou následně podle potřeby odebírány do výroby a transformovány do finálních produktů, požadovaných zákazníkem.

2.3 Proces výběru dodavatelů

Na základě informací, poskytnutých podnikem, je teoreticky výběr dodavatelů v podniku v současném stavu prováděn na základě kritérií, kterými jsou:

- cena,
- dodací lhůta,
- komunikace,
- kvalita,
- vyhovění specifickým požadavkům.

Výběr konkrétního dodavatele by pak měl být prováděn pomocí metody, kdy jsou jednotlivým dodavatelům přiřazovány body. Hodnotící stupnice má číselnou podobu. Body nabývají hodnot 1-5, přičemž hodnocení je stejné jako ve škole, tedy 1 jako nejlepší, 5 jako nejhorší. Vybrán je následně dodavatel, jehož součet bodů za jednotlivá kritéria je nejnižší.

Prakticky však v současném stavu dochází k tomu, že vzhledem k časové tísní není prováděno žádné systematické hodnocení. Jedná se tak o čistě subjektivní rozhodování majitele podniku, jakožto osoby zodpovědné za celý nákupní proces. Majitel zná všechny výrobní procesy a je tedy schopen na základě těchto znalostí, případně po konzultaci se zaměstnanci pracujícími ve výrobě, určit všechny technické parametry a požadovanou kvalitu nakupovaných položek. Zároveň má z této pozice přehled o finanční situaci podniku, a tak si dokáže stanovit například cenu, jakou je ochoten za nakupované položky zaplatit.

Jedná se tedy pouze o zhodnocení několika variant a z nich je následně vybrána ta, která se intuitivně jeví jako nejlepší. Jsou sice zohledněna základní kritéria, jako například cena, jednotliví dodavatelé však nejsou přímo bodováni a jejich výsledky následně systematicky porovnány. Takto vybraný dodavatel je následně zařazen na seznam schválených dodavatelů.

Seznam schválených dodavatelů není pravidelně aktualizován a nejsou tak vyhledávání alternativní dodavatelé dané položky. Aktivní vyhledávání nových dodavatelů přichází na řadu vždy až při potřebě nákupu nových položek nebo v případě dlouhodobější nespokojenosti s úrovní služeb, poskytovaných dodavatelem. Nespokojenost s úrovní služeb je však opět stanovena pouze na základě subjektivního vnímání, jelikož nedochází k evidenci výkonů dodavatelů a jejich hodnocení.

Vyhledávání nových dodavatelů je v případě potřeby prováděno oslovováním potenciálních dodavatelů na základě doporučení z oboru nebo je jako zdroj využíván internet.

2.4 Spolupráce s dodavateli

V současném stavu nejsou dodavatelsko-odběratelské vztahy nijak systematicky řízeny. Ve většině případů mají vztahy s dodavateli podniku podobu tradičního charakteru. Jedná se o běžné obchodní vztahy, u kterých nedochází k žádnému dalšímu prohlubování spolupráce. Vztahy mají většinou délku trvání shodnou s délkou trvání obchodní transakce.

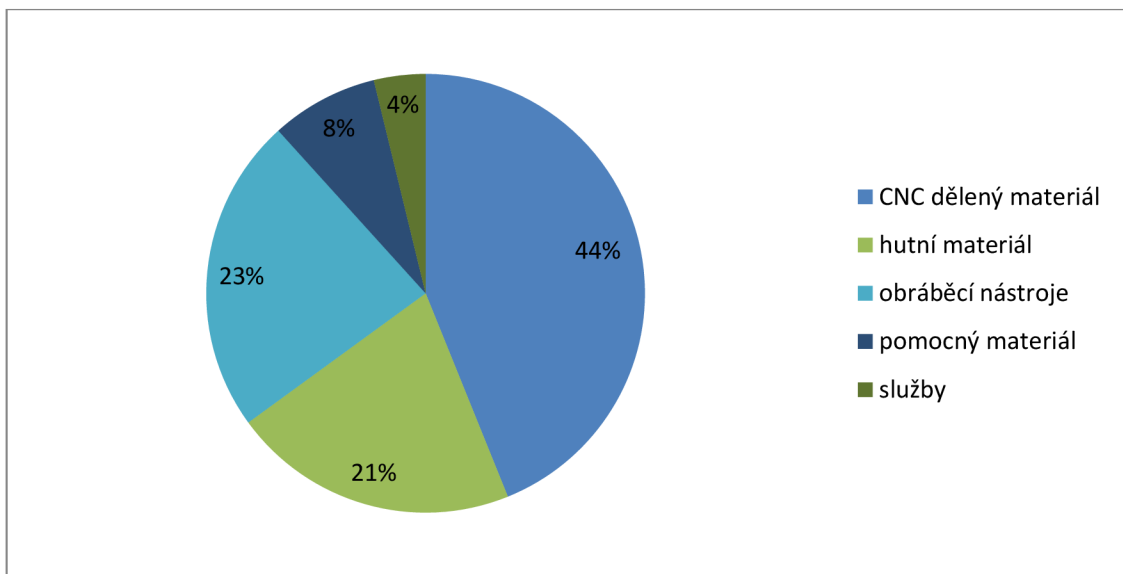
Pouze u dvou vybraných dodavatelů se projevují znaky užší spolupráce. To je zřejmé z uzavřených kontraktů. Důvodem uzavření kontraktů bylo zajištění dodání konkrétních potřebných položek. Podpisem kontraktu se podnik zavazuje k odběru těchto položek výhradně u těchto dodavatelů. Na straně dodavatele z toho plyne povinnost zajistit dostatečné kapacity pro podnik a pokrytí jeho potřeb. Další výhodou, kromě jistoty pokrytí zdrojů pro výrobu, kterou tato spolupráce podniku zajišťuje, je výhodnější cena oproti ostatním odběratelům.

2.5 Analýza nákladů

Pravidelně nakupované vstupy lze rozdělit do 5 oblastí:

- CNC dělený materiál,
- hutní materiál,
- obráběcí nástroje,
- pomocný materiál,
- služby.

Vzhledem k širokému sortimentu, ze kterých se jednotlivé oblasti skládají, nebudou tyto oblasti rozepisovány na konkrétní položky. Oblasti CNC dělený materiál, hutní materiál a obráběcí nástroje jsou oblastí stěžejní pro zajištění výroby. Na základě poskytnutých interních dat o nákladech podniku, vynaložených na nákup za uplynulý rok 2020 byla provedena analýza, jejíž výsledek je zobrazen v následujícím grafu 2.1.



Graf 2.1 Rozložení celkových výdajů na oblasti nákupu

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě grafického zobrazení celkových výdajů můžeme říct, že náklady na nákup položek, stěžejních pro zajištění výroby tvoří 88 %. Zbýlých 12 % je tvořeno pomocným materiálem a službami. Největší pozornost by tedy měla být věnována zejména dodavatelům této oblasti, jelikož má na celkových nákladech, tudíž i na chodu celého podniku, největší podíl.

2.6 Kategorizace dodavatelů

Kategorizace dodavatelů má význam zejména při další práci s daty o dodavatelích. Není potřeba se příliš věnovat dodavateli, na kterého jsou ročně vynakládány pouze minimální náklady. Naopak je důležité zaměřit se právě na ty, kteří tvoří většinu nákladů a mohou tak významně ovlivnit chod celého podniku.

Využitím ABC analýzy lze v současném stavu kategorizovat dodavatele rozdělením do 3 skupin – A, B, C podle finančního objemu, který je na jednotlivé dodavatele vynakládán. Na základě dat, poskytnutých podnikem a využitím ABC analýzy, byli dodavatelé rozděleni do skupin. Přehled rozdělení dodavatelů je zobrazen v tabulce 2.1.

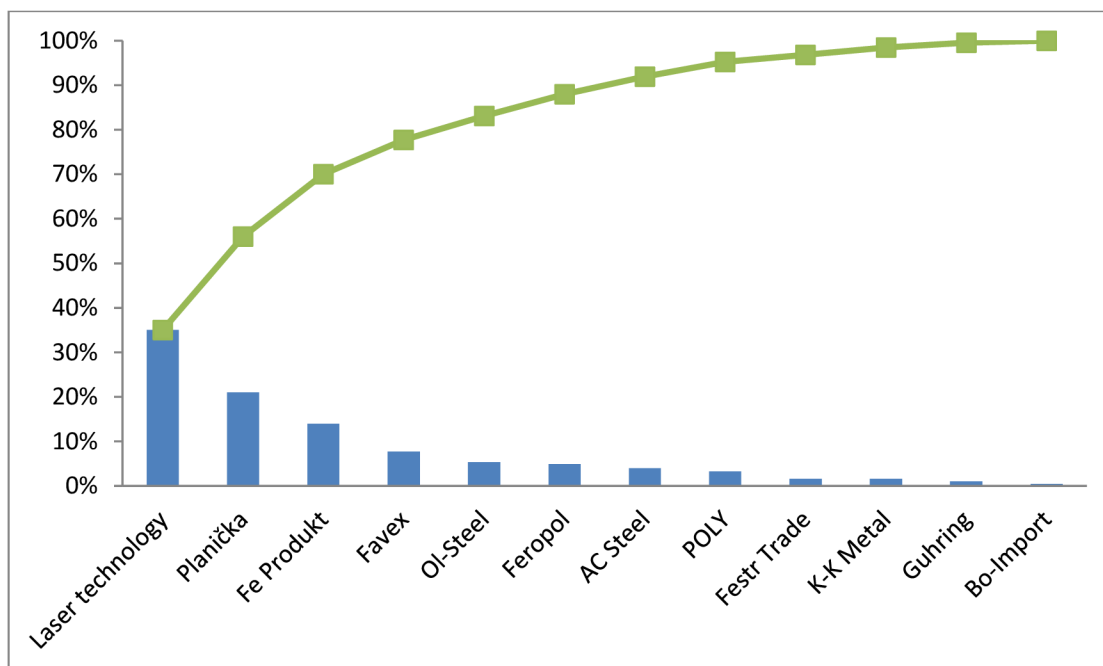
Tab. 2.1 Rozdělení dodavatelů podle ABC analýzy

Dodavatel	Oblast nákupu	Výdaje (Kč)	Celkem (Kč)	%	Skupina
Laser technology	CNC materiál	300 000	600 000	70	A
Planička	Obráběcí nástroje	180 000			
Fe Produkt	CNC a hutní materiál	120 000			
Favex	Hutní materiál	66 000	188 000	22	B
Ol – steel	CNC a hutní materiál	46 000			
Feropol	CNC materiál	42 000			
AC Steel	Hutní materiál	34 000			
POLY	Obráběcí nástroje	28 000	69 000	8	C
Festr Trady	Hutní materiál	14 000			
K-K Metal	Hutní materiál	14 000			
Guhring	Obráběcí nástroje	9 000			
BO-Import	Obráběcí nástroje	4000			
Celkem		857 000			

Zdroj: vlastní zpracování.

Dle Paretova pravidla, jehož princip je uplatňován u ABC analýzy, by mělo být do skupiny A zařazeno 20 % dodavatelů, kteří tvoří 80 % celkových nákladů. Skupina B by pak měla být tvořena dodavateli, jejichž náklady odpovídají 10-15 % a skupina C dodavateli, tvořícími 5-10 %.

V následujícím grafu 2.2 je zobrazeno srovnání finančního objemu, vynaloženého na jednotlivé dodavatele, u kterých je uskutečňován nákup položek stěžejních pro zajištění výroby, tedy oblastí CNC dělený materiál, hutní materiál a obráběcí nástroje.



Graf 2.2 Paretův diagram u dodavatelů položek pro zajištění výroby

Zdroj: vlastní zpracování.

Rozdělení do skupin jednotlivých dodavatelů vybraného podniku bylo upraveno podle konkrétních údajů v závislosti na konkrétních hodnotách. Do skupiny A byli zařazeni 3 dodavatelé, jejichž náklady tvoří 70 % celkových nákladů. Skupinu B tvoří dodavatelé tvořící 22 % nákladů. Nejpočetnější je pak skupina C, kdy dodavatelé tvoří 8 % nákladů.

2.7 Nedostatky současného stavu

V současném stavu bylo identifikováno několik nedostatků v oblasti vztahu s dodavateli. Identifikované problémy spolu souvisí a dohromady tvoří komplexní problém, týkající se řízení vztahu s dodavateli. Dílčí nedostatky budou dále detailněji popsány. Následující část praktické části diplomové práce bude věnována návrhům, na odstranění těchto nedostatků.

Nedodržování stanovených postupů

Při výběru dodavatelů není postupováno podle dříve navržené metodiky výběru dodavatelů. S rostoucí vytižeností majitele podniku byly upřednostněny jiné aktivity před

systematickým výběrem dodavatelů, a tak je v současném stavu postupováno pouze intuitivně.

Přístup majitele podniku

Tento bod úzce souvisí s bodem předchozím. Výběr a hodnocení dodavatelů je částí nákupního procesu, která by rozhodně neměla být zanedbávána, jelikož může mít zásadní vliv na celý podnik a plnění strategických cílů. V současné době je však v popisovaném podniku považována spíše za nadbytečnou. Je zde zastáván názor, že se jedná pouze o nutnou formalitu, která je velice časově náročná. Ve většině případů tak není využívána ani současná metoda a při výběru dodavatele je postupováno spíše intuitivně.

Neexistence směrnice popisující nákupní proces

Dalším z nedostatků současného stavu je, že momentálně neexistuje žádná vnitřní směrnice, která by nákupní proces a s ním spojené aktivity popisovala. Absence písemné formy může z určitého hlediska vést právě k nedodržování stanovených postupů. Není tak zajištěn jednotný postup při výběru a hodnocení dodavatelů. Existence takové směrnice by zajišťovala určitou transparentnost celého procesu.

Nevhodná metoda výběru dodavatelů

Ačkoliv hlavním problémem v této oblasti je absence jakéhokoliv systematického výběru dodavatele, jako další nedostatek můžeme uvést i současnou metodu, jaká je v případě jeho provedení využívána. Jedná se o prostou bodovou metodou, kdy jsou pouze stanovena jednotlivá kritéria. Tato kritéria jsou následně bodována jako vzájemně si rovna. Jako vhodnější se však jeví zohlednění významnosti jednotlivých kritérií.

Hodnocení výkonů dodavatelů

V nákupním procesu je úplně vynechána část, ve které by mělo docházet k hodnocení výkonu dodavatele. K případnému ukončení spolupráce tak dochází pouze ve chvíli, kdy je majitel podniku dlouhodobě nespokojen s dodávkami. To však není podloženo výsledkem žádného hodnocení.

Evidence záznamů o výkonech dodavatelů

Přejímka dodávky nebývá doprovázena žádnou větší kontrolou zboží. Na případné nesrovnalosti se tedy přijde až ve chvíli, kdy nastane nějaký problém ve výrobě.

Úroveň dodávek tedy není nijak evidovaná a neexistují ani podklady pro hodnocení výkonů dodavatelů.

Nízká frekvence aktualizace seznamu schválených dodavatelů

Na předchozí body navazuje další bod a tím je, že nedochází k pravidelnému průzkumu trhu, kde je možnost nalézt potenciálního dodavatele, který by mohl lépe splňovat vybraná kritéria. Pokud by docházelo k pravidelnému hodnocení výkonů dodavatelů, bylo by tak možné lépe zajistit, že nebude dlouhodobě využíván dodavatel, jehož výkon vykazuje značné výkyvy a tím by docházelo k častější aktualizaci dodavatelské základny.

Absence strategie ve vztahu k dodavatelům

V oblasti řízení vztahů s dodavateli není stanovena žádná strategie, jejímž cílem by bylo navázání užší spolupráce. V současné době nejsou příliš využívány smluvně stanovené dlouhodobé spolupráce a z nich plynoucí výhody. Objednávky jsou prováděny od různých dodavatelů a pouze se dvěma z nich je uzavřena dlouhodobá smlouva. Pokud by se podnik zaměřil na klíčové dodavatele a následně se pokusil s nimi uzavřít dlouhodobou smlouvu, mohly by z toho plynout určité výhody, jako například výhodnější cena, zajištění pokrytí nutných vstupů apod.

Kategorizace dodavatelů

Právě absence kategorizace dodavatelů znesnadňuje definování klíčových dodavatelů a stanovení strategie v přístupu k nim. Ke kategorizaci z různých hledisek by mohlo napomoci právě i již zmiňované hodnocení výkonů dodavatelů.

3 Návrh systému trvalého monitoringu dodavatelů, formulace podmínek realizace

Na základě analyzovaných dat poskytnutých podnikem a zjištěných nedostatků současného stavu, je následující kapitola věnována návrhům opatřením, která by mohla zmírnit důsledky nedostatků.

V této kapitole jsou popsány principy, které je nutné implementovat do celého nákupního procesu, pomocí nichž bude vytvářena dostatečná informační základna, sloužící pro následné řízení vztahů s dodavateli. Část této kapitoly je věnována možnostem vylepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Jsou popsány kroky, které je nutné provést pro zlepšení efektivity vzájemné spolupráce mezi oběma stranami. Dále je navržena podoba směrnice, upravující celý tento proces tak, aby byl objektivní, efektivní a nevyžadoval náročné změny, jak po časové, tak po finanční stránce.

V souvislosti s navrhovanými opatřeními bude provedeno srovnání stávajícího způsobu výběru a hodnocení dodavatelů s navrhovanými novými variantami, které lze v tomto směru uplatnit.

3.1 Implementace principů SRM

Jak již bylo popsáno v předchozí kapitole, věnované analýze současného stavu, aktuálně není stanovena žádná strategie řízení vztahu s dodavateli. Téměř veškerá pozornost je věnována hlavně oblasti výroby a řízení vztahu se zákazníky, zatímco oblast vztahu s dodavateli zůstává v pozadí. Zvýšení pozornosti i v oblasti řízení vztahů s dodavateli by se však mohlo projevit právě i v upřednostňovaných oblastech. Zlepšení, lépe řečeno prohloubení, vztahů s klíčovými dodavateli by mohlo vést ke zlepšení podmínek, za kterých jsou dodávky realizovány.

Jedním z důvodů, proč nyní nejsou využívány hlubší spolupráce, případně některý z typů partnerství, je dominance dodavatele v dodavatelsko-odběratelském vztahu. Jelikož je popisovaný podnik malé velikosti, objem nákupu nemusí být pro dodavatele zajímavý natolik, aby sám inicioval prohlubování dosavadních vztahů. Je tedy na samotném podniku, aby projevil aktivní přístup a oslovil některého dodavatele s tímto záměrem.

Seznam nakupovaných položek je většinu času poměrně ustálený. Jedná se pouze o menší rozdíly v technických parametrech položek, a tak je dodavatelská základna víceméně stabilní a nebývají vyhledávání potenciální dodavatelé. To však není vždy výhodné právě z důvodu, že nedochází k průzkumu trhu a využívání potenciálních možností, které nabízí. Je tedy důležité zařadit pravidelné aktivní vyhledávání nových dodavatelů a hodnocení těch současných.

K vykonávání těchto kroků je však důležitá ustálená metodika, aby byla zajištěna objektivita a možnost srovnání. To by bylo možné zajistit vytvořením směrnice, která by podmínky a metodiku výběru a hodnocení popisovala. Právě tyto dvě aktivity jsou při řízení vztahů s dodavateli stěžejní a v současném stavu jim není věnována dostatečná pozornost. Současně je důležité zařazení určité kategorizace dodavatelů, pro určení strategie v přístupu k nim.

V tomto případě bych navrhovala stanovení kvartálních periodických období, v průběhu kterých budou shromažďovány informace o dodávkách. Na základě takto získaných informací budou pravidelně hodnoceny klíčové ukazatele, popisující výkony současných dodavatelů za uplynulé období. Následně budou dodavatelé na základě dosažených výsledků rozděleni do kategorií a stanoven další postup spolupráce s nimi. Zároveň by v tomto období docházelo aktivnímu oslovování nových dodavatelů.

Na základě získaných klíčových informací od potenciálních dodavatelů, výsledků hodnocení a následné kategorizace stávajících dodavatelů, by bylo provedeno srovnání nabídek a výběr dle kritérií, stanovených pro výběr dodavatele. Dodavatelé, kteří by ve výběru dosáhli přijatelného výsledku, by byli zařazeni do aktualizovaného seznamu schválených dodavatelů na následující období a využití pro dodávku některých položek. Volba konkrétního dodavatele by závisela na pořadí dodavatelů v seznamu, které by se odvíjelo od výsledku, kterého dodavatelé dosáhli při procesu výběru.

Po uplynutí následujícího stanoveného období, v tomto případě tedy výše navrhovaného čtvrt roku, by bylo opět provedeno hodnocení dodavatelů, kde by byly zhodnoceny už i výkony nových dodavatelů. Následně by byla opět provedena kategorizace na základě dosažených výsledků. Na konci každého období by se cyklus opět opakoval. Schéma cyklu je zobrazeno na obrázku 3.1.



Obr. 3.1 Cyklus řízení vztahů s dodavateli

Zdroj: vlastní zpracování.

Zvláštní část by pak představoval proces, při kterém by docházelo k identifikaci klíčových dodavatelů. Pro výběr dodavatele, se kterým by mělo být partnerství navázáno, je právě tato část nevyhnutelná. Jako vhodná se v tomto případě jeví kombinace kategorizace na základě ABC analýzy, kdy se zaměříme na dodavatele, kteří mají největší podíl na zvoleném kritériu a kategorizace podle spolehlivosti dodavatele, udávané výsledkem provedeného hodnocení dodavatelů.

3.2 Směrnice pro výběr a hodnocení dodavatelů

V současném stavu je výběr a hodnocení dodavatelů prováděno nedůkladně a není na něj kladen důraz. Jako jeden z důvodů můžeme označit právě neexistenci směrnice. Navrhovaná směrnice by obsahovala popis výše navrhovaného postupu a popis metodiky pro výběr dodavatelů, jejich hodnocení a následnou kategorizaci. Celý proces výběru dodavatele by se tak stal transparentnějším a mohl podniku přinést výhody, plynoucí z efektivnějšího řízení vztahů s dodavateli, jako jsou například množstevní slevy, rezervování kapacit apod.

3.3 Metodika výběru dodavatele

Stávající metodika výběru dodavatele je, jak již bylo popsáno v kapitole 2.3, založena na bodovém hodnocení dodavatelů. Hodnocení je prováděno body 1-5 a významnost jednotlivých kritérií je pro všechna kritéria na stejné úrovni.

V současném stavu se jedná o kritéria cena, dodací lhůta, komunikace, kvalita a specifické požadavky. Po rozhovoru s majitelem, bylo dohodnuto pro další postup přidat kritérium doba splatnosti faktur. Dala by se zařadit ještě další kritéria, jako například postavení dodavatele na trhu, jestli je dodavatel majitelem nějakého certifikátu a mnoho dalších. Majitel podniku však tato kritéria neshledává jako rozhodující, a tak na tyto aspekty není brán ohled.

Kritérium cena, dodací lhůta a doba splatnosti jsou hodnoceny na základě konkrétních hodnot. Jedná se o kritéria kvantitativního charakteru. U ostatních, kvalitativních kritérií jsou body přiřazovány na základě subjektivního pocitu, jelikož u nich nelze jasně vymezit intervaly, podle kterých se dá jasně určit, kdy je poskytovaná úroveň dostačující a kdy nikoliv. Intervaly hodnot kritérií jsou stanoveny pro každou položku jednotlivě. V tabulce 3.1 je ke každému kritériu přiřazena zkratka, která bude využívána v dalších tabulkách při hodnocení dodavatelů. Pořadí, v jakém jsou kritéria v tabulce zobrazena, neodráží významnost jednotlivých kritérií.

Pro představení a srovnání jednotlivých metod budou využita data, týkající se dodavatelů CNC děleného materiálu. Pro srovnání výsledků současné metody a metod navrhovaných budou použita shodná kritéria K1 až K6, dle tabulky 3.1.

Tab. 3.1 Kritéria výběru dodavatele

Cena	K ₁
Dodací lhůta	K ₂
Komunikace	K ₃
Kvalita	K ₄
Specifické požadavky	K ₅
Splatnost faktur	K ₆

Zdroj: vlastní zpracování.

3.4 Bodová metoda

V současném stavu je pro výběr dodavatelů využívána prostá bodová metoda, která je znázorněna v tabulce 3.2. Jednotlivým dodavatelům byly přiřazeny body podle hodnot v rámci jednotlivých kritérií, jakých dosáhli v porovnání s ostatními dodavateli. Bodovací stupnice má hodnoty 1-5, přičemž hodnota 1 je nejlepší a hodnota 5 nejhorší. Nejlépe vyhovující dodavatel je následně dodavatel s nejnižším počtem bodů. Přiřazení bodů jednotlivým dodavatelům bylo provedeno ve spolupráci s majitelem podniku.

Tab. 3.2 Hodnocení dodavatelů CNC děleného materiálu podle současné metodiky

Dodavatel	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₅	Počet bodů	Pořadí
Laser technology	1	1	1	1	2	1	7	1
Fe Produkt	1	1	2	2	2	1	9	2
Ol – steel	3	4	2	1	2	5	17	4
Feropol	3	3	2	1	1	3	13	3
K-K Metal	3	3	1	2	1	3	13	3

Zdroj: vlastní zpracování.

Nejnižšího celkového počtu bodů dosáhl dodavatel Laser technology s.r.o. Při výběru dodavatele je tedy první volbou. Tomu odpovídají i výsledky ABC analýzy dodavatelů, provedené v rámci současného stavu. Při rozhodování využití alternativních dodavatelů je potřebné znát i pořadí ostatních dodavatelů.

Na základě výsledků v tabulce 3.2 je rovněž patrné, že podniky Feropol a K-K Metal dosáhli stejného počtu bodů. Implementací faktoru významnosti kritérií při hodnocení dodavatelů však můžeme dosáhnout odlišného výsledku.

Jak již bylo popsáno v kapitole 2.7 a jejích podkapitolách, věnujících se nedostatkům současného stavu, tato metodika nezohledňuje významnost jednotlivých kritérií. Výsledkem současné metodiky je dosaženo nejednoznačného postavení dvou dodavatelů. Podniky Feropol a K-K Metal dosáhli shodného počtu bodů. Přidělením váhy každému kritériu je pravděpodobnost dosažení takové shody o něco nižší. V navrhovaných řešeních nové metodiky výběru dodavatelů bude tohoto faktoru využito.

3.5 Stanovení vah kritériím

Stanovení vah je možné pomocí několika metod. Pro účely této práce budou srovnány dvě metody, kdy jedna metoda bude metoda přímá a druhá metoda nepřímá. Jako přímá metoda byla vybrána metoda přímého stanovení pořadí a jako nepřímá byla vybrána Saatyho metoda. Při obou metodách bylo využito spolupráce s majitelem firmy.

3.5.1 Preferenční pořadí

U metody preferenčního pořadí bylo ze seznamu kritérií vybráno jako nejvýznamnější kritérium cena, jelikož cena nakupovaných položek nejvýrazněji ovlivňuje chod celého podniku. Jako nejméně významné bylo označeno kritérium komunikace.

Ze zbývajících množiny kritérií bylo jako druhé nejvýznamnější vybráno kritérium kvalita. Toto kritérium je nejdůležitější ve vztahu k zákazníkovi. Jestliže by položky vstupující do výroby nedosahovaly požadované kvality, mělo by to vliv na konečný produkt a zákazníkem prováděné vlastní hodnocení a výběr dodavatele. Jako druhé nejméně významné kritérium bylo vybráno kritérium plnění specifických požadavků. Kritérium bylo v žebříčku preferencí zařazeno na předposlední místo. Ačkoliv je poměrně významné, specifické požadavky nebývají velmi časté.

Ze zbývajících dvou kritérií, kterými jsou dodací lhůta a splatnost faktur bylo jako významnější kritérium vybráno kritérium dodací lhůta. Důvodem byl fakt, že vzhledem k principu JIT, ve kterém podnik funguje, jelikož nakupuje položky až po impulsu, kterým je většinou příchozí zakázka, ovlivňuje dodací lhůta nakupované položky uspokojení potřeby zákazníka. Na druhé straně lhůta pro splatnost faktur nemá na vztah se zákazníkem vliv.

Konečné pořadí z hlediska významnosti kritérií je tedy:

- cena,
- kvalita,
- dodací lhůta,
- lhůta pro splatnost faktur,
- plnění specifických požadavků,
- komunikace.

Samotné stanovení pořadí je nedostatečné. V dalším kroku je potřeba přiřadit každému z kritérií normovanou váhu, kterou se bude počet přidělených bodů násobit.

Počet stupnice přidělovaných bodů odpovídá počtu kritérií, tedy 1-6, kdy nejvyšší počet bodů získá nejvýznamnější a nejnižší počet bodů nejméně významné kritérium. Součet normovaných vah musí být roven 1. Stanovení vah popisovanou metodou je znázorněno v tabulce 3.3.

Tab. 3.3 Stanovení vah metodou preferenčního pořadí

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	Počet bodů
Počet bodů	6	4	1	5	2	3	21
Normovaná váha	0,286	0,190	0,048	0,238	0,095	0,143	1

Zdroj: vlastní zpracování.

3.5.2 Saatyho metoda

Sofistikovanější metodou než je metoda preferenčního pořadí je Saatyho metoda. Jedná se o nepřímou metodu stanovení vah kritérií, kdy jednotlivá kritéria byla mezi sebou vzájemně porovnána a na základě míry preference jednoho z dvojice kritérií jim byla přiřazena hodnota.

Základem pro tuto metodu je, obdobně jako u dříve popisované přímé metody, stanovení pořadí jednotlivých kritérií. V tomto případě je však důkladně porovnáno každé kritérium s každým a následně rozhodnuto, které z nich je významnější a v jaké míře. Stanovení vah pomocí Saatyho metody je zobrazeno v tabulce 3.4.

Pro stanovení míry preference byla použita klasická bodová stupnice 1, 3, 5, 7, 9, kde:

- 1 – kritéria jsou si rovna,
- 3 – slabá preference,
- 5 – silná preference,
- 7 – velmi silná preference
- 9 – absolutní preference.

Tab. 3.4 Stanovení vah pomocí Saatyho metody

	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	Součin	Geom. průměr	Váha	Pořadí
K ₁	1	3	9	3	7	5	2835	3,762	0,414	1
K ₂	0,33	1	5	0,33	5	3	8,25	1,421	0,156	3
K ₃	0,11	0,2	1	0,14	0,33	0,2	0,00021	0,244	0,027	6
K ₄	0,33	3	7	1	7	5	245	2,501	0,275	2
K ₅	0,14	0,2	3	0,14	1	0,33	0,0040	0,398	0,044	5
K ₆	0,20	0,33	5	0,2	3	1	0,1980	0,763	0,084	4
								9,089	1,000	

Zdroj: vlastní zpracování.

Argumenty pro stanovení preferencí mezi kritérii jsou opět shodné jako u předchozí navrhované metody. Jako kritérium s absolutní preferencí byla určena cena za nakupovanou položku. Nejvyšší míry preference dosáhla právě ve srovnání s kritériem komunikace, které je považováno za nejméně významné. Žádné z dalších kritérii už logicky nemohlo dosáhnout takové míry preference nad jiným kritériem, jako tomu bylo právě u těchto dvou.

Vztahy mezi ostatními kritérii se tedy pohybovali v rozmezí od velmi silné po slabou preferenci. U žádné dvojice kritérii nebyla jejich významnost označena jako srovnatelná. Hodnota 1 je tedy užita vždy pouze na pozicích, kde se kritérium kříží se sebou samotným.

3.6 Vážené bodové hodnocení

Metoda váženého součtu je nejjednodušší metodou, zohledňující významnost jednotlivých kritérii. Jedná se v podstatě o v současné době využívanou metodu bodovou, která je rozšířena o vynásobení přiřazeného počtu bodů váhou přidělenou kritériu.

Základem tabulek pro vážené bodové hodnocení je tabulka s hodnotami, přiřazenými pro výše popisovanou bodovou metodu hodnocení. Body přidělené konkrétním dodavatelům a hodnoceným kritériím byly vynásobeny váhou daného kritéria. Výsledkem je pak součet součinů bodů a váhy za každé kritérium. I v tomto případě je za nejlépe vyhovujícího považován dodavatel s nejnižším součtem bodů za všechna

kritéria. Pro srovnání bylo provedeno hodnocení dodavatelů touto metodou s využitím vah kritérií, stanovených přímou i nepřímou metodou. V tabulce 3.5 jsou zobrazeny výchozí hodnoty, na které bude aplikováno vážené bodové hodnocení s využitím vah.

Tab. 3.5 Výchozí tabulka pro vážené bodové hodnocení

	K₁	K₂	K₃	K₄	K₅	K₆
Laser technology	1	1	1	1	2	1
Fe Produkt	1	1	2	2	2	1
Ol – steel	3	4	2	1	2	5
Feropol	3	3	2	1	1	3
K-K Metal	3	3	1	2	1	3

Zdroj: vlastní zpracování.

Tabulka 3.6 obsahuje hodnocení s využitím vah kritérií, stanovených metodou preferenčního pořadí a tabulka 3.7 s váhami stanovených Saatyho metodou.

Tab. 3.6 Hodnocení dodavatelů podle vah stanovených metodou preferenčního pořadí

	K₁	K₂	K₃	K₄	K₅	K₆		
Váhy	0,286	0,190	0,048	0,238	0,095	0,143	Součet	Pořadí
Laser technology	0,286	0,190	0,048	0,238	0,190	0,143	0,952	1
Fe Produkt	0,286	0,190	0,096	0,476	0,190	0,143	1,238	2
Ol – steel	0,858	0,760	0,096	0,238	0,190	0,715	2,142	5
Feropol	0,858	0,570	0,096	0,238	0,095	0,429	1,857	3
K-K Metal	0,858	0,570	0,048	0,476	0,095	0,429	2,476	4

Zdroj: vlastní zpracování.

Tab. 3.7 Hodnocení dodavatelů podle vah stanovených Saatyho metodou

	K₁	K₂	K₃	K₄	K₅	K₆		
Váhy	0,414	0,156	0,027	0,275	0,044	0,084	Součet	Pořadí
Laser technology	0,414	0,156	0,027	0,275	0,088	0,084	0,960	1
Fe Produkt	0,414	0,156	0,054	0,550	0,088	0,084	1,262	2
Ol – steel	1,242	0,625	0,054	0,275	0,088	0,420	2,284	4
Feropol	1,242	0,469	0,054	0,275	0,044	0,252	2,083	3
K-K Metal	1,242	0,469	0,027	0,550	0,044	0,252	2,332	5

Zdroj: vlastní zpracování.

Porovnáním vah jednotlivých kritérií obou metod zjistíme, že kritéria mají sice shodné pořadí, avšak poměr, jakým jsou normované váhy kritériím přiděleny, přesto ovlivnil výsledek hodnocení. Použitím stejné metody, avšak za pomoci rozdílnými metodami stanovenými váhami, lze tedy dosáhnout různého výsledku.

Rozdíl nastal u podniků Ol-steel a K-K Metal, kdy využitím první metody dosáhl podnik K-K Metal lepšího výsledku než podnik Ol-steel, zatím co při využití druhé metody tomu bylo naopak. U ostatních podniků zůstalo pořadí při využití obou metod stejné.

3.7 Metodika hodnocení výkonů dodavatelů

Hodnocení dodavatelů v podnicích větší velikosti nemusí být nutně prováděno u všech dodavatelů. Pro rozhodování, u kterých dodavatelů hodnocení provádět a u kterých nikoliv, může sloužit kategorizace dodavatelů. Nejčastěji je to ABC analýza, kdy dochází k zaměření se například pouze na dodavatele, zařazené do skupin A a B. V popisovaném podniku není tak velký obrat, aby objednávky u některých dodavatelů představovaly úplně zanedbatelné náklady. Zároveň počet dodavatelů není tak velký, aby provedení hodnocení u všech z nich představovalo extrémní náročnost, oproti provedení hodnocení pouze u vybraných dodavatelů.

Metoda váženého bodového hodnocení, popisovaná v předchozí kapitole pro výběr dodavatele je často využívána i pro hodnocení výkonů dodavatelů. Jelikož se jedná o jednu z nejsnadnějších metod, bude v návrhu pro metodiku hodnocení dodavatelů popisovaného podniku využita právě ta.

Metoda váženého bodového hodnocení bude použita v rámci scoring modelu. Ve scoring modelu jsou hodnoceny hlavní ukazatele výkonnosti. Ty většinou vycházejí z kritérií, uplatňovaných při výběru dodavatelů. Výsledkem součinu počtu bodů a váhy jednotlivých ukazatelů je pak počet bodů za každého dodavatele. Výsledky dodavatelů jsou pak vzájemně porovnávány.

Jelikož v současném stavu nejsou podnikem výkony dodavatelů žádným způsobem zpětně hodnoceny, nejsou stanoveny žádné ukazatele pro jejich hodnocení. Pro návrh nové metodiky je tedy navrhováno využít základní ukazatele, obecně využívané při hodnocení dodavatelů.

Použity budou ukazatele:

- termín dodání,
- kvalita,
- správnost dodávky.

U ukazatele termín dodání bude hodnoceno dodržení stanoveného termínu dodávky. Jako dodávka, obdržená v termínu bude považována dodávka, uskutečněná před nebo nejpozději ve stanoveném termínu.

Ukazatel kvalita bude posuzován z pohledu kvality položek v rámci jedné dodávky. Jako nekvalitní dodávka bude označena taková, ve které bude dodána položka neodpovídající požadované kvalitě. Evidence počtu nekvalitních položek v rámci každé dodávky by byla sice přesnější, nicméně v tomto případě je tento způsob považován za dostačující.

Posledním posuzovaným ukazatelem výkonu dodavatele bude správnost dodávky. Tento ukazatel vypovídá o úrovni dodávky z pohledu kompletnosti. Posuzováno bude, zda dodávka obsahuje všechny objednané položky ve správném počtu.

Všechny ukazatele budou hodnoceny ve formě procent. Procenta budou vyjadřovat pozitivní výsledek. Čím vyšší tedy jsou procentuální hodnoty, tím lepšího výsledku dodavatel dosáhl.

3.7.1 Stanovení vah ukazatelů

Stejně jako při výběru, i v pozdějším hodnocení výkonů dodavatelů je žádoucí brát v potaz významnost jednotlivých ukazatelů. Rozdělení jejich významnosti částečně vychází z postavení kritérií v rámci výběru dodavatele. Vzhledem k nízkému počtu ukazatelů bude v tomto případě využita metoda preferenčního pořadí.

Jestliže kritérium kvalita mělo při výběru dodavatele vyšší preference než kritérium dodací lhůta, nejinak tomu bude i v tomto případě, srovnáme-li preference mezi ukazatelem kvalita a termín dodání. Ukazatel správnost dodávky pak bude zařazen na poslední místo, jako nejméně významný. Stanovení vah jednotlivých ukazatelů je zobrazeno v tabulce 3.8.

Tab. 3.8 Stanovení vah ukazatelů výkonnosti

Kritérium	Kvalita	Termín	Správnost	Součet
Počet bodů	3	2	1	6
Normovaná váha	0,500	0,333	0,167	1

Zdroj: vlastní zpracování.

3.7.2 Data pro hodnocení výkonů dodavatelů

Jelikož v současném stavu nejsou informace pro potřeby hodnocení evidovány, k představení návrhu metodiky hodnocení budou využita smyšlená data. V tabulce 3.9, která slouží jako podklad pro hodnocení, jsou uvedeni dodavatelé a počet objednávek, které byly uskutečněny za rok 2020. Tato data byla poskytnuta podnikem. Ve sloupcích vypovídajících o počtu objednávek u jednotlivých ukazatelů, se již nejedná o reálná data.

Tab. 3.9 Celkový počet a počet objednávek splňujících podmínky ukazatele

Dodavatel	Celkem	Kvalita	Termín	Správnost
Laser technology	36	34	36	36
Fe Produkt	20	18	17	15
OI – steel	4	4	3	4
Feropol	5	4	5	5
K-K Metal	2	2	2	2

Zdroj: vlastní zpracování.

Hodnoty uvedené v tabulce ve sloupcích jednotlivých ukazatelů udávají, počet objednávek, splňující podmínky ukazatele. Příklad prezentování těchto dat tedy může být, že u podniku Laser technology bylo celkem provedeno 36 objednávek. U 34 z těchto objednávek byly všechny dodané položky v odpovídající kvalitě, 36 objednávek bylo uskutečněno před nebo nejpozději v dohodnutém termínu a 36 objednávek obsahovalo správný počet všech objednaných položek.

3.7.3 Hodnocení dodavatelů

Maximální počet bodů, kterého může dodavatel dosáhnout u každého ukazatele je 100 bodů. Počet bodů odpovídá procentům objednávek, splňujících podmínky ukazatele, z celkového počtu objednávek.

Získaný počet bodů je následně vynásoben váhou ukazatele. Váhy ukazatelů byly pro lepší přehlednost převedeny na procenta. Vážený součet bodů u každého dodavatele následně udává celkový výsledek. Na základě těchto výsledků lze posuzovat celkovou spolehlivost jednotlivých dodavatelů. Výsledky hodnocení jsou zobrazeny v tabulce 3.10.

Tab. 3.10 Scoring model hodnocení dodavatelů

	Dodavatelé				
	Laser technology	Fe Produkt	Ol – steel	Feropol	K-K Metal
Kvalita	94	90	100	80	100
Váha 50 %					
Termín	100	85	75	100	100
Váha 33 %					
Správnost	100	75	100	100	100
Váha 17 %					
Skóre	97 %	86 %	92 %	90 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování.

Všichni hodnocení dodavatelé dosáhli na základě smyšlených dat poměrně vysokého hodnocení. Výsledky hodnocení budou sloužit jako podklad pro následnou kategorizaci dodavatelů.

3.7.4 Kategorizace dodavatelů podle výsledků hodnocení

Na základě výsledků, zjištěných při hodnocení, mohou být dodavatelé kategorizováni z hlediska spolehlivosti do 4 skupin:

- skupina P,
- skupina Q,
- skupina R,
- skupina S.

Detailnější charakteristiky jednotlivých skupin jsou popsány v teoretické části práce v kapitole 1.7.2. Rozdělení dodavatelů do jednotlivých skupin na základě dosažených procent v hodnocení je znázorněn v tabulce 3.11.

Tab. 3.11 Rozdělení skupin podle dosažených procent

%	Skupina	Popis
100–95	P	Perfektní dodavatel
94-80	Q	Vyhovující dodavatel
79-70	R	Rizikový dodavatel
69-0	S	Ukončení spolupráce

Zdroj: vlastní zpracování.

Zařazení dodavatelů do skupin na základě dosažených výsledků je zobrazeno v tabulce 3.12. Podnik Laser technology, s dosaženým výsledkem 97 % a K-K Metal s výsledkem 100 %, by byli jako jediní dva dodavatelé zařazení do skupiny P. Ostatní dodavatelé spadají výsledkem hodnocení do intervalu skupiny Q. Do skupin R a S by nebyl zařazen žádný z nich. Dodavatelé ze skupin P a Q by byli automaticky zařazení do výběru dodavatelů na následující období. U dodavatele R by to bylo na zvážení a při výběru dodavatele by tento výsledek měl být brán v potaz. Skupina S by byla vyřazena.

Tab. 3.12 Zařazení dodavatelů do skupin podle dosažených výsledků

Skupina	Dodavatelé
Skupina P	Laser technology K-K Metal
Skupina Q	Fe Produkt Ol – steel Feropol
Skupina R	-
Skupina S	-

Zdroj: vlastní zpracování.

3.7.5 Určení klíčových dodavatelů

Pro stanovení klíčových dodavatelů, které je nutné pro plánování strategie navazování užší spolupráce, případně partnerství s dodavateli, je dalším potřebným krokem provedení ABC analýzy, kdy budou dodavatele rozděleny podle finančního objemu, který je na ně vynakládán. Následně budou jako klíčoví dodavatelé označeni ti, kteří byli zařazení jak do skupin P nebo Q na základě dosaženého výsledku při hodnocení výkonů

dodavatelů, tak zároveň do skupiny A na základě ABC analýzy. Výsledky ABC analýzy dodavatelů CNC děleného materiálu jsou zobrazeny v tabulce 3.13.

Tab. 3.13 ABC analýza dodavatelů

Dodavatel	Částka	%	Skupina
Laser technology	300 000 Kč	72 %	A
Fe Produkt	50 000 Kč	12 %	B
Feropol	42 000 Kč	10 %	
K-K Metal	14 000 Kč	3 %	C
Ol-steel	10 000 Kč	2 %	

Zdroj: vlastní zpracování.

Na základě průniku dvou množin dodavatelů, tedy množiny dle kategorizace popisované výše a výsledků ABC analýzy, dojdeme pouze k jednomu dodavateli, a to k dodavateli Laser technology.

3.8 Podmínky realizace

Základním předpokladem pro úspěšnou realizaci výše popisovaného je změna přístupu k celé oblasti řízení vztahu s dodavateli na straně majitele podniku. Jestliže není vůle k vykonávání jednotlivých činností, ani ta nejlepší navrhovaná řešení nepomohou k vyřešení stávající situaci.

Ne vždy je to však pouze o vůli. V tomto případě je překážkou v důsledném vykonávání těchto činností rovněž vysoká pracovní vyčerpání majitele, který by měl vykonávat všechny tyto činnosti sám. Nutné je tedy zajištění potřebných kapacit pro vykonávání činností, čehož by mohlo být dosaženo posílením po stránce personální.

V případě, že je výše popsaná podmínka splněna, je potřebné provést soupis směrnice, která bude popisovat celý proces. Součástí popisu procesu budou využívané metody včetně kritérií pro výběr dodavatelů a ukazatelů pro hodnocení jejich výkonu.

Další důležitou částí pro možnost implementace navrhovaných opatření je dostatečně široká informační základna, která umožní realizaci jednotlivých aktivit. Dostatečné

množství informací je pro výběr dodavatelů a jejich hodnocení zásadní. Získání dostatečných informací pro výběr nových dodavatelů je podmíněn aktivním oslovováním nových dodavatelů. Pro vykonávání hodnocení dodavatelů je nutné začít vést záznamy o každém dodavateli.

Pro samotný proces hodnocení, ať už při výběru dodavatelé nebo hodnocení výkonů dodavatelů, je hlavní krokem vytvoření šablony scoring modelu. Jako dostačující a dostupné řešení se v tomto případě jeví softwarové zajištění pomocí Microsoft Office Excel.

4 Zhodnocení návrhu

Navrhovaná opatření byla vypracována v návaznosti na nedostatky identifikované při analýze současného stavu a vychází z obecných principů SRM. Opatření byla navrhována s cílem odstranit tyto nedostatky. Při tvorbě návrhu byl zohledněn současný stav podniku a opatření byla navržena tak, aby byla jejich implementace do provozu reálná. Při vytváření navrhovaných opatření tedy bylo dbáno především na takových charakter navrhovaných postupů a metod, který by zajistil jejich snadnou implementaci a proveditelnost a zároveň dostatečnou efektivnost.

K proveditelnosti celého návrhu by však přispěl důležitý krok, který by spočíval v zavedení nové pracovní pozice v podniku a přesunutí kompetencí týkajících se této oblasti právě sem. Důvodem proč v současném stavu dochází k zanedbávání této oblasti, je právě nedostatek časových kapacit majitele podniku. Zaměstnání dalšího člověka sice může ze začátku přinést další výdaje, avšak v delším časovém horizontu by výsledky jeho práce mohly pro podnik znamenat vyšší zisky.

Náplň práce zaměstnance na této pozici by zahrnovala kromě jiných právě i aktivity jako je průzkum trhu, oslovování potenciálních dodavatelů a s tím související vyjednávání výhodnějších podmínek spolupráce. Dále by se pak jednalo o proces výběru dodavatelů, evidenci a shromažďování potřebných podkladů, na základě kterých by prováděl hodnocení jejich výkonu.

4.1 Návrh výběru dodavatele

Pro výběr dodavatelů bylo k současným kritériím cena, kvalita, dodací lhůta, komunikace a vyhovění specifickým požadavkům přidáno ještě další kritérium, a to kritérium lhůta splatnosti.

Součástí navrhované metody pro výběr dodavatelů je zohlednění významnosti jednotlivých kritérií. Navrhovaná řešení obsahují pro srovnání dvě různé metody. Z přímých metod stanovení váhy kritérií byla využita metoda preferenčního pořadí. Jako nepřímá metoda byla využita Saatyho metoda stanovení vah.

Následně bylo provedeno vážené bodového hodnocení s využitím vah, stanovených oběma metodami. Srovnání současné prostého bodového hodnocení a obou variant váženého hodnocení je znázorněno v tabulce 4.1.

Tab. 4.1 Srovnání výsledků jednotlivých metod

Dodavatel	Pořadí dodavatelů		
	Bodová metoda	Preferenční pořadí	Saatyho metoda
Laser technology	1	1	1
Fe Produkt	2	2	2
Feropol	4	5	4
K-K Metal	3	3	3
Ol-steel	3	4	5

Zdroj: vlastní zpracování.

Užitím každé z metody bylo dosaženo odlišného výsledku. Využitím faktoru významnosti mezi kritérii došlo k odstranění bodové shody mezi dvěma dodavateli, ke které docházelo při užití prosté bodové metody.

Při srovnání výsledků dosažených pomocí užití různých metod stanovení vah kritérií, jsou na prvním až třetím místě v pořadí umístění stejní dodavatelé. Rozdíl je v pořadí na čtvrtém a pátém místě.

Jelikož však výsledky popisovaných metod nevykazovaly závratné rozdíly, nelze jednu nebo druhou variantu označit za více či méně vyhovující. Je tedy pouze na osobních preferencích hodnotícího, která z metod by byla využívána.

4.2 Návrh hodnocení dodavatelů

Zavedení pravidelného hodnocení výkonů dodavatelů může přinést benefity hned v několika oblastech. Jako jeden z benefitů lze uvést například snížení počtu nekvalitních položek, vstupujících do výrobního procesu, tím že dojde k ukončení spolupráce s dodavateli, jejichž výkon nedosahuje optimálních hodnot. Tento faktor je významný zejména z toho důvodu, že snižuje riziko potenciálních zpoždění výroby a následných ztrát, které plynou z nedodržení termínu dodávky výrobků zákazníkovi. Další oblastí, kde může dojít ke zlepšení je kvalita vyráběných produktů, která je přímo závislá právě na kvalitě dodávaných položek.

Jako nejlepší řešení se pro hodnocení výkonů dodavatelů v podmínkách podniku jeví metoda užití scoring modelu, jelikož se jedná o jednu z nejjednodušších variant hodnocení. Podmínkami implementace tohoto návrhu je evidence informací o jednotlivých dodávkách konkrétních dodavatelů, které budou sloužit jako podklad pro pravidelné hodnocení a dále pak vytvoření šablony scoring modelu v dostupné softwarové podpoře.

Pro hodnocení výkonů dodavatelů byly stanoveny 3 ukazatelé jejich výkonnosti, a to kvalita, termín a správnost dodávek. Pomocí výsledků těchto ukazatelů lze interpretovat úroveň jednotlivých dodavatelů.

4.3 Návrh kategorizace dodavatelů

Na základě hodnocení lze následně rozdělit dodavatele do skupin dle dosažených výsledků do skupin podle jejich výkonu. Tento krok je vhodný pro hrubší stanovení strategie s dodavateli, kdy na základě nízkého dosaženého výsledku jsou nevyhovující dodavatelé vyřazeni ze seznamu schválených dodavatelů.

Doplněním kategorizace dle výkonů dodavatelů o kategorizaci dle finančního objemu, který je na dodavatele vynakládán, lze konkrétně určit klíčové dodavatele, na které je potřeba se zaměřit. Právě zaměření se na tyto klíčové dodavatele je pro implementaci principů SRM klíčové.

Klíčoví dodavatelé jsou ti, ve vztahu s kterými, by měla být projevena iniciativa v prohloubení spolupráce. Uzavření kontraktu na podobné bázi, jako je v současné době již se dvěma dodavateli, by mohlo podniku přinést značné úspory. Jestliže by podmínkami bylo zavázání se dodavateli k odběru konkrétních položek výhradně z jeho zdrojů, výhodou může být například nižší cena nakupovaných položek, než jako tomu bylo doposud.

4.4 Dopady návrhu na řízení vztahu s dodavateli

Dopad návrhu nové metodiky hodnocení dodavatelů na vztah s dodavateli by se mohl projevit na obou stranách dodavatelsko-odběratelského vztahu. Na straně podniku by se užitek projevil zejména v kvalitě dodavatelské základny. Kvalitní dodavatelská

základna může zásadně ovlivnit chod podniku. Využíváním potenciálu užších spoluprací, může dojít k výrazným finančním úsporám.

Strana dodavatele by mohla těžit z informací reportovaných podnikem, související s výsledky hodnocení. Sdílení těchto informací s dodavatelem může pomoci odhalit jeho slabá místa a ten se na ně může dále zaměřit. Eliminací těchto slabých míst může zvýšit míru uspokojení nejen tohoto konkrétního podniku, ale všech svých zákazníků.

Závěr

Jednou z aktivit, která napomáhá podnikům v získávání konkurenčních výhod oproti ostatním podnikům na trhu, je řízení vztahů s dodavateli. Důležitou částí řízení vztahů s dodavateli je jejich výběr a sledování jejich výkonu. Předpokladem pro správné fungování hodnocení a výběru dodavatelů je správně nastavený systém, jehož kritéria a ukazatele jsou nastaveny tak, aby odpovídaly aktuálním požadavkům podniku. Tyto aktivity je nutné provádět systematicky a výsledky musí být reflektovány při tvorbě strategií, aby pomáhaly s naplněním stanovených cílů.

Téma diplomové práce bylo zaměřeno na hodnocení dodavatelů a cílem byl návrh systému trvalého sledování výkonů dodavatelů firmy, jejich klasifikace a implementace systému spolupráce s nimi (SRM).

Diplomová práce byla rozdělena na část teoretickou a praktickou. V první části práce byla za pomoci odborné literatury nastíněna teoretická východiska popisované problematiky, tedy vymezení základních pojmů, popis úrovní spolupráce v dodavatelsko-odběratelském vztahu, nákupní proces a metody využívané pro hodnocení dodavatelů. Praktická část práce, je zaměřena na představení podniku Pelhan steel s.r.o., jeho činnosti, organizační strukturu a popis nákupního procesu, dodavatelské základny a vztahů s dodavateli.

Během analýzy současného stavu byla zjištěna řada nedostatků, jejichž eliminace by mohla pomoci podniku pomoci v dosahování stanovených cílů. Pro eliminaci nedostatků byly vytvořeny návrhy, vycházející z implementace obecných principů řízení vztahů s dodavateli. Součástí návrhu byla úprava stávající metodiky výběru dodavatelů a zavedení nové metodiky hodnocení výkonů dodavatelů, ke kterému v současném stavu vůbec nedocházelo.

Navržena byla rovněž kategorizace a postupy, vedoucí k definování klíčových dodavatelů, na které je vhodné se zaměřit při navazování užších spoluprací. Dále byly popsány podmínky, jejichž splněním je uvedení navrhovaných opatření do praxe podmíněno.

Závěrečná část práce byla věnována zhodnocení navrhovaného řešení v oblasti výběru dodavatelů, následného hodnocení jejich výkonů a řízení vztahů s nimi. Součástí navrhovaného opatření bylo také doporučení na zavedení nové pracovní pozice, jejíž náplň práce by zahrnovala právě aktivity, kterých se týkají výše uvedené kroky.

Zavedením takové pozice by bylo dosaženo požadovaných kapacit, díky kterým by bylo možné vykonávat navrhované postupy v dostatečné kvalitě. V poslední části byly popsány efekty, kterých by mohlo být transformováním návrhu do praxe dosaženo.

Metody a principy, navrhované v praktické části práce, by do budoucna mohly sloužit jako podklad pro vypracování směrnice, která by stanovovala jednotný postup v rámci řízení vztahů s dodavateli.

Seznam zdrojů

- [1] CHRISTOPHER, Martin Logistics and Supply Chain Management: Creating Value-added Networks. London: Pearson Education, 2005. ISBN 9780273681762.
- [2] PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: (Supply chain management). Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-66-7.
- [3] GROS, I. a S. GROSOVÁ. Supply systems identification, theory and praxis. In: Modern Approaches to the Corporate Management 2009. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislavě, 2009. ISBN 978-80-227-3169-0
- [4] GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [5] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [6] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0504-0.
- [7] CHRISTOPHER, Martin. Logistika v marketingu. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-007-4.
- [8] LAMBERT, Douglas M., Margaret A. Emmelhainz a John T. Gardner. *The International Journal of Logistics Management: Developing and Implementing Supply Chain Partnerships*. 1996. ISSN: 0957-4093.
- [9] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Dodavatelské systémy: supply chain management. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2012. ISBN 978-80-87179-20-8.
- [10] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. Vysokoškolské učebnice (Computer Press). ISBN 80-251-0174-6.
- [11] Supplier relationship management – Wikipedia. [online]. [cit. 10.04.2021]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Supplier_relationship_management
- [12] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

- [13] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [14] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [15] ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK. *Nákup?* Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook. ISBN 80-239-5365-6.
- [16] FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [17] Ukázka produktu | Pelhansteel. *Úvod | Pelhansteel* [online]. Copyright © PelhanSteel 2016 [cit. 10.04.2021]. Dostupné z: <http://www.pelhansteel.cz/ukazka-produktu.php>

Seznam grafických objektů

Seznam grafů

Graf 2.1 Rozložení celkových výdajů na oblasti nákupu	40
Graf 2.2 Paretův diagram u dodavatelů položek pro zajištění výroby.....	42

Seznam obrázků

Obr. 1.1 Typy partnerství.....	15
Obr. 1.2 Stanovení preferencí pomocí Fullerova trojúhelníku	32
Obr. 2.1 Organizační struktura podniku	34
Obr. 2.2 Ukázka produktů.....	35
Obr. 2.3 Postavení podniku v rámci logistického řetězce.....	36
Obr. 3.1 Cyklus řízení vztahů s dodavateli	47

Seznam tabulek

Tab. 1.1 Rozhodovací tabulka	27
Tab. 1.2 Příklad nabídky dodavatelů	28
Tab. 1.3 Metoda párového srovnání	28
Tab. 1.4 Stanovení intervalů pro bodové hodnocení	29
Tab. 1.5 Bodové hodnocení	29
Tab. 1.6 Stanovení vah pomocí bodové stupnice	31
Tab. 1.7 Stanovení vah pomocí preferenčního pořadí	31
Tab. 1.8 Výsledek stanovení vah pomocí Fullerova trojúhelníku	32
Tab. 1.9 Stanovení váhy s využitím Fullerova trojúhelníku.....	33
Tab. 1.10 Stanovení váhy s pomocí Saatyho metody	33
Tab. 2.1 Rozdělení dodavatelů podle ABC analýzy	41

Tab. 3.1 Kritéria výběru dodavatele	48
Tab. 3.2 Hodnocení dodavatelů CNC děleného materiálu podle současné metodiky	49
Tab. 3.3 Stanovení vah metodou preferenčního pořadí	51
Tab. 3.4 Stanovení vah pomocí Saatyho metody.....	52
Tab. 3.5 Výchozí tabulka pro vážené bodové hodnocení	53
Tab. 3.6 Hodnocení dodavatelů podle vah stanovených metodou preferenčního pořadí	53
Tab. 3.7 Hodnocení dodavatelů podle vah stanovených Saatyho metodou.....	53
Tab. 3.8 Stanovení vah ukazatelů výkonnosti	56
Tab. 3.9 Celkový počet a počet objednávek splňujících podmínky ukazatele	56
Tab. 3.10 Scoring model hodnocení dodavatelů.....	57
Tab. 3.11 Rozdělení skupin podle dosažených procent.....	58
Tab. 3.12 Zařazení dodavatelů do skupin podle dosažených výsledků	58
Tab. 3.13 ABC analýza dodavatelů	59
Tab. 4.1 Srovnání výsledků jednotlivých metod	62

Seznam zkratk

- EDI Electronic Data Interchange – Elektronická výměna dat
- ISO International Organization for Standardization – Mezinárodní organizace pro standardizaci
- JIT Just In Time – Přístup k výrobě, který umožňuje podniku vyrábět výrobky v určeném množství a určeném čase dle požadavků zákazníka
- SCM Supply Chain Management – Řízení dodavatelského řetězce
- SRM Supplier Relationship Management – Řízení vztahů s dodavateli

Autorka	Bc. Dominika Svoboda
Název DP	Hodnocení výkonů dodavatelů firmy
Studijní obor	LRDP
Rok obhajoby DP	2021
Počet stran	57
Počet příloh	0
Vedoucí DP	Prof. Ing. Ivan Gros, CSc.
Anotace	Diplomová práce je zaměřena na navržení systému trvalého sledování výkonů dodavatelů firmy, jejich klasifikaci a implementaci systému spolupráce s nimi (SRM). V teoretické části jsou definovány základní pojmy a základní vymezení dodavatelsko-odběratelských vztahů. V praktické části je představen konkrétní podnik, analýza jeho dodavatelské základny a popis současné metodiky spolu se zjištěnými nedostatky. Na základě zjištěných nedostatků jsou následně vypracovány návrhy pro jejich odstranění. V závěru je navrhované řešení zhodnoceno.
Klíčová slova	ukazatele výkonnosti, dodavatelé, systém SRM
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	