

# Hodnocení a výběr dodavatelů

Lucie Dvorská

---

Bakalářská práce

2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie DVORSKÁ**  
Osobní číslo: **L09268**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**  
  
Téma práce: **Hodnocení a výběr dodavatelů**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretické pojednání k zadané problematice.
2. Návrh vhodné metodiky k naplnění cíle bakalářské práce.
3. Analýza současného stavu hodnocení a výběru dodavatelů v daném podniku.  
Vymezení problematických oblastí.
4. Návrh opatření pro zlepšení stavu podniku v problematických oblastech.  
Zhodnocení naplnění cíle a přínosu práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] GROS, I., GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: VŠCHT PRAHA, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

[2] NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

[3] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**

Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce:

**15. prosince 2011**


Termín odevzdání bakalářské práce:

**11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce je zaměřena na způsob výběru a hodnocení dodavatelů. V teoretické části je rozebráno pojetí nákupu v podniku. Jeho funkce, organizace, úkoly, nákupní procesy i faktory, které jej ovlivňují. Pozornost je věnována také dodavatelům, metodám jejich výběru a hodnocení a metodám výběru kritérií.

V praktické části je představena společnost Pipelife Czech s.r.o., popsána organizace nákupu a jeho úkoly. Dodavatelé společnosti jsou rozděleni podle sortimentu do skupin a zhodnoceni pomocí vhodné metody.

Klíčová slova: Nákup, dodavatelé, hodnocení dodavatelů, výběr dodavatelů, kritéria hodnocení

## **ABSTRAKT**

The bachelor thesis focuses on the method of selecting and evaluating suppliers. The theoretical part describes purchase in a company; its functions, organizations, tasks, purchase processes and factors which influence it. Attention is also paid to suppliers, methods of selecting assessing them and methods of setting up criteria.

The practical part introduces Pipelife Czech s.r.o., its purchase and tasks. The suppliers are sorted into groups according to the assortment and assessed by a suitable method.

Keywords: purchase, suppliers, assessment of suppliers, selection of suppliers, criteria for assessment

Na tomto místě bych chtěl poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D. a pracovníkům společnosti Pipelife Czech s.r.o. za jejich trpělivost, spolupráci a podnětné rady.

Poděkování patří i vedené firmě za umožnění vypracování této práce a poskytnutí důležitých informací.

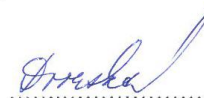
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 4. 5. 2012

  
.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 NÁKUP</b> .....	<b>11</b>
1.1 ZÁKLADNÍ PODNIKOVÉ FUNKCE .....	11
1.2 POSTAVENÍ NÁKUPU V PODNIKU .....	12
1.3 ORGANIZACE NÁKUPU .....	13
1.3.1 Pojetí funkce nákupu .....	13
1.3.2 Míra a forma centralizace, případně decentralizace.....	14
1.3.3 Umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku .....	15
1.3.4 Vnitřní dělba práce .....	15
1.3.5 Řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům .....	18
1.4 FUNKCE NÁKUPU V PODNIKU .....	18
1.5 ÚKOLY NÁKUPU .....	20
1.6 NÁKUPNÍ PROCES ORGANIZACE .....	20
1.7 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ROZHODNUTÍ NÁKUPU .....	21
<b>2 DODAVATELÉ</b> .....	<b>23</b>
2.1 VÝBĚR DODAVATELE .....	23
2.1.1 Předběžné hodnocení a výběr dodavatele .....	24
2.1.2 Kritéria výběru dodavatele .....	24
2.1.3 Metody výběru dodavatele .....	26
2.1.3.1 Metoda expertního odhadu .....	27
2.1.3.2 Metoda scoring modelu .....	27
2.1.3.3 Metoda porovnání nabídek z hlediska ceny .....	28
2.1.3.4 Kombinované metody .....	28
2.2 HODNOCENÍ DODAVATELE .....	29
2.2.1 Kritéria hodnocení dodavatele .....	29
2.2.2 Metody hodnocení dodavatele .....	29
2.2.2.1 Základní metody hodnotících stupnic .....	30
2.2.2.2 Základní metody hodnocení dodavatelů:.....	31
2.2.3 Vlastní hodnocení.....	33
2.2.4 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	34
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOST PIPELIFE CZECH S.R.O.</b> .....	<b>36</b>

3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36
3.2	SORTIMENT SPOLEČNOSTI .....	36
3.3	VÝVOJ TRŽEB SPOLEČNOSTI PIPELIFE CZECH S.R.O. ....	40
3.4	ORGANIZACE SPOLEČNOSTI.....	41
3.5	NÁKUP VE SPOLEČNOSTI PIPELIFE CZECH S.R.O. ....	41
3.5.1	Organizace nákupu.....	42
3.5.2	Úkoly nákupu .....	42
3.6	DODAVATELÉ SPOLEČNOSTI.....	43
3.6.1	Výběr a hodnocení dodavatelů.....	43
3.6.1.1	Dodavatelé materiálu.....	44
3.6.1.2	Dodavatelé základního sortimentu .....	44
3.6.1.3	Dodavatelé speciálního sortimentu – zakázková výroba.....	45
3.6.1.4	Dodavatelé pomocného materiálu výroby.....	46
3.6.1.5	Dodavatelé dopravy.....	48
3.7	PROBLEMATICKÉ OBLASTI.....	50
<b>4</b>	<b>NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ STAVU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>52</b>
4.1	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	52
4.2	PŘÍNOS PO REALIZACI NÁVRHŮ NA ZLEPŠENÍ.....	53
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>56</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>60</b>



## ÚVOD

Ve své bakalářské práci se budu věnovat problematice hodnocení a výběru dodavatelů, kterou se částečně zabývám i ve své praxi.

Cílem práce je nejen zhodnotit současný stav systému hodnocení a výběru dodavatelů společnosti, ale také navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů. Současně se budu věnovat i přínosům, která tato opatření, po zavedení do praxe, mohou pro společnost představovat.

Teoretická část bude věnována nákupu, jeho zařazení mezi ostatní podnikové funkce, postavení v podniku, organizaci, funkci, úkolům, nákupním procesům a faktorům, které jej ovlivňují. Částí této kapitoly bude organizace vlastního nákupu s rozebráním funkčního pojetí, volbou míry a formy centralizace, umístění v organizační struktuře, vnitřní dělbě práce a vnitropodnikovým vztahům, které jsou pro nákup velmi důležité.

V další části teorie se budu věnovat dodavatelům, jejich výběru a hodnocení. Podrobněji rozeberu fáze, kritéria a metody jejich výběru. Dále se budu věnovat teorii hodnocení a volbě vhodných kritérií, stejně tak jako metodám hodnocení. Samotnou teoretickou část zakončím nastíněním problematiky dodavatelsko-odběratelských vztahů.

V praktické části se budu věnovat představení společnosti Pipelife Czech s.r.o. včetně zevrubného popisu jejího sortimentu. Krátce uvedu historii vývoje tržeb a organizační strukturu společnosti. Dále budu pokračovat kapitolou nákupu, ve které popíši jeho vnitřní organizace a podrobněji se budu zabývat úkoly tohoto oddělení v podniku.

V další části se zaměřím na dodavatele, současný stav výběru a hodnocení, jejich rozdělení podle typu dodávaného sortimentu a hodnocení jednotlivých skupin. Pokusím se o vymezení problematických oblastí, kterým se budu věnovat v kapitole návrhy opatření pro zlepšení stavu výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti. Následně zhodnotím možný přínos těchto opatření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁKUP

„Nakupování považujeme za proces, ve kterém odběratelské organizace (odběratelé) zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy. Nakupování může zahrnovat i činnosti dopravy, příjmu, skladování, řízení zásob, ověřování shody dodávek apod.“ [6]

„Nakupování má ve většině firem velmi významné a v mnoha směrech specifické postavení. O tom svědčí už např. skutečnost, že mnoho majitelů firem deleguje nákup na management podniků jako jednu z posledních aktivit a většinou si trvale ponechává významnou kontrolní roli v této oblasti řízení firmy. Stejně tak v oblasti rozpočtových organizací a v organizacích státní správy je nákup trvalým středem zájmu a zdrojem častých problémů, které jsou mnohdy různým způsobem medializovány. Důvody jsou zřejmé:

Podíl nakupovaných položek tvoří 40 až 60 % celkových nákladů ve výrobních organizacích a lze najít i obory, v nichž se tento podíl blíží až 80 %. Každá relativně malá úspora pak významně ovlivňuje efektivnost podnikání. „[2]

### 1.1 Základní podnikové funkce

„Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách.“ [5]

„Celkový proces průmyslového podniku můžeme znázornit pomocí tří základních podnikových funkcí:

- **Funkce nákupní** (zásobovací, opatřovací) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb,
- **Funkce výrobní** zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů,
- **Funkce prodejní** zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu. „[5]

Vzhledem k tématu práce se dále budu zabývat funkcí nákupu.

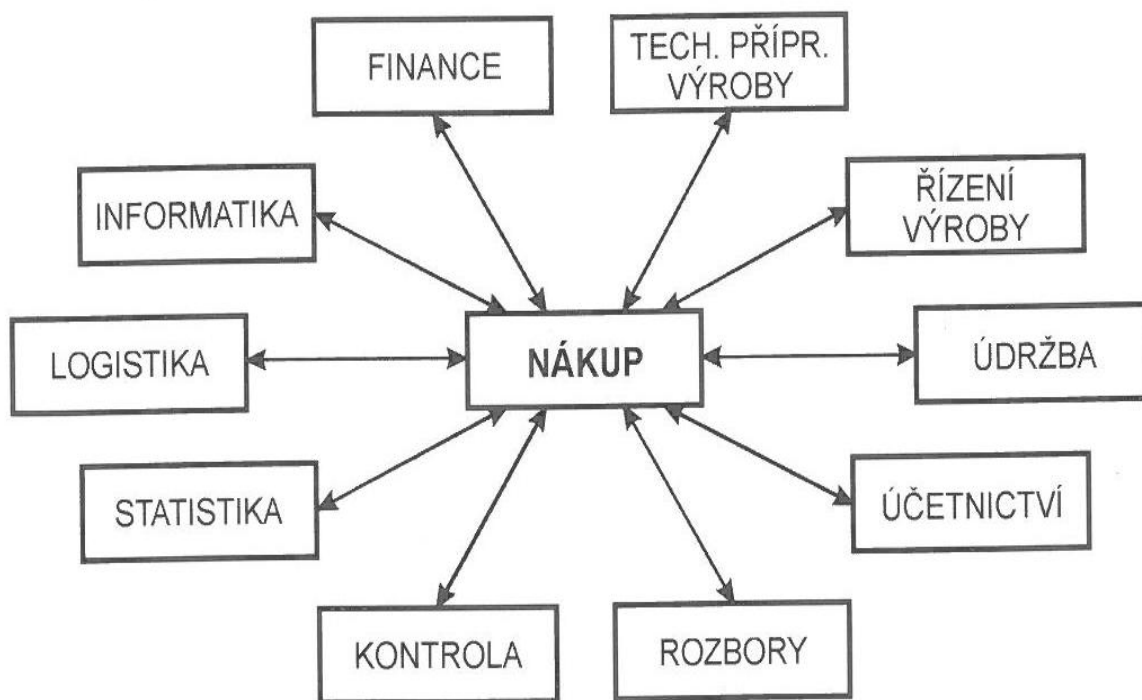
„Nákup ve výše uvedeném systému průmyslového nebo obchodního podniku představuje (stejně jako prodej) mezní prvek tohoto systému, je v přímé návaznosti na trh nákupní a zprostředkovaně (prostřednictvím výroby) navazuje na trh prodejní. Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku.

*Podnik tedy má zabezpečit vlastními činnostmi svůj chod a co nejpříznivější výsledek hospodaření. Konkrétně to znamená zajištění potřebných výkonů při zvážení šancí a rizik jak na nákupním, tak na prodejním trhu. Ekonomická vzácnost zdrojů je z pohledu podnikových činností důvodem realizace principu hospodárnosti, což samozřejmě platí i pro zajišťování vnitřních potřeb podniku. Požadované krytí potřeb podniku co do množství, stavu, struktury a času musí být realizováno za minimálních nákladů a naopak odpovídající náklady mají vést k zajištění pokrytí potřeb ve správném množství, stavu a čase. „[5]*

Tohoto lze dosáhnout pouze za pomoci úzké spolupráce všech zainteresovaných útvarů podniku.

## **1.2 Postavení nákupu v podniku**

Nákupní oddělení má zvláštní postavení. Velmi úzce spolupracuje téměř s každým oddělením podniku, ať už se jedná o podnik výrobní či obchodní. Jeho hlavním úkolem je zajistit potřebný materiál pro výrobu, tak aby prodejní oddělení bylo schopno plně uspokojit potřeby zákazníka. V tomto dlouhém procesu je nutné zohlednit marketing, poptávku, ekonomickou stránku věci a další faktory vyplívající z propojení nákupního oddělení s dalšími vnitropodnikovými oblastmi za stálého ohledu na uspokojení potřeb zákazníka. Propojení jednotlivých oddělení podniku je znázorněno na obrázku č. 1.



Obrázek 1: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [5]

### 1.3 Organizace nákupu

Vzhledem k vysoké propojenosti útvaru nákupu s ostatními podnikovými útvary je zřejmá důležitost samotné organizace tohoto útvaru, která zabrání nízké efektivitě práce. Podle Lukoszové [5], je při řešení organizace nákupu nutné přihlížet k následujícím faktorům:

- Pojetí funkce nákupu,
- Míra a forma centralizace, případně decentralizace,
- Umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku,
- Vnitřní dělbu práce,
- Řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům.

#### 1.3.1 Pojetí funkce nákupu

Na základní funkci, která je rozebrána v kapitole 1.4., navazují další pomocné servisní služby, tzn. zabezpečení kompletní dodávky nakupovaného materiálu ve smyslu hmotném i informačním. Jedná se o materiálové vstupy v požadované kvalitě a termínu s ohledem na ekonomická, ekologická, sociální a etická kritéria.

„Je mnoho obecných možností jak organizovat nákup v podniku. Vždy je ovšem nutné uplatňovat zásadu vyloučení dvou extrémů:

- *Mechanické přejímání cizích vzorů bez tvůrčí aplikace a přizpůsobení konkrétním podmínkám,*
- *Neochota brát na zřetel zkušenosti jiných.* “[5]

Za vhodné považujeme najít kompromis, který využívá zkušeností a osvědčených řešení s přihlédnutím ke konkrétní situaci.

„Je nezbytné dbát na zajištění operativní i koncepční harmonizace aktivit článků v informačním a rozhodovacím řetězci:

*marketing na výstupu → tvorba nabídky (výrobku) → nákup → řízení výroby → řízení kvality → prodej. Kromě toku informací směrem k výstupu je nutné zabezpečit i zpětnou vazbu.* „[5]

### 1.3.2 Míra a forma centralizace, případně decentralizace

„Míra centralizace se zpravidla odvodí s ohledem na důsledky v celkových hospodářských výsledcích podniku nejen z hlediska krátkodobého, ale i dlouhodobého. Vhodně uplatněná centralizace vytváří většinou lepší předpoklady pro efektivnější hospodaření se zásobami, pro snížení části položek režijních nákladů a přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. Negativně se ale projevuje v menší pružnosti při řešení případných změn potřeb a deficitních situací a často i ve vyšších pořizovacích nákladech (např. dopravné, manipulační náklady). Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systému stimulace, rozvoj iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn.

V podnicích koncernového<sup>1</sup> typu se zpravidla přijímají kompromisní organizační řešení, která kombinují výhody centralizace a decentralizace. Základní možná kompromisní řešení organizace nákupu představuje:

- *Dílčí centralizace (větší pravomoci a odpovědnosti má útvar centrálního nákupu),*
- *Řízená decentralizace (větší pravomoci a odpovědnosti za nákupy jsou svěřeny decentralizovaným útvarům nákupu na jednotlivých závodech).* “[5]

---

<sup>1</sup> Koncern – „druh monopolní organizace, jejímž typickým znakem je systém účasti, kdy jednotlivé podniky jsou jakoby samostatně hospodařící jednotky, avšak jsou řízeny centrem koncernu na základě kontrolního balíku akcií; většinou jde o mohutný komplex průmyslových, dopravních podniků, bank, pojišťoven aj.“ [3]

### 1.3.3 Umístění a ekonomické postavení nákupního oddělení v organizační struktuře podniku

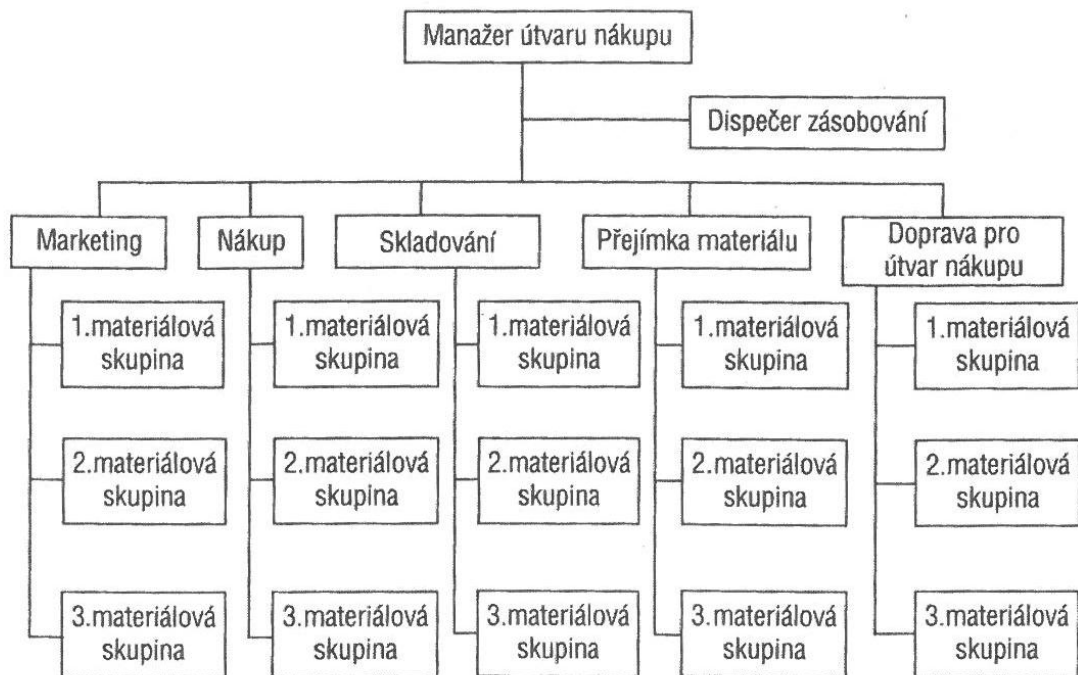
*„Nákupní oddělení je nejčastěji součástí obchodního, případně obchodně-ekonomického úseku. V některých oborech výroby, zejména v těžkém strojírenství a stavebnictví, a také v méně opakovaných výroбах, je nákupní úsek součástí výrobního útvaru. Výhodou začlenění nákupního oddělení do výrobního úseku je pružnější řešení operativních problémů při změnách výrobního programu, technologie, časového průběhu výroby apod. Ve velkých podnicích se, v České republice spíše ojediněle, uplatňuje forma organizace nákupu jako samostatného nákupního závodu či nákupní správy. Podstatnou složkou úspěšného plnění funkce nákupu je aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, rozborů, financí, kontroly, statistiky a obchodně technického řízení při řešení a zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování a využití informací s cílem zvýšit ekonomickou a technickou kvalitu řízení nákupního procesu. „ [5]*

### 1.3.4 Vnitřní dělba práce

Vnitřní dělbou práce útvaru nákupu se zabývá Lukoszová ve své publikaci *„Nákup a jeho řízení“* [5].

Vnitřní dělba práce útvaru určuje jeho strukturu. Ta se utváří na základě pravomoci a odpovědnosti jednotlivých oddělení útvaru nákupu. Mezi nejčastěji užívané patří tři typy:

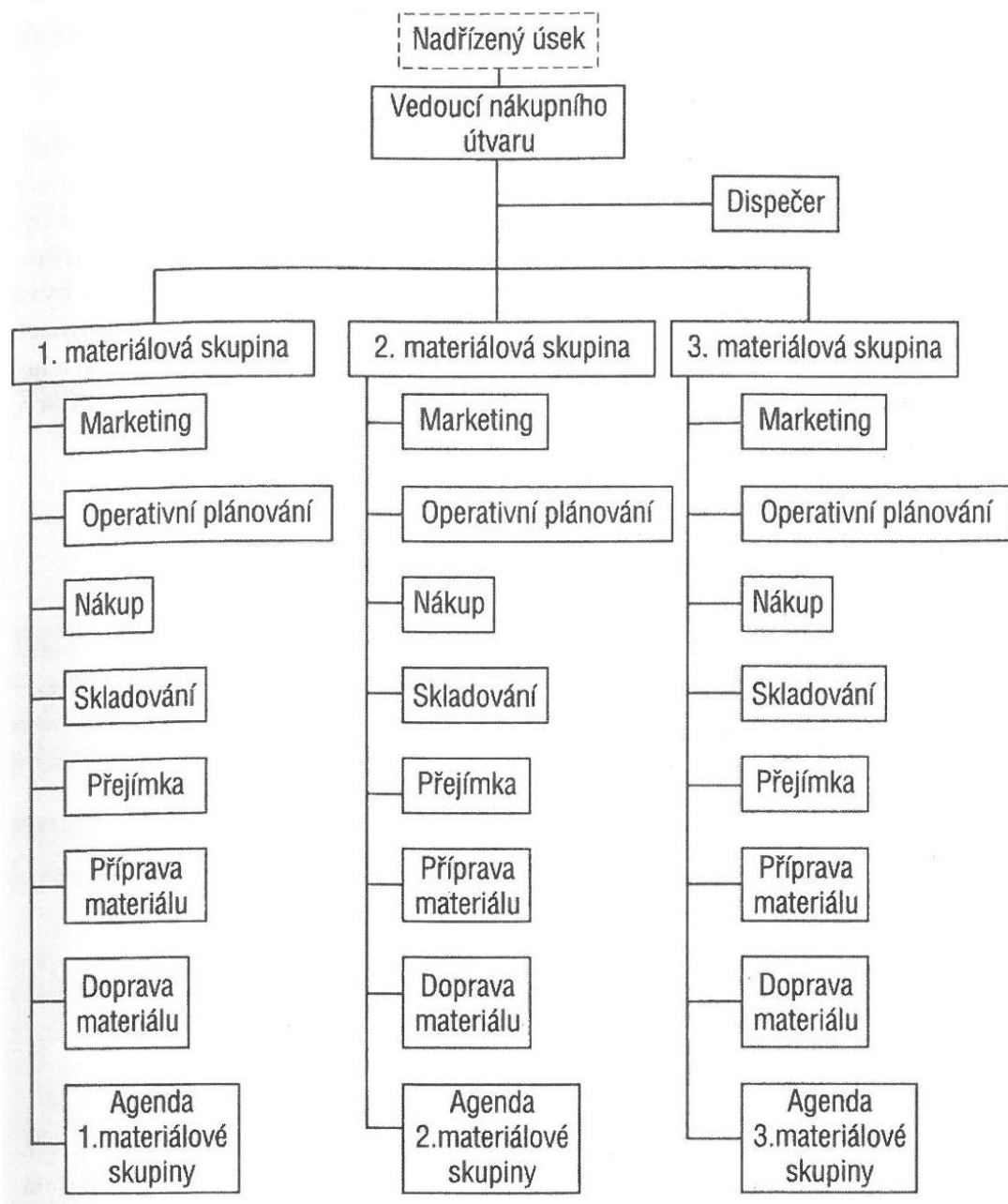
- Funkčně centralizovaný
  - ~ Základem je dělba práce podle obsahu činnosti
  - ~ Nákup je řízen podle ucelené nákupní strategie s důrazem na ekonomičnost nákupu (nízká úroveň zásob, nízké úroveň nákladů na skladování).
  - ~ Uplatňuje se v podnicích s koncepčním (strategickým) rozhodováním.



Obrázek 2: Funkčně centralizovaný typ nákupního útvaru [5]

- Funkčně decentralizovaný
  - ~ Zde je hlavním kritériem sortimentní příbuznost skupin materiálů, místní odloučenost vnitropodnikových odběratelských článků (jako např. útvary, provozy, závody), lokalizace hlavních dodavatelů
  - ~ Výhodou je schopnost pružné reakce na variabilní potřeby díky těsnějšímu kontaktu s výrobou.
  - ~ Vhodný pro operativní řízení.





Obrázek 3: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupního útvaru [5]

- Kombinovaný
  - ~ Spojuje výhody centralizovaného i decentralizovaného typu a snaží se eliminovat jejich nevýhody.

V tabulce níže (Tabulka 1) jsou přehledně uvedeny výhody a nevýhody obou hraničních typů funkčního uspořádání.

Tabulka 1: Přednosti a nevýhody centralizace nákupu [2]

Nákup	Přednosti	Nevýhody
centralizovaný	vysoká profesionální úroveň nákupčích vyšší vyjednávací síla nižší náklady na nákup možnost účinné kontroly objektivitu nákupu	zprostředkovaný přenos požadavků na nákup pomalejší reakce na změny požadavků útvarů nižší operativnost
decentralizovaný	dokonalá znalost potřeb vysoká operativnost znalost regionálních zdrojů	vyšší náklady na nákup nižší dosahované množstevní rabaty obtížnější eliminace subjektivních vlivů

### 1.3.5 Řešení vztahů k ostatním vnitropodnikovým útvarům

Oddělení nákupu úzce spolupracuje jak s výrobou, tak s prodejem. Zde se jedná hlavně o uspokojování potřeb z hlediska zákazníků. Nákup je také v neustálém kontaktu s oddělením marketingu, oddělením vývoje a kvality, finančním oddělením a se sklady podniku. Grafické znázornění vazeb oddělení nákupu s ostatními vnitropodnikovými odděleními viz Obrázek 1.

*„Nejproblémovější zpravidla bývá vztah nákupu k výrobě. Nákup musí vyžadovat poměrně značné množství informací, které v předstihu umožní plnit ve vztahu k výrobě požadované funkce. Musí se tedy neustále snažit o zkvalitnění informační základny. Toto je nutné uplatňovat i v případech, kdy se momentálně žádné negativní reakce ze strany výroby nevyskytují.“ [5]*

## 1.4 Funkce nákupu v podniku

*„Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.“*

*Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samotném podniku:*

- *Co nejpřesněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,*

- *Systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,*
- *Úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,*
- *Systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,*
- *Zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,*
- *Vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,*
- *Systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,*
- *Uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladových jednotek apod.).*

*Ve vztahu s okolím je nutné v tržních podmínkách klást důraz zejména na:*

- *Systematické dlouhodobé prognózování budoucích materiálových potřeb, předvídaní trendů a tendencí v objemu a struktuře jak po stránce hmotné, tak hodnotové, kvantitativní i kvalitativní (v určitém odvětví národního hospodářství),*
- *Systematické a dlouhodobě orientované poznávání budoucích potenciálních materiálových zdrojů a ekonomických parametrů, jejich získávání na tuzemském i zahraničním trhu,*
- *Aktivní přístup k navazování a uskutečňování dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů s potenciálními dodavateli, které se týkají zejména včasného vzájemného předávání informací o předpokládaném vývoji zdrojů a potřeb a očekávaných změnách v technických a ekonomických podmínkách,*
- *Aktivní dlouhodobou spolupráci v otázkách kvality výrobků, zabezpečování inovace výrobků, zdokonalování dodávkových cest, přemísťovacích, skladovacích, manipulačních a balicích procesů.“ [5]*

*„Funkce nákupu může v mnoha směrech přispívat ke strategickému úspěchu podniku, neboť jejím klíčovým rysem je to, že je jednou z funkcí, která přesahuje hranice daného podniku.“ [4]*

## 1.5 Úkoly nákupu

„Nákup představuje proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro interní zákazníky ve výrobě, výzkumu/vývoji, pomocných a obslužných procesech i ve správě. To vyžaduje mít k dispozici nástroje, na základě kterých je možno analyzovat potřeby, jejich přesnou specifikaci, hledat potenciální dodavatele, hodnotit je, samozřejmě s cílem vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů s dodavatelem. Na druhé straně z toho vyplývají úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy, tj. plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, tj. provádění materiálové<sup>2</sup> dispozice. V neposlední řadě je to účast na příjmu materiálu na straně vstupu do firmy a na jeho skladování.

Úkoly nákupu lze obecně shrnout takto:

- Ujasnění potřeb,
- Stanovení velikosti a termínu potřeby,
- Hledání dodavatelů,
- Volba dodavatele,
- Tvorba objednávky,
- Kontrola a zúčtování dodávky,
- Skladování,
- Vyskladnění,
- Sledování spotřeby. “[7]

## 1.6 Nákupní proces organizace

„Nakupování považujeme za proces, ve kterém odběratelské organizace (odběratelé) zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy. Nakupování může zahrnout i činnosti dopravy, příjmu, skladování, řízení zásob, ověřování shody dodávek apod. “[6]

---

<sup>2</sup> Materiál – „Pod tento pojem z hlediska nákupu obecně zahrnujeme nejen základní, případně dosud neopracované, suroviny, ale i různé sestavy a polotovary i hotové výrobky. Dále mohou být objektem nákupu stroje a zařízení, obchodní zboží a služby. Předmětem nákupní činnosti není tedy materiál v užším slova smyslu, ale každý fyzický produkt a každá služba, které podnik nemůže sám vyrobit a je zde odkázán na externí dodávky.“ [7]

Pro efektivní naplnění úkolů nákupu a omezení chybného rozhodnutí během nákupní činnosti jsou prováděny analýzy nákupních procesů. Jejich znalost a pochopení umožní zvolit (vytvořit) takový model, který maximalizuje účinnost nákupních procesů a eliminuje jejich rizika.

Za základní model nákupních procesů organizace považujeme model Robinsona a Farise. Vyznačuje se osmi chronologicky řazenými fázemi nákupního procesu.

- „*Fáze 1 – poznání problému*
- *Fáze 2 – definování požadavků*
- *Fáze 3 – specifikace produktu*
- *Fáze 4 – vyhledávání dodavatelů*
- *Fáze 5 – hodnocení dodavatelů*
- *Fáze 6 – výběr dodavatele*
- *Fáze 7 – vyřizování objednávek*
- *Fáze 8 – vyhodnocení nákupu*“ [5]

Aplikací tohoto modelu, v souladu s konkrétními potřebami organizace, lze ujednotit nákupní procesy tak, aby jejich efekt byl maximální.

## 1.7 Faktory ovlivňující rozhodnutí nákupu

Nákupní rozhodnutí je ovlivňováno mnoha faktory. Mezi prvními vyvstane otázka, zda se vyplatí danou položku nakoupit. Pochopitelně nejedná-li se o základní suroviny. Na tuto otázku lze nalézt odpověď ve spolupráci s oddělením marketingu a prodeje. S oddělením technické přípravy výroby a výroby lze rozhodnout, zda danou položku můžeme vyrobit. Spolupráce s finančním úsekem nám dá odpověď, zda se to vyplatí. Tady je patrná provázanost nákupního oddělení s ostatními tak, jak je popsáno v kapitole 1.3.5.

Jestliže se rozhodnu nákup realizovat, musím zvážit, co od dodávky očekávám. Mezi hlavní požadavky a současně faktory ovlivňující nákup patří:

- Dodací podmínky - dodací lhůta, rychlost jednání a dodání, celní povinnost
- Jakost dodávaných výrobků, doložení jakosti certifikáty,
- Komplettnost a celková kvalita dodávek včetně dokumentace
- Schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky, ochota dodavatele,
- Balení dodávaných výrobků, zejména množství v balení,

- Způsob balení dodávaných výrobků, zabezpečení proti poškození při přepravě,
- Ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů na palety apod., možnosti manipulace s těmito přepravními jednotkami.
- Platební podmínky – způsob platby, cena
- Postup při reklamaci
- Ochota dodavatele, přístup a jednání jeho zaměstnanců, vzájemné dodavatelsko-odběratelské vztahy
- Doplnkové služby – doprava, informovanost, přístup k marketingovým materiálům

## 2 DODAVATELÉ

Dodavatel<sup>3</sup> je pro odběratelskou organizaci velmi důležitý, postupem času se z něj stává spolupracující partner. Cílem odběratele je nejen uspokojení potřeb, ale také vytvoření kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů.

### 2.1 Výběr dodavatele

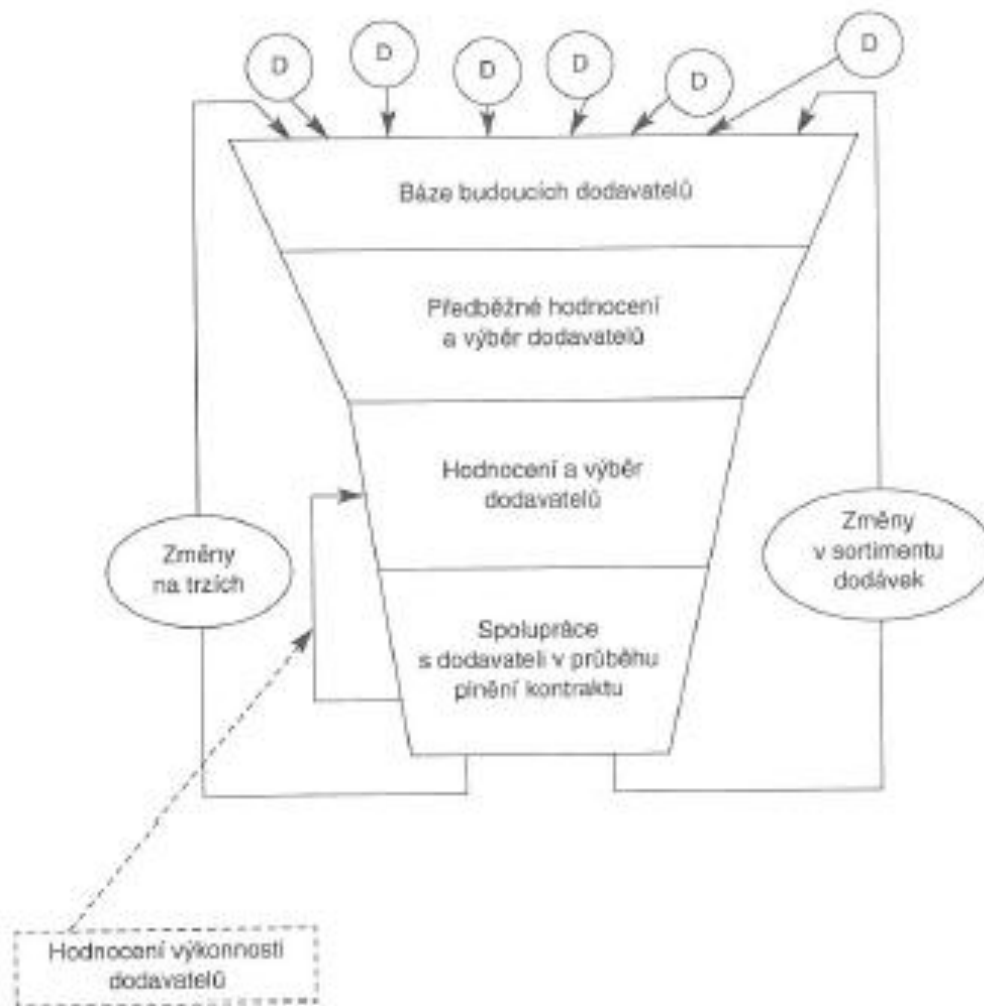
V současné době je jen velmi málo oborů, kdy je dodavatel prakticky dán díky jeho monopolnímu postavení na trhu. Ve většině případů je na výběr z mnoha jak tuzemských, tak i zahraničních dodavatelů.

*„Každá z odběratelských organizací si vytváří obvykle velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž si pomocí vhodných nástrojů může v předběžném hodnocení a výběru zvolit ty potenciální dodavatele, kteří budou podrobeni dalšímu, obvykle zevrubnějšímu posuzování. Výstupem z procesu hodnocení a výběru je definitivní seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. V jejich průběhu podrobuje pravidelnému hodnocení (měření) jejich momentální výkonnost, přičemž výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr a hodnocení dodavatelů.“ [6]*

Zmíněná selekce možných dodavatelů je znázorněna na obrázku níže. Podrobnější stanovení kritérií je pak popsáno v kapitole 2.1.22.1.2.

---

<sup>3</sup> Dodavatel – „dle zákona o veřejných zakázkách je to právnická nebo fyzická osoba, která a) poskytuje služby, b) dodává zboží, c) provádí stavební práce. [H] Ve smyslu občanského zákoníku se jedná o osobu, která při uzavírání a plnění smlouvy jedná v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti.“ [9]



Obrázek 4: Proces hodnocení a výběru dodavatelů [6]

### 2.1.1 Předběžné hodnocení a výběr dodavatele

Předběžný výběr spočívá ve vytipování vhodných kandidátů do užšího výběru. Toto vytřídění může být založeno na různých faktorech, jako jsou reference jiných odběratelů, vzdálenost dodavatele od odběratelské organizace, posouzení vzorku nebo vyzrálosti organizace, aj.

### 2.1.2 Kritéria výběru dodavatele

Výběrem dodavatele lze výrazně ovlivnit hospodaření organizace. Důsledkem špatného výběru může být nejen ztráta odběratelů, ale také ztráta dobrého jména nebo finanční problémy celé společnosti či její zánik. Proto je v dnešní době této problematice věnována velká pozornost.



Kritéria výběru dodavatele se liší podle potřeb každé společnosti. Gros [2] v publikaci „Tajemství moderního nákupu“ z roku 2006, je obecně shrnul do sedmi hlavních bodů, které posuzují úroveň potenciálních dodavatelů:

1. Finanční situace dodavatele

Ekonomicky zdravý dodavatel skýtá záruku dlouhodobé spolupráce. Finanční zdraví dodavatelské organizace lze odvodit z výročních zpráv a jejich vývoje, z vývoje podílu na trhu nebo ze struktury zákazníků.

2. Perspektivnost vývoje dodavatele

Pro dlouhodobou spolupráci je vhodné zjistit postoj dodavatele k vývoji výrobků z důvodů neustále se měnících požadavků trhu. Postoj dodavatele k vývoji ve společnosti samotné, podporu tvůrčí činnosti zaměstnanců, případně spolupráce s výzkumnými ústavami nebo vysokými školami.

3. Logistické služby poskytované dodavatelem

Při uplatnění tažných systémů řízení hmotných toků v logistických řetězcích jsou důležitým kritériem poskytované logistické služby dodavatele. V některých podnicích se mohou stát hlavními rozhodovacími kritérii výběru.

Jsou to:

Lokalizace dodavatele,

Dodací lhůta, termín vyřízení objednávek,

Rozptyl termínů vyřízení objednávek,

Schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky

Balení dodávaných výrobků,

Schopnost zabezpečovat JiT-dodávky,

Způsob balení výrobků,

Ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů na palety apod.

Nabídka dalších služeb.

4. Výrobní možnosti dodavatele

Spolehlivost a výrobní možnosti dodavatele hrají významnou roli při rozhodování.

K rozhodnutí mohou pomoci informace o výrobní kapacitě a stupni jejího využití, počtu výrobních jednotek, úrovni řízení, stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.

#### 5. Informační systém

Pro snadnost komunikace je důležité napojení dodavatele na informační systém, jeho vhodnost, míra využití a napojení na externí komunikační systémy.

#### 6. Celkové pořizovací náklady a platební podmínky

Toto kritérium patří mezi nejpodstatnější. Zahrnuje cenu, pořizovací náklady, očekávaný vývoj ceny, vývoj nákladů surovinové základny dodavatele, podíl přímých a režijních nákladů, lhůty splatnosti faktur a cenové rabaty.

#### 7. Požadovaná kvalita

Zde jednoznačně platí, že dodavatel musí splňovat kvalitativní požadavky. U některých požadavků na kvalitu je možné požit poměrové ukazatele chybovosti např. procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství, dodržování systému řízení kvality, podložení certifikáty a normami např. ISO.

Jak bylo uvedeno výše, každá organizace má své specifické požadavky. Pro rozhodování o novém dodavateli je nutné dodržet ustálený systém požadovaných kritérií pro všechny potenciální dodavatele. Jedině tak bude zajištěna objektivnost výběru.

### 2.1.3 Metody výběru dodavatele

Konečný výběr dodavatele probíhá na základě informací získaných analýzou dodavatelského trhu a naplnění stanovených kritérií, která jsou uvedena v kapitole 2.1.2.

*„Při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé z uvedených metod:*

- *Expertního odhadu (týmu nebo jednotlivce)*

- *Scoring modelu (probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií)*
- *Porovnání nabídek (z hlediska cenové úrovně dodavatele)*
- *Kombinované metody (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci výše uvedených metod).“ [5]*

### **2.1.3.1 Metoda expertního odhadu**

„Expertním odhadem (angl. *Expert estimation*, méně často též *judgement*) se rozumí stanovení určité hodnoty na základě znalostí a zkušeností expertů. Expertní odhad má nahradit jiné, často přesnější, způsoby určení požadované hodnoty (měření, výpočet, apod.), které není možno z různých důvodů provést.

*Expertní odhad je nejčastěji vyjádřen určitým intervalem, který s vysokou pravděpodobností obsahuje veličinu, která by se získala skutečně přesným měřením. Podstata expertních odhadů spočívá v tom, že experti provedou intuitivně logickou analýzu zkoumaného problému a vyjádří své názory – ohodnocení, které problém specifikují“ [11]*

### **2.1.3.2 Metoda scoring modelu**

„K efektivní a nezaujaté volbě slouží tzv. *scoring modely*, které jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií.

Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména:

- *Spolehlivost dodávky (požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase),*
- *Kvalita (ve smyslu dodržení kvalitativních norem),*
- *Způsob platby (možnost úvěru a půjček),*
- *Cena (neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií),*
- *Rychlost dodávky (rychlé vyřízení obvykle preferujeme, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele, a tudíž jeho nespolehlivost),*
- *Přístup zaměstnanců (jejich ochota k výkonu a komunikaci),*
- *Možnosti slev (z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu nebo zaplacení),*
- *Záruky a servis (v případě, že by byli v budoucnu nutné),*
- *Balení (z hlediska manipulace a značení zboží),*
- *Odhad životaschopnosti dodavatele (pro případ dalšího plnění smluv).*

*Mezi základní zdroje informací pro hledání a vyhodnocování jednotlivých dodavatelů patří zejména:*

- *Evidence o výkonech dodavatelů (evidence dodávek, fakturace, operativní evidence nákupu),*
- *Osobní kontakty (známí, kolegové – nákupčí jiných podniků),*
- *Internet,*
- *Odborné komory,*
- *Odborné časopisy, regionální firemní katalogy,*
- *Poradenské firmy,*
- *Výstavy, veletrhy,*
- *Zprávy z obchodních jednání, obchodních cest,*
- *Inzeráty a reklama dodavatele (brožury, katalogy, prospekty).*

*Na základě takto získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body u všech nadefinovaných kritérií. Jednotlivým kritériím bývají přiřazeny váhy podle pořadí důležitosti. Celkové ohodnocení se pak vypočte pomocí váženého aritmetického průměru. Někdy se pro ohodnocení kritérií používá ohodnocení prosté, nikoli vážené). Toto výsledné ohodnocení srovnáváme s maximálně dosaženým množstvím bodů a na základě tohoto srovnání se dodavatelé třídí.“ [5]*

Neexistuje jeden univerzálně použitelný a maximálně vypovídající scoring model pro všechny organizace. Je to dáno růzností kritérií, která má každá organizace specifická. Vypovídající schopnost scoring modelu úměrně koresponduje s počtem a významností použitých kritérií.

### **2.1.3.3 Metoda porovnání nabídek z hlediska ceny**

Rozhodnutí na základě ceny není vždy nejvhodnější.

Je možné takto postupovat, uvažujeme-li konečnou nákupní cenu (tj. včetně logistických a jiných nákladů) a za předpokladu, že dodavatel splnil kritéria stanovená v předběžném výběru.

### **2.1.3.4 Kombinované metody**

Kombinované metody není možné blíže specifikovat, vycházejí totiž z konkrétních požadavků odběratelské organizace. Příkladem může být výběr několika možných

dodavatelů experty a následná aplikace scoring modelu. Při shodném hodnocení pak může rozhodnout osobní jednání, cena aj.

## 2.2 Hodnocení dodavatele

Hodnocení dodavatele je přinejmenším stejně důležité jako jeho vlastní výběr. Cílem hodnocení je získat objektivní informace o dodavateli a zachovat, lépe však zkvalitnit spolupráci s ním.

Vlastní hodnocení probíhá v určitém časovém intervalu (např. čtvrtletně, půlročně, ročně) zhodnocením stanovených kritérií. Kritéria musí být sestavena tak, aby výsledky byly v časové linii porovnatelné.

Systém hodnocení dodavatelů je dlouhodobou záležitostí. Nejprve je nutné zvolit kritéria, případně jejich významnost pomocí vah či bodového ohodnocení. Následně je nutné zvolit vhodnou metodu hodnocení.

Pro objektivnost není vhodné používat pouze subjektivní hodnocení nákupčích samotných. Takto lze ohodnotit například úroveň komunikace s dodavatelem nikoli však kvalitu dodávek. Zde jsou rozhodující konkrétní případy. Z toho je patrné dvojí hodnocení, a to subjektivní a objektivní.

- Subjektivní hodnocení probíhá na základě výpovědi zaměstnanců (např. vyplněním dotazníku o spokojenosti s dodavatelem).
- Objektivní hodnocení vychází z konkrétních údajů o realizovaných dodávkách. Hodnotícím kritériem mohou být dodací termíny, shoda objednávky s dodávkou nebo kvalita balení dodaného zboží.

### 2.2.1 Kritéria hodnocení dodavatele

Kritéria hodnocení zpravidla korespondují s kritérii výběru dodavatele, avšak mohou být rozšířena o taková, která v případě výběru není možné hodnotit (např. kvalita dodávek, schopnost reagovat na mimořádné objednávky, úroveň komunikace s dodavatelem aj.).

### 2.2.2 Metody hodnocení dodavatele

Metod hodnocení existuje mnoho, je jen na daném podniku jakou konkrétní metodu zvolí. Důležité je, aby výstupem metody bylo plnohodnotné, pro podnik využitelné, hodnocení.

Mezi základní metody hodnocení patří metody hodnotících stupnic a metody hodnocení dodavatelů.

### 2.2.2.1 Základní metody hodnotících stupnic

#### Hodnotící stupnice nominální

Využívá číselné škály 0 a 1, kde 0 znamená „nevyhovuje“ a 1 znamená „vyhovuje“. Jedná se o srovnání kritérií ve smyslu ano/ne.

Tabulka 2: Hodnocení pomocí nominální stupnice

	<b>dodavatel A</b>	<b>dodavatel B</b>	<b>dodavatel C</b>
<b>kvalita výrobků</b>	1	1	1
<b>kvalita dodávky</b>	0	1	1
<b>rychlost dodávky</b>	0	0	1
<b>cena</b>	1	0	0
<b>úroveň komunikace</b>	0	1	1
<b>platební podmínky</b>	1	1	0
<b>doprava dodávky</b>	1	0	1

Z tabulky je zřejmé kteří dodavatelé splňují daná kritéria. Například dodavatele C lze charakterizovat jako vyhovujícího ve všech ohledech s výjimkou cenové hladiny a platebních podmínek.

#### Hodnotící stupnice ordinární

Stupnice používá klasifikaci nebo bodové ohodnocení. Každému kritériu je přiřazena požadovaná úroveň splnění. Podle míry odchylky je stanoveno ohodnocení body.

Tabulka 3: Hodnocení pomocí ordinární stupnice

	dodavatel A	dodavatel B	dodavatel C
kvalita výrobků	2	1	1
kvalita dodávky	3	2	1
rychlost dodávky	4	3	1
cena	1	4	4
úroveň komunikace	3	1	1
platební podmínky	2	1	3
doprava dodávky	1	3	1

*Legenda hodnocení:*

- 1 zcela vyhovuje požadavkům
- 2 mírné odchylky od požadavků
- 3 výrazné, ale akceptovatelné odchylky
- 4 výrazné, neakceptovatelné odchylky

Z tabulky tentokrát můžeme vyčíst podrobnější charakteristiku. Opět se zaměřím na dodavatele C, který zásadně nevyhovuje v otázce ceny, ale jeho platební podmínky jsou snesitelné. V praxi by to mohlo znamenat, že je nouzovou jistotou určitého výrobku. Vzhledem k vysoké ceně, předpokládám jeho využití pouze v krajní nouzi, například pro uspokojení potřeb důležitých zákazníků.

### Hodnotící stupnice kardinální

*„podstatou kardinální stupnice je vyjádření vzájemného poměru užítosti alternativ jednotlivých dodavatelů, tj. kolikrát či o kolik je preference jedné alternativy dodavatele větší či menší než druhé. K vyjádření lze použít číselnou stupnici, stupnici poměrových čísel nebo hodnotových parametrů.“ [13]*

#### 2.2.2.2 Základní metody hodnocení dodavatelů:

Čujan a Málek ve své publikaci „Výrobní a obchodní logistika;2008“ uvádí jako základní metody hodnocení dodavatelů prosté podle pořadí, váhové podle pořadí a scoring model.

### Prosté hodnocení podle pořadí

U každého kritéria vybereme nejlepšího dodavatele, kterému přidělíme 1. Poté dalšího, ten dostane 2. Každý dodavatel bude u každého kritéria oznámkován.

Výsledek tvoří součet těchto známek. Dodavatel, který obdržel nejnižší součet, vychází z takového hodnocení jako nejlepší.

Tabulka 4: Parametry hodnocení

	<b>dodavatel A</b>	<b>dodavatel B</b>	<b>dodavatel C</b>
<b>kvalita výrobků</b>	požadovaná, časté reklamace	výborná	mírně nadstandardní
<b>kvalita dodávky</b>	nízká	požadovaná	výborná
<b>rychlost dodávky</b>	14dní	14dní	2dny
<b>cena</b>	67kč	126kč	152kč
<b>úroveň komunikace</b>	nízká	výborná	výborná
<b>platební podmínky</b>	30dní	60dní	14dní
<b>doprava dodávky</b>	vlastní vyřízení	vlastní vyřízení	včetně

Tabulka 5: Hodnocení podle pořadí

	<b>dodavatel A</b>	<b>dodavatel B</b>	<b>dodavatel C</b>
<b>kvalita výrobků</b>	3	1	2
<b>kvalita dodávky</b>	3	2	1
<b>rychlost dodávky</b>	2	2	1
<b>cena</b>	1	2	3
<b>úroveň komunikace</b>	2	1	1
<b>platební podmínky</b>	2	1	3
<b>doprava dodávky</b>	2	2	1
<b>součet</b>	15	11	12
<b>celkové hodnocení</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Hodnocení neuvažuje důležitost jednotlivých kritérií. Proto je nutné zvážit, pro jaký typ kritérií je vhodné.

Z příkladu je zřejmé, že tato metoda není vhodná pro daná kritéria. Pokud by se podnik tímto hodnocením řídil, měl by zajištěn kvalitní servis, ale pořizovací náklady by neúměrně vzrostly.

Daná kritéria podrobíme dalším metodám hodnocení.



### Váhové hodnocení podle pořadí

Toto hodnocení zdokonaluje předchozí typ a k daným kritériím přiřazuje důležitost neboli váhu.

Jednotlivé dosažené hodnocení (podle předchozí metody hodnocení podle pořadí) vynásobíme váhou kritéria, získáme tak váhu daného kritéria v závislosti na ostatních hodnocených dodavatelích. Následným součtem získaných hodnot zjistíme pořadí dodavatelů.

Tabulka 6: Váhové hodnocení dodavatelů

		dodavatel A		dodavatel B		dodavatel C	
kvalita výrobků	20%	3	0,6	1	0,2	2	0,4
kvalita dodávky	10%	3	0,3	2	0,2	1	0,1
rychlost dodávky	10%	2	0,2	2	0,2	1	0,1
cena	40%	1	0,4	2	0,8	3	1,2
úroveň komunikace	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05
platební podmínky	5%	2	0,1	1	0,05	3	0,15
doprava dodávky	10%	2	0,2	2	0,2	1	0,1
součet	100%	15	1,9	11	1,7	12	2,1
celkové hodnocení		3	2	1	1	2	3

Z příkladu je patrná změna pořadí dodavatelů oproti výsledku předchozí metody. Projevila se tu neúměrně vysoká cena zboží.

### Scoring model

Hodnocení dodavatele pomocí scoring modelu předchází sběr informací o plnění požadovaných kritérií.

Podrobněji je scoring model popsán v kapitole 2.1.3.2.

### 2.2.3 Vlastní hodnocení

Výstupem hodnocení by měla být informace pro organizaci prospěšná. Není cílem hodnocení jej vytvořit a založit. Cílem hodnocení je zjistit slabá místa a vzájemnou spolupráci s dodavatelem je odstranit.

#### 2.2.4 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

*„Dodavatelsko-odběratelské vztahy (DOV) představují obchodní kontakt nebo různé formy spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací. Tyto vztahy jsou obvykle zabezpečovány smluvně, podle legislativy obchodně závazkových vztahů (upravené Obchodním zákoníkem). S realizací dodavatelsko-odběratelských vztahů je spjata řada marketingových, logistických a obchodních aktivit (od výzkumu trhu, uzavření kupní smlouvy, až po realizaci dodávky, její dopravy, skladování, kontroly, pojištění apod.). při úvahách o uspořádání dodavatelsko-odběratelských vztahů musíme vycházet z vnějších i vnitřních vlivů, přičemž za nejdůležitější faktor je považována pozice podniku na daném trhu (je-li odběratel v pozici monopsonu<sup>4</sup>, bude dominantní v DOV, je-li naopak dodavatel monopol a odběratel operuje na intenzivně konkurenčních trzích, je vyjednávací vliv dodavatele téměř neomezený).“ [5]*

Dodavatelsko-odběratelské vztahy do jisté míry určují i vstřícnost při plnění dodávek mezi odběratelem a dodavatelem. Proto je vhodné s dodavatelem udržovat stálý kontakt, díky kterému se schopnému vyjednavací může podařit vyjednání zajímavějších podmínek nebo se alespoň dozvědět chystané změny ještě před oficiálním oznámením, a tak získat potřebnou konkurenční výhodu.

---

<sup>4</sup> Monopson – „tržní struktura s jediným subjektem na straně poptávky, s jediným odběratelem. Obdoba monopolu, ale na straně poptávky.“ [8]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOST PIPELIFE CZECH S.R.O.

Společnost Pipelife Czech s.r.o. je výrobní i obchodní společností v oblasti plastových potrubních systémů.



Obrázek 5: Logo společnosti Pipelife Czech s.r.o. [14]

#### 3.1 Představení společnosti

Společnost Pipelife Czech s.r.o. je na trhu od dubna roku 1994. Náleží k holdingu Pipelife International se sídlem v rakouském městě Wiener Neudorf. Sídelním městem společnosti jsou Otrokovice. Součástí společnosti je i odloučený závod v Zápech u Brandýsa nad Labem. Původně se jednalo o samostatný podnik Instaplast a.s., se kterým společnost Pipelife Czech s.r.o. dovršila v roce 2009 fúzi. Pro lepší obslužnost společnost využívá strategicky umístěné sklady, a to v Plzni, Hradci Králové a Napajedlech.

*„Společnost je výrobcem a prodejcem plastových potrubních systémů s nejširším výrobním sortimentem z PVC, PE, a PP v České republice, doplněným výrobky z dalších závodů holdingu. Mnoholetá tradice firmy dokazuje její životaschopnost a zvyšující se podíl na trhu svědčí jak o kvalitě výrobků Pipelife Czech s.r.o., tak i o dobré práci zaměstnanců.“ [12]*

#### 3.2 Sortiment společnosti

Jak bylo uvedeno výše, společnost se zabývá zpracováním materiálů polyvinyl chlorid (PVC), polyetylen (PE) a polypropylen (PP). Celý sortiment se dělí do několika řad specifikovaných na konkrétní použití.

Je velmi obtížné popsat veškeré typy potrubních systémů, protože vzhledem k neustále se měnícím požadavkům trhu holding Pipelife International vyvíjí stále nové produkty. Vše se děje s důrazem na vysokou kvalitu a šetrnost k životnímu prostředí.

Vzhledem ke specifickým nárokům a různému použití níže uvedeného sortimentu, má každý typ svého produktového manažera, který se stará o mapování nabídky i poptávky na trhu. Ve spolupráci s výrobou, prodejním a nákupním oddělením pak jednotliví produktoví manažeři aktualizují nabídku daného sortimentu.

### Kanalizační systémy

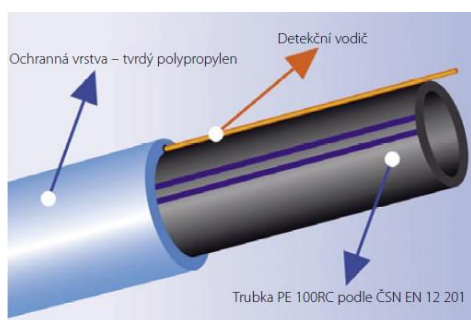
Jedná se o široký sortiment kanalizačních systémů z různých materiálů, konstrukcí stěn a kruhovou tuhostí. Součástí nabídky jsou i revizní a vstupní šachty.



Obrázek 6: Kanalizační potrubí se strukturovanou stěnou a vícevrstvé potrubí [14]

### Vodovodní systémy

Vodovodní sortiment tvoří tlakové i netlakové potrubí, potrubí pro vrtané studny nebo pro různé typy pokládky včetně varianty bez výkopu.



Obrázek 7: Potrubní systém Robust Super-pipe zdroj [14]

### Plynovodní systémy

Společnost nabízí plynové potrubí s různou silou stěny, s ochranou pěnovou vrstvou i plynové ochranné potrubí.

### Drenáž systémy

Drenážní systém slouží pro odvodnění staveb. Výchozím materiálem je PVC a PE. Sortiment drenážního systému je doplněn i o drenážní šachty.

### Kabelové chráničky

Jedná se o systém ochranného potrubí pro kabely různého typu, zabraňující jejich poškození.



Obrázek 8: Elektroinstalační potrubí [14]

### Ekosystémy

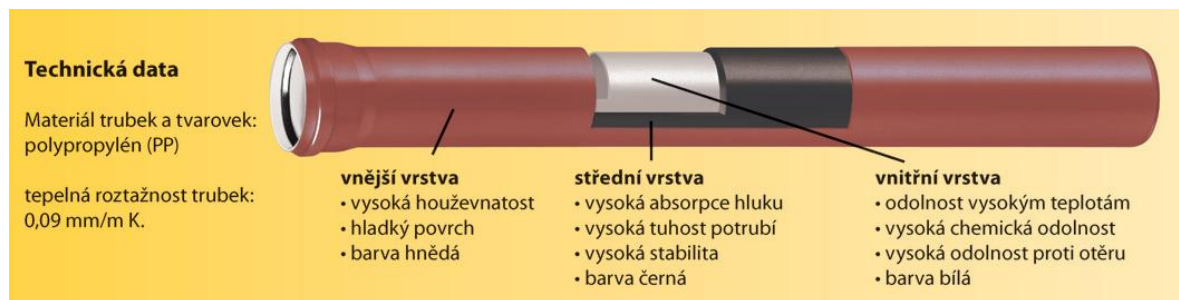
V nabídce společnosti jsou dva typy. Systém lokálního vsakování tvořený stavebnicovým systémem s vysokou zatížitelností a systém získávání zemního tepla.



Obrázek 9: Systém lokálního vsakování, ukázka způsobu instalace [14]

### Vnitřní odpady

Systém vnitřních odpadů je tvořen několika výrobními řadami z PP materiálu. V nabídce je běžné potrubí i potrubí se speciální stěnou, která pohlcuje hluk.



Obrázek 10: Schéma stavby stěny vnitřního odpadního potrubí Master 3 [14]

## Sanita a topení

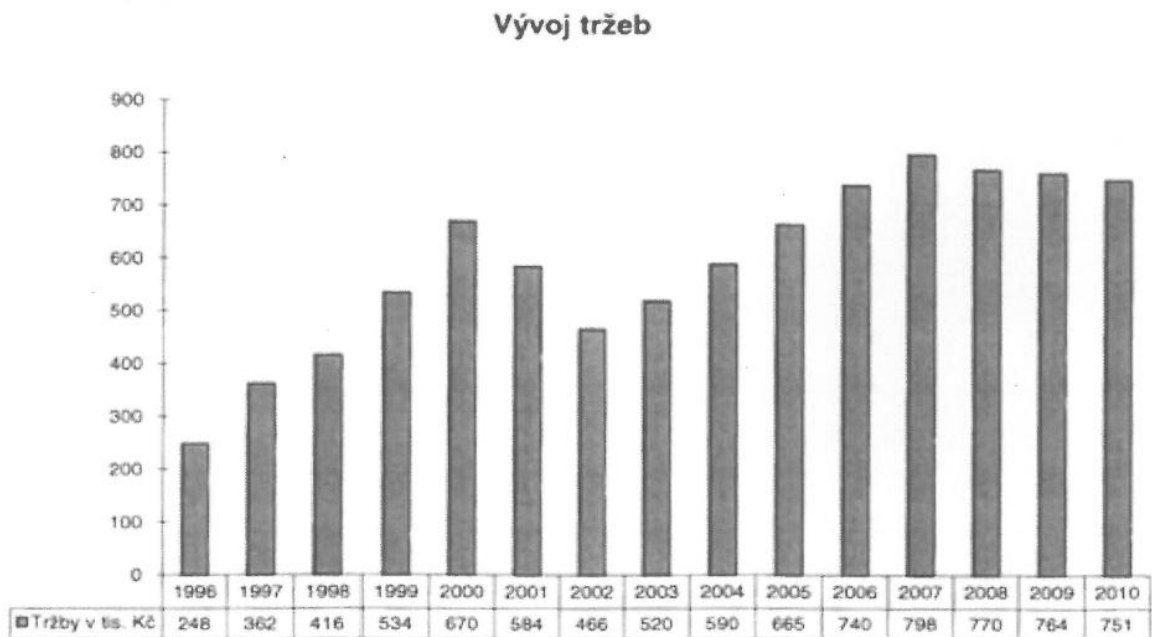
Sortiment pro sanitu a topení je převážně vyráběn v závodu v Zápech u Brandýsa. Primárně se jedná o potrubí pro rozvod vody v jakékoli teplotě. Lze jej však použít i pro rozvod jiných látek, ať plyných či kapalných v závislosti na jejich vzájemné chemické snášenlivosti.

Vzhledem k náročnosti zákazníků, společnost neustále rozšiřuje sortiment a s ním i dodavatelskou základnu. Snaží se tak pokrýt maximum požadavků trhu.

### 3.3 Vývoj tržeb společnosti Pipelife Czech s.r.o.

Vývoj tržeb můžeme zhodnotit jako ustálený s mírně rostoucí tendencí. Společnost dosahuje těchto výsledků díky svému silnému postavení na trhu a jejímu přizpůsobování se požadavkům zákazníků. Nemalý podíl má i stále silnější tlak managementu na snižování nákladů.

Z grafu níže lze vyčíst relativně rychlou a úspěšnou reakci na pokles tržeb v roce 2002.



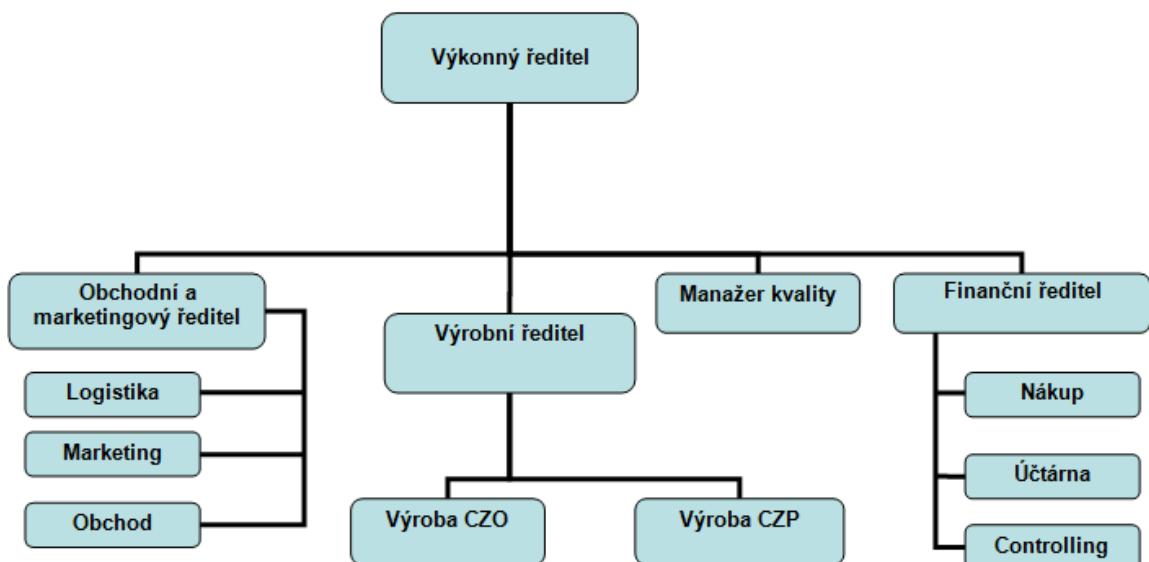
Graf 1: Vývoj tržeb společnosti Pipelife Czech s.r.o. v letech 1996 – 2010 [15]



### 3.4 Organizace společnosti

Organizace v rámci Pipelife Czech s.r.o. je tvořena čtyřmi odděleními, a to obchodně marketingovým, výrobním, finančním a oddělením kvality. Všechna tato oddělení spadají pod přímé vedení výkonného ředitele. Jednotlivá oddělení mají své podřízené útvary, jak je znázorněno na obrázku organizace společnosti (Obrázek 11).

Oddělení nákupu, kterým se v této práci zabývám, spadá přímo pod finančního ředitele. Společnost si je vědoma množství prostředků, s nimiž nákup pracuje. Ze strany nákupu se tedy nejedná pouze krytí požadavků interních zákazníků, ale o řízené nakupování s ohledem na všechna požadovaná kritéria včetně nákladů na jeho krytí.



Obrázek 11: Struktura organizace společnosti Pipelife Czech s.r.o. [14]

### 3.5 Nákup ve společnosti Pipelife Czech s.r.o.

Společnost je výrobcem plastového potrubí. Zboží, jež nevyrábí, nakupuje od svých dodavatelů v rámci celé Evropy. Nákupní oddělení má v podniku důležitou funkci. Jeho hlavním úkolem je zajistit potřebný materiál, tak aby prodejní oddělení bylo schopno plně uspokojit potřeby zákazníka.

### 3.5.1 Organizace nákupu

Útvar nákupu spadá pod přímé vedení finančního ředitele. Má svého vedoucího a dvě referentky.

Oddělení zajišťuje nákup pro přímý prodej, zejména kompletační materiál k potrubním systémům a některé typy potrubí, dále pak komponenty a pomocný materiál pro výrobu.

Z hlediska centralizace je v podniku uplatněn systém centrálního řízení nákupu celé společnosti. Výhodou takového uspořádání je přehlednost výdajů a jednotný systém ve zpracování.

Centralizace nákupu je uplatněna i v rámci celého holdingu Pipelife International. Konkrétně se jedná o výrobní suroviny. Rozhodnutí o dodavatelích včetně vyjednání obchodních podmínek spadá výhradně pod vedení holdingu. Z pozice odběratele má v tomto případě společnost výhodnější postavení. Na úrovni Pipelife Czech s.r.o. probíhají pouze operativní procesy zajištění materiálu pro výrobu. Jedná se tedy vystavení konkrétního požadavku (objednávky) v potřebném množství a termínu.

### 3.5.2 Úkoly nákupu

Úkolem oddělení nákupu je uspokojení potřeb zákazníků.

Pro optimální výkony a zabezpečení všech požadavků nákupu je nezbytná spolupráce jak s oddělením výroby, kvality, prodeje a všech skladů společnosti, tak i s analytickým oddělením, jednotlivými produktovými manažery a účetním oddělením (viz Obrázek 1).

Vlastní nákupní činnost není dána vnitřními směrnici, řídí se pouze požadavky normy ISO 9001, která popisuje nákup následovně. „Organizace musí hodnotit a vybírat dodavatele podle jejich schopnosti dodávat produkt v souladu s požadavky organizace. Musí být stanovena kritéria pro jejich výběr, hodnocení a opakované hodnocení.“

Nákupní oddělení je tvořeno 2 referentkami nákupu a vedoucím oddělení, jak bylo uvedeno výše. Posláním vedoucího nákupu je nejen vést své podřízené, ale hlavně vyvíjet tlak na dodavatele ve smyslu zvýšení kvality servisu, dodávek a snížení nákladů spojených s nákupem. Dále pak hledání nových dodavatelů pro uspokojení potřeb zákazníků společnosti v součinnosti s produktovými manažery.

Pracovní náplň referentek spočívá ve správě portfolia dodavatelů. Tvoří jej asi 100 dodavatelských subjektů, z nichž je asi 60 hlavních. Jejich kontrola, respektive kontrola

zásob zboží jimi dodávaného, probíhá několikrát týdně v závislosti na sortimentu a na dohodnutých konkrétních dodacích podmínkách. Součástí je zajištění dopravy na určené místo a příslušná administrativa, včetně kontroly správnosti dodavatelských faktur. Mezi další, běžné činnosti tohoto oddělení, patří zajištění náhradního řešení v případě jakýchkoli komplikací nebo změn ze strany dodavatele, dopravce nebo zákazníka.

Díky nízké podpoře informačního systému (IS) probíhá velká část těchto činností manuálně. Vzhledem k množství finančních prostředků, které jsou při nákupu použity a zvýšené psychické náročnosti pozice nákupčího, není toto řešení příliš vhodné. Finanční ztráta způsobená chybou lidského faktoru může být velmi vysoká.

### **3.6 Dodavatelé společnosti**

Dodavatelskou základnu tvoří tuzemští i zahraniční výrobci. Stěžejní část nakupovaného sortimentu zajišťují sesterské společnosti z celé Evropy. Kompletnost nabízeného sortimentu je pokryta externími dodavateli taktéž v rámci Evropy.

Společnost spolupracuje i s drobnými výrobci, takřka rodinnými firmami. Zde se jedná spíše o zakázkovou výrobu speciálních produktů.

Nakupovaná je i doprava zboží. Společnost využívá služeb společnosti s vlastním vozovým parkem i společnosti, které přepravu pouze zprostředkovávají.

#### **3.6.1 Výběr a hodnocení dodavatelů**

Jak už bylo řečeno, společnost se snaží o maximální uspokojení zákazníků. Jedná se jak o kvalitní servis, tak i o zajištění široké nabídky produktů. Vzhledem ke svému dlouhému působení na trhu má vybudované kvalitní dodavatelsko-odběratelské vztahy a spolupráce se stávajícími dodavateli je spíše na partnerské úrovni. O plánovaných inovacích tak společnost informují už v počátcích inovačního procesu. Doplnění sortimentu o novinky tak probíhá nepřetržitě. Pro nové dodavatele představují tyto vztahy ztíženou pozici, spolupráce s nimi však není vyloučena.

Trh, na kterém se společnost pohybuje, je dynamický, ale změny nejsou nikterak náhlé, proto je i dodavatelská základna stěžejních produktů ustálená. K častějším obměnám dochází u drobných dodavatelů, u nichž jsou nakupovány speciální produkty.

Vlastní výběr dodavatelů můžeme rozdělit do skupin podle druhu nakupovaného produktu nebo služby. Každá skupina musí splňovat určitá kritéria, která jsou pravidelně hodnocena.

Pro hodnocení dodavatelů byla zvolena zavedená metoda hodnocení, a to hodnocení pomocí ordinární stupnice. Pokud by byla zvolena jiná metody, nebylo by možné sledovat vývoj dodavatele v čase.

#### ***3.6.1.1 Dodavatelé materiálu***

Výběr dodavatelů materiálu probíhá centrálně pro celý holding Pipelife International. Proto tato skupina dodavatelů nebude v práci rozebrána.

#### ***3.6.1.2 Dodavatelé základního sortimentu***

Jedná se o dodavatele základních spojovacích prvků potrubních systémů a některých typů potrubí. Dodavatelská síť pro tyto produkty je dána dlouhodobou spoluprací a dobrými dodavatelsko-odběratelskými vztahy.

Mezi požadovaná kritéria patří:

- Operativnost
- Kvalita dodávky
- Cena

Jak už jsem uvedla výše, v této skupině dodavatelů se jedná o dlouhodobě prověřené dodavatele, s ustálenou kvalitou produktů i služeb. Vzhledem k časté komunikaci s nimi probíhá neustálý proces zkvalitňování spolupráce.

Změny v této skupině probíhají hlavně v rozložení nakupovaných produktů od jednotlivých dodavatelů, a to na základě cenového porovnání, protože ostatní kritéria jsou mezi dodavateli prakticky vyrovnaná.

Hodnocení:

Tabulka 7: Hodnocení dodavatelů 2011 – výřez [14]

číslo dodavatele	popis zboží	Hodnocení dodavatele 2010	Operativnost	Kvalita dodávek	Cena	Celkem	Hodnocení za rok 2011
42949	základní sortiment	2	2	3	1	6	2
12898	základní sortiment	2	1	2	4	7	2
23181	základní sortiment	2	4	3	2	9	3
24075	základní sortiment	2	3	2	1	6	2
12923	základní sortiment	3	3	3	1	7	2
12895	základní sortiment	2	2	3	2	7	2
23417	základní sortiment	2	4	2	1	7	2
12976	základní sortiment	3	4	1	4	9	3
12901	základní sortiment	2	4	2	1	7	2

Z tabulky lze vyčíst změnu v hodnocení k předchozímu roku, stav analyzovaného roku a také zda se jedná o nového dodavatele.

V příloze P I je uvedena legenda k hodnocení.

V příloze P II je uvedena plná verze tabulky hodnocení.

### 3.6.1.3 Dodavatelé speciálního sortimentu – zakázková výroba

Pod pojmem speciální sortiment zahrnujeme výrobky, které jsou buď vyrobeny přímo pro konkrétní situaci, konkrétní projektové řešení (kanalizační šachty, spojovací prvky nestandardních rozměrů) nebo položky, které není potřeba v takové míře, aby se zajišťovala strojová výroba (odbočovací prvky se speciálními úhly – specifická řešení odpadů panelových domů).

Kritéria výběru a hodnocení jsou shodná, ale vzhledem k principu zakázkové výroby, která neprobíhá strojově, je nutné věnovat těmto produktům zvýšenou pozornost. Zvláště pak, jedná-li se o výrobky zcela nové. Výrazně delší je i doba dodání – vycházející z výroby na zakázku.

K výběru dodavatele tohoto typu společnost přistupuje ve chvíli, kdy není možné danou situaci řešit standardním způsobem. Výběr probíhá v několika krocích:

- Se zákazníkem jsou projednány veškeré detaily požadovaného produktu a následně pak vytipování možní dodavatelé.
- Z možných dodavatelů jsou vybráni ti, kteří splňují technické požadavky produktu.

- Následně je hodnocena rychlost dodání a cenová hladina.
- Podle priorit zákazníka je vybrán vhodný dodavatel.
- Dodavatel vyrobí vzorový produkt, který je podroben zkouškám.
- Podle výsledků zkoušek je produkt schválen nebo vrácen k přepracování.
- Vyhovuje-li vzorek požadavkům, je schválen i nový dodavatel
- Stanovení dodacích podmínek, sepsání smlouvy.

Do hodnocení byli zapojeni ti, s nimiž spolupráce probíhá alespoň jeden kalendářní rok

Hodnocení:

**Tabulka 8: Hodnocení dodavatelů speciálního sortimentu za rok 2011 [14]**

číslo dodavatele	popis zboží	Hodnocení dodavatele 2010	Operativnost	Kvalita dodávek	Cena	Celkem	Hodnocení za rok 2011
19718	speciální sortiment	2	3	1	1	5	2
42248	speciální sortiment	3	1	1	1	3	1

Legenda hodnocení je uvedena v příloze P I.

#### **3.6.1.4 Dodavatelé pomocného materiálu výroby**

Mezi pomocný materiál výroby patří plastová víčka pro potrubí, těsnění, kartony, samolepící etikety, dřevěné hranoly určené pro pevné zabalení potrubí aj.

Kritéria hodnocení jsou opět stejná, ale je zde kladena vysoká důležitost nejen na kvalitu pomocného materiálu, ale také na rychlost a kvalitu dodání.

Každý vyráběný produkt má svůj vlastní pomocný materiál. Použití jednoho pomocného výrobku pro více typů vlastních výrobků není běžné. Vzhledem k velkému množství výrobků je kapacitně i finančně nemožné skladovat pomocný materiál množství pokrývající celou výrobní dávku. Skladována je pouze pojistná zásoba.

V případě dřevěných hranolů, používaných pro pevné uložení a snadnou manipulaci s potrubím, se jedná cca o 60 europalet ve 40 typech hranolů, kde každý jednotlivý typ musí být přístupný pro manipulaci pomocí vysokozdvížných vozíků. Prostorově se jedná o náročný systém uložení.

Plánování výroby probíhá na základě poptávky a průběžného doplňování skladových zásob, většinou v intervalu jednoho týdne. Běžné jsou i změny v plánu výroby

dle požadavku zákazníka. S každým novým plánem nebo změnou, vznikají nové požadavky výroby na pomocný materiál.

U dodavatele je tak kladen velký důraz na kvalitu dodávek. Je tím míněna shodnost množství objednaného a dodaného zboží a také dodržení termínu dodání. Nekvalitní dodávky mohou omezit výrobu a následně způsobit komplikace při plnění objednávek zákazníků.

Jedná se tedy o skupinu dodavatelů, kde mezi kritéria s nejvyšší důležitostí patří kvalita dodávky a rychlost dodávky.

Hodnocení:

Tabulka 9: hodnocení dodavatelů pomocného materiálu za rok 2011 [14]

číslo dodavatele	popis zboží	Hodnocení dodavatele 2010	Operativnost	Kvalita dodávek	Cena	Celkem	Hodnocení za rok 2011
12968	Těsnění	2	3	1	1	5	2
13608	Dřevo	2	3	1	3	7	2
61097	Dřevo	n/a	2	1	1	4	1
18960	Dřevo	1	2	1	1	4	1
61323	Dřevo	n/a	2	1	1	4	1
60290	Palety	2	2	1	1	4	1
60161	Kartony	2	3	1	1	5	2
30686	Kartony	3	2	1	1	4	1
60018	Těsnění	2	1	1	1	3	1
42456	Kartony	2	3	1	1	5	2

Při porovnání s tabulkou hodnocení dodavatelů základního materiálu je zřejmé jiné rozložení důležitosti kritérií.

Legenda je uvedena v příloze P I.

V příloze P III je příklad zadání výběrového řízení dodavatele etiket. Etikety jsou pomocným materiálem výroby.

### 3.6.1.5 Dodavatelé dopravy

Společnost nedisponuje vlastním vozovým parkem. Většina nakupovaného zboží je dodávána bez dopravy. Dopravu si tak pracovníci nákupu zajišťují pomocí externích dopravců.

Každý požadavek na dopravu zboží je řešen samostatně. Společnost sice má vyjednané podmínky dopravy s několika podniky, ale důležitou roli hraje fakt, zda je daný podnik schopen zabezpečit požadovanou službu v konkrétním termínu. Respektive, zda má k dispozici vyhovující vozidlo v určené lokalitě.

U výběru dodavatele dopravy je důležitá jeho spolehlivost a schopnost podávat aktuální informace.

Přes velkou nabídku dopravců je často velmi obtížné najít vyhovující vozidlo pro daný požadavek. Je to způsobeno velkým množstvím dodavatelských organizací (velké



množství různých tras) a neustáleným množstvím zboží k nakládce. V praxi se to projevuje někdy dlouhou čekací dobou na dovoz zboží, zejména jedná-li se o malé množství.

Snahou společnosti není držet vysoké zásoby skladem, ale zajistit rychlé operativní jednání, tedy rychlé pokrytí požadavků zákazníků. To znamená, že dopravce má na zajištění dopravy většinou 1 den, někdy jen několik hodin.

Hodnocená kritéria se liší od ostatních skupin:

- Pokrytí
- Kvalita
- Operativnost

Hodnocení:

Tabulka 10: Hodnocení dodavatelů dopravy za rok 2011 [14]

Dodavatel	Hodnocení v roce 2010	Pokrytí	Kvalita	Operativnost	Celkem	Hodnocení za rok 2011
23769	1	1	1	2	4	1
15664	1	1	2	2	5	2
23204	3	3	1	3	7	2
61271	n/a	3	2	2	7	2
14352	2	1	1	2	4	1

Legenda:

Pokrytí:

- 1 – všechny destinace
- 2 – více jak jedna destinace
- 3 – jedna destinace

Kvalita\*:

- 1 – výborně
- 2 – dobře
- 3 – dostatečně

\*zahrnuje kompletnost dokladů při vykládce, informovanost o pohybu vozidla, termínovanou nakládku a vykládku, reakce na změnu dispozic

Operativnost:

- 1 – přistavení vozidla na nakládku do 24hodin
- 2 – přistavení vozidla na nakládku do 72hodin
- 3 – pouze „vytížení“ vozidel

Celkové hodnocení:

1	výborně	3-4 body
2	dobře	5-7 body
3	vyhovuje	8-9 body

**3.7 Problematické oblasti**

Hodnocení dodavatelů je v podniku prováděno pravidelně, ale jedná se pouze o subjektivní typ hodnocení. Pracovníci nákupu, kteří bezprostředně jednají s dodavateli, hodnotí jejich kvalitu. Je téměř vyloučeno zajistit objektivnost takového hodnocení.

S dodávkou souvisí stav přivezeného zboží, kvalita balení, uložení zboží na vozidle, stav dokumentace, vlastní předání a potvrzení dokumentace nebo kontrola při přejímce zboží. Nejedná-li se přímo o reklamaci, pak se pracovníci nákupu o kvalitě provedení výše zmíněného nedoví.

U dodavatelů základního sortimentu je z určených vybrán ten dodavatel, který nabízí nejnižší cenu. V extrémní situaci se může stát dodavatelská organizace dodavatelem tří položek s odebráním 1-2 palet měsíčně. Ve výběru a následně vlastním hodnocení, není zohledněno celkové množství odebíraných položek, nejen druhů, ale i kusů. Tedy celkového objemu dodávky.

Tato skutečnost přímo souvisí se zajištěním dopravy. Je vždy jednodušší a levnější zajištění kompletního kamionu, než zajištění doložení 2 palet. Následně prováděné hodnocení dodavatelů dopravy je zkresleno výrazně jinými podmínkami každé jednotlivé dopravy. Dopravce, který zajišťuje dopravu za předem známých požadavků, má snazší výchozí pozici.

Za rizikovou považují i oblast dodávek pomocného materiálu pro výrobu. Jak bylo uvedeno, každý z výrobků vyžaduje jeden nebo více konkrétních typů pomocného materiálu. V případě těsnění nebo víček je to dáno rozměrem a požadovanými vlastnostmi. Možnosti omezení sortimentu se nabízí v oblasti pomocných dřevěných hranolů s cílem vyšší variability jejich použití. Následně snížení tlaku na rychlost dodání a uvolnění kritérií výběru dodavatele těchto hranolů s možností úspor prostoru i financí vázaných ve skladových zásobách.

Z hlediska celkového hodnocení dodavatelů se jedná jen o formální záležitost. Jestliže jsou dodavatelé hodnoceni alespoň „*vyhovuje*“, není zajištěno systematické vyvozování požadavků na zlepšení kritérií a následné vyhodnocení po jejich realizaci.

## 4 NÁVRHY OPATŘENÍ PRO ZLEPŠENÍ STAVU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI

V této kapitole se věnuji možným návrhům na zlepšení situace a snažím se o zhodnocení jejich přínosu v případě zavedení do praxe.

### 4.1 Návrhy na zlepšení

Prostor pro zlepšení systému výběru i hodnocení dodavatelů ve společnosti Pipelife Czech s.r.o. rozhodně je.

Jako první doporučuji zpřesnit kritéria výběru dodavatelů v závislosti na možnostech realizace nákupu. V kapitole 3.7 je podrobně popsáno problematické řešení v případě nedostatečného objemu dodávky. Jako přínos zavedením kritéria minimálního objemu dodávky vidím urychlení dopravy, maximální vytížení vozidel a tím snížení nákladů vydaných za dopravu. S vytížením celého vozidla se otevírá prostor pro snazší vyjednání výhodných podmínek s dopravními společnostmi. Následně pak možnost objektivního hodnocení a výběru nejvhodnějšího dodavatele nakupované služby.

Hodnocení dodavatelů by mělo probíhat s ohledem na všechny faktory ovlivňující dodávku. Do hodnocení by tak měli být zapojeni i pracovníci skladu, kteří s dodaným zbožím fyzicky manipulují. Pracovník nákupu není schopen objektivně zhodnotit například vhodnost balení nebo kvalitu uložení zboží na vozidle. Stejně tak není schopen posoudit vhodnost balení z hlediska požadavků zákazníka. Tady se otevírá prostor pro marketingové oddělení a realizaci hodnocení dodávek z pohledu zákazníků společnosti.

Pro zajištění maximální objektivnosti hodnocení dodavatelů navrhuji využití možností informačního systému společnosti, který by byl upraven tak, aby sledoval odchylky v dodacích termínech, shodě dodávky s objednávkou a množství reklamací dané dodávky.

Hodnocení dodavatele by tak bylo založeno na objektivních informacích a pracovník nákupu by doplnil pouze neměřitelné, tedy čistě subjektivní, hodnocení. Výsledky by bylo možné sledovat systémově, vyhodnocovat případná zlepšení nebo zhoršení a řešit je okamžitě za podpory konkrétních dat. V případě zhoršení kvality dodávky by tak organizace mohla prokazatelně požadovat kompenzace.

## 4.2 Přínos po realizaci návrhů na zlepšení

Provedením navrhovaných opatření by organizace mohla uspořit nejen přímo vydané peněžní prostředky, ale také kapitál vázaný ve skladových zásobách a zlepšit dobré jméno společnosti, tím tak nepřímo působit na svou konkurenceschopnost na trhu.

Jestliže společnost rozšíří škálu kritérií tak, aby práce každého byla zohledněna, pak se projeví kvalita dodávky, s ohledem na všechny faktory ovlivňující její následné zpracování. Tím se zvýší kvalita zpracování zákaznické objednávky.

Zavedením hodnocení pomocí informačního systému společnost může dodržovat důsledné potírání nekvalitních dodávek a eliminovat neshody, které se odráží na její pověsti. Najít stoprocentního dodavatele není možné, protože vždy je co zlepšovat. Na druhou stranu, společnost nemůže svým zákazníkům nabídnout vyšší kvalitu, než požaduje od svých dodavatelů. Propracovaný systém hodnocení založený na sledování a analýze uskutečněných dodávek umožňuje zajištění nejlepších dostupných dodavatelů. Současně tak může pracovat na jejich neustálém zlepšování díky zpětné vazbě hodnocených ukazatelů.

Bude-li společnost důsledně aplikovat systém hodnocení a výběru, zkvalitní tak dodavatelskou základnu společnosti, tím sníží výdaje spojené s řešením problému z důvodů nedostatečné kvality dodavatele. Zajistí tak vyšší spokojenost zákazníků a upevní svou pozici na trhu.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem se zabývala problematikou hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Pipelife Czech s.r.o.

V počátku práce byla teoreticky rozebrána související nákupní problematika a uvedeny širší souvislosti s výběrem vhodných dodavatelů, zejména pak s výběrem vhodných kritérií. Také jsem zde uvedla metody výběru a hodnocení, následně pak vliv zvolené metody na výsledné hodnocení. Krátce jsem se zabývala i vztahy mezi odběrateli a dodavateli, a to jak externě, tak i interně. Tedy i vztahy mezi jednotlivými útvary podniku, jejich vazbami, vlivem na činnost nákupu a v širším měřítku dopadem na spokojenost zákazníka. Vnitřní útvary podniku mají na nákupní oddělení také požadavky, kterými zabezpečují vlastní chod. Představují tedy zákazníky nákupu v rámci společnosti.

Tyto teoretické poznatky jsem aplikovala ve společnosti Pipelife Czech s.r.o. Analýzou současného stavu jsem zjistila, že společnost se problematice hodnocení a výběru věnuje, ale z výsledků nevyvozuje žádná nápravná opatření a systematicky tak nepracuje na zkvalitňování dodavatelské sítě. Do jisté míry to může být způsobeno zvyklostmi v podniku. Za dobu působení na trhu, získala společnost stále dodavatelské partnery, kteří představují určitou jistotu. Ne vždy poskytují takový servis, jaký by společnost sama chtěla poskytnout svým zákazníkům.

Změnou v systému hodnocení dodavatelů může společnost získat lepší vstupní data pro jejich výběr. Navrhla jsem změnit kritéria hodnocení tak, aby každý pracovník, kterého dodavatel v jeho pracovní činnosti jakkoli ovlivňuje, měl možnost hodnotit poskytovaný servis. Cílem takového hodnocení by mělo být omezení komplikací, zjednodušení pracovních procesů, snížení zásob a následně vázaného kapitálu v zásobách. Ve spolupráci se spolehlivým dodavatelem, který by byl výsledkem aplikace inovovaného hodnocení, by společnost nepotřebovala vytvářet vysoké pojistné zásoby nakupovaných položek.

Analýzou současné situace a navržením nápravných opatření, byl splněn cíl této práce. Ve společnosti je prostor pro vylepšení situace, jestliže to bude pomocí mnou navrhovaných opatření, záleží pouze na rozhodnutí vedení společnosti.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN: 978 -80-7318-730-9
- [2] GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. 1 vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006, ISBN 80-7080-598-6
- [3] KLIMEŠ, Lumír. *Slovník cizích slov*. 7. vydání, Praha: SNP-Pedagogické nakladatelství, akciová společnost, 2005, ISBN 80-7235-272-5
- [4] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika*. Vydání druhé. Brno: CP Books, a.s., 2005, ISBN 80-251-0504-0
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, ISBN 80-251-0174-6
- [6] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6
- [7] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1479-0

### Internetové zdroje:

- [8] Bussines.centre.cz: pojmy. In: [online]. © 1998 - 2012 HAVIT, s.r.o. [cit. 2012-04-29]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1521-monopson.aspx>
- [9] Bussines.centre.cz: Pojmy. In: [online]. © 1998 - 2012 HAVIT, s.r.o. [cit. 2012-04-29]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p164-dodavatel.aspx>
- [10] Bussines.centre.cz: Pojmy. In: [online]. © 1998 - 2012 HAVIT, s.r.o. [cit. 2012-04-29]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p2164-dodavatel.aspx>
- [11] LACKO, Branislav. Expertní odhady v projektech tvorby software. In: [online]. [cit. 2012-05-08]. Dostupné z: <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=expertn%C3%AD%20odhady%20v%20projektech&source=web&cd=1&sqi=2&ved=0CFUQFjAA&url=http%3A%2F%2Fformular-ekf.vsb.cz%2Fformulare%2FF01%2Ftsw%2Fgetfile.php%3Fprispevekid%3D978&ei=6DapT6GLJsPR-gaYuMHaAg&usg=AFQjCNEZSvzXiqYVkdV0BngBrerE179IA>
- [12] Pipelife: O nás. In: [online]. ©1998-2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <http://www.pipelife.cz/cz/about-us/o-nas.php>
- [13] VYLEŤAL, Pavel. Metody výběru a hodnocení dodavatelů. In: [online]. [cit. 2012-04-29]. Dostupné z: <https://appl.vojenskaskola.cz/Guarantee/Pages/PDF/ShowPublikaceDPB.aspx?ID=87062097-b49e-4096-9fd9-fae712d25289>

### Ostatní zdroje:

- [14] PIPELIFE CZECH S.R.O. *Dokumentační materiál* [dokumentace]. 2011 [cit. 29.4.2012].
- [15] PIPELIFE CZECH S.R.O. *Výroční zpráva 2010* [svazek]. 2011 [cit. 29.4.2012].

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

aj.	a jiné
angl.	anglicky
apod.	a podobně
cca	circa
DOV	dodavatelsko-odběratelské vztahy
IS	informační systém
JiT	Just in Time
např.	například
PE	polyetylen
PP	polypropylen
PVC	polyvinylchlorid
s. r.o.	s ručením omezeným
tzv.	tak zvaně



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary [5] ..	13
Obrázek 2: Funkčně centralizovaný typ nákupního útvaru [5].....	16
Obrázek 3: Funkčně decentralizovaný typ organizace nákupního útvaru [5] .....	17
Obrázek 4: Proces hodnocení a výběru dodavatelů [6] .....	24
Obrázek 5: Logo společnosti Pipelife Czech s.r.o. [14] .....	36
Obrázek 6: Kanalizační potrubí se strukturovanou stěnou a vícevrstvé potrubí [14].....	37
Obrázek 7: Potrubní systém Robust Super-pipe zdroj [14] .....	37
Obrázek 8: Elektroinstalační potrubí [14] .....	38
Obrázek 9: Systém lokálního vsakování, ukázka způsobu instalace [14] .....	38
Obrázek 10: Schéma stavby stěny vnitřního odpadního potrubí Master 3 [14] .....	39
Obrázek 11: Struktura organizace společnosti Pipelife Czech s.r.o. [14].....	41

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Přednosti a nevýhody centralizace nákupu [2].....	18
Tabulka 2: Hodnocení pomocí nominální stupnice .....	30
Tabulka 3: Hodnocení pomocí ordinární stupnice.....	31
Tabulka 4: Parametry hodnocení .....	32
Tabulka 5: Hodnocení podle pořadí.....	32
Tabulka 6: Váhové hodnocení dodavatelů.....	33
Tabulka 7: Hodnocení dodavatelů 2011 – výřez [14].....	45
Tabulka 8: Hodnocení dodavatelů speciálního sortimentu za rok 2011 [14] .....	46
Tabulka 9: hodnocení dodavatelů pomocného materiálu za rok 2011 [14].....	48
Tabulka 10: Hodnocení dodavatelů dopravy za rok 2011 [14] .....	49

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj tržeb společnosti Pipelife Czech s.r.o. v letech 1996 – 2010 [15] .....	40
---	----

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Legenda hodnocení dodavatelů

Příloha P II: Hodnocení dodavatelů základního sortimentu za rok 2011

Příloha P III: Zadání výběrového řízení na dodavatele etiket

## PŘÍLOHA P I: LEGENDA HODNOCENÍ DODAVTELŮ

	Hodnocení:	(body)
1	výborně	3-4
2	velmi dobře	5-7
3	dobře	8-10
4	vyhovuje	11-12

Operativnost:	1	potvrzení objednávky s termínem dodání, nakládka do 2 dní
	2	potvrzení objednávky s termínem dodání, nakládka do 3 dní
	3	potvrzení objednávky s termínem dodání, nakládka do 5 dní
	4	potvrzení objednávky bez termínu dodání a/nebo termín dodání delší než 5 dní
Kvalita:	1	žádná reklamace
	2	žádná reklamace na kvalitu zboží - operativní řešení
	3	reklamace i na kvalitu zboží - operativní řešení
	4	reklamace i na kvalitu zboží a/nebo ztížené a vleklé řešení reklamací
Cena:	1	existuje více dodavatelů dodávaného zboží - nejlevnější z těchto dodavatelů
	2	existuje více dodavatelů - 2. Nejlevnější
	3	existuje více dodavatelů - cena 3. a hůře
	4	neexistuje náhradní dodavatel
poznámka:	n/a	nelze hodnotit, údaje nejsou k dispozici - nový dodavatel

## PŘÍLOHA P II: HODNOCENÍ DODAVATELŮ ZÁKLADNÍHO SORTIMENTU ZA ROK 2011

číslo dodavatele	popis zboží	Hodnocení dodavatele 2010	Operativnost	Kvalita dodávek	Cena	Celkem	Hodnocení za rok 2011
42949	základní sortiment	2	2	3	1	6	2
12898	základní sortiment	2	1	2	4	7	2
23181	základní sortiment	2	4	3	2	9	3
24075	základní sortiment	2	3	2	1	6	2
12923	základní sortiment	3	3	3	1	7	2
12895	základní sortiment	2	2	3	2	7	2
23417	základní sortiment	2	4	2	1	7	2
12976	základní sortiment	3	4	1	4	9	3
12901	základní sortiment	2	4	2	1	7	2
19564	základní sortiment	1	1	1	1	3	1
61099	základní sortiment	n/a	1	1	4	6	2
24114	základní sortiment	3	4	4	1	9	3
21976	základní sortiment	3	4	4	1	9	3
61211	základní sortiment	n/a	1	1	1	3	1
42467	základní sortiment	n/a	4	2	4	10	3
61008	základní sortiment	3	1	1	1	3	1
21979	základní sortiment	2	2	1	1	4	1
12961	základní sortiment	3	3	1	1	5	2
42574	základní sortiment	2	2	1	1	4	1
17879	základní sortiment	n/a	4	1	1	6	2
42701	základní sortiment	1	1	1	4	6	2
60536	základní sortiment	2	2	1	1	4	1
12941	základní sortiment	3	4	1	1	6	2
42469	základní sortiment	n/a	4	1	4	9	3
18353	základní sortiment	3	4	1	1	6	2
24214	základní sortiment	n/a	4	1	1	6	2
12951	základní sortiment	2	2	1	1	4	1
42392	základní sortiment	n/a	2	1	4	7	2
18490	základní sortiment	2	4	1	4	9	3
20826	základní sortiment	3	3	1	1	5	2
24635	základní sortiment	2	4	1	4	9	3
23112	základní sortiment	1	1	1	1	3	1
24342	základní sortiment	2	3	1	1	5	2
61351	základní sortiment	n/a	1	1	1	3	1
61293	základní sortiment	n/a	4	1	4	9	3
21855	základní sortiment	n/a	1	1	1	3	1
12931	základní sortiment	2	1	1	4	6	2
21794	základní sortiment	2	1	3	4	8	3
21579	základní sortiment	3	4	1	4	9	3
61243	základní sortiment	n/a	4	1	1	6	2
18980	základní sortiment	2	1	1	4	6	2
18382	základní sortiment	2	4	2	1	7	2
60256	základní sortiment	n/a	4	3	4	11	4
42592	základní sortiment	n/a	2	1	1	4	1

## **PŘÍLOHA P III: ZADÁNÍ VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ NA DODAVATELE ETIKET**

Společnost Pipelife Czech s.r.o. pro své potřeby používá tištěné etikety – specifikace etiket a předpokládané odběry naleznete v příloze č.1.

V příloze č. 2. jsou zobrazeny některé typy etiket.

Vážným zájemcům zašleme vzorky etiket na požádání.

Datum ukončení výběrového řízení: 31.5.2012

Kontaktní osoba za Pipelife Czech s.r.o.: Lucie Dvorská

Pro zařazení Vaší společnosti do výběrového řízení vyplňte žlutá pole v přiložené tabulce a respektujte níže uvedené podmínky.

Základní požadavky:

1. Splatnost faktur : min.30 dní
2. Ceny etiket včetně dopravy do Otrokovic
3. Dodržení objednaného množství
4. Termín dodání do 3 dnů (tj.72 hodin) od objednání, nebude-li dohodnuto jinak
5. Potvrzení přijetí objednávky nejpozději následující den do 11:00.
6. Případné překážky v plnění objednávky hlásit objednateli současně s potvrzením, nebo bezprostředně po jejich vzniku.
7. Každá etiketa je ze spodní strany upravena pro snadné odlepení.
8. Cena etikety je konečná, včetně grafického návrhu, dopravy a jiných nákladů.

Pozn.: Některé etikety (1. -8.) jsou používány pro polep zboží uskladněného na volném prostranství, tzn., že jsou vystaveny povětrnostním vlivům.

