

Výběr a hodnocení dodavatelů (Selection and Evaluation of Suppliers)

Veronika Čermáková

Bakalářská práce
2011/2012



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: **Veronika ČERMÁKOVÁ**
Osobní číslo: **L090491**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Výběr a hodnocení dodavatelů**

Zásady pro vypracování:

- 1. Teoretická podstata nákupu a nákupní logistiky**
- 2. Analýza dodavatelského řetězce**
- 3. Analýza současného stavu hodnocení dodavatelů ve výrobní firmě**
- 4. Návrh hodnocení a výběru dodavatelů**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ, Xenie: **Nákup s jeho řízení**. Brno: Computer press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

[2] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN: **Moderní řízení nákupu podniku**. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

[3] SYNEK, Miloslav a kol.: **Manažerská ekonomika**: Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2001. ISBN 80-247-9069-6.

[4] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT: **Logistika teorie a praxe**. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

Ústav logistiky

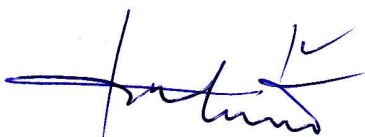
Datum zadání bakalářské práce:

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

Předmětem této bakalářské práce je vhodný výběr a hodnocení dodavatelů v dané organizaci. V teoretické podstatě řešeného problému se zaměřím na nákup a jeho funkce, také na nákupní logistiku a na nejpřesnější metody pro výběr a hodnocení dodavatelů. Obsahem analýzy řešeného problému bude provedena důkladná analýza výběru a hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku pomocí vybraných metod.

Klíčová slova:

Nákup, nákupní logistika, dodavatelský řetězec, výběr a hodnocení dodavatelů, klasifikace dodavatelů.

ABSTRACT

This subject of this bachelor thesis is convenient selection and assessment supplies in this organisation. In theoretic nature in this problem I concentrate on a purchase and its functions, purchases logistic and on the most exacts for convenient and selection suppliers. The subject analysis of this solving problem will be realised total analysis of selection and convenient suppliers in this factory with correct methods.

Keywords: purchase, purchase logistic, convenient and selection suppliers, supply chain, classification suppliers,

Ráda bych poděkovala konzultantovi a vedoucímu panu doc. Ing. Jaroslavu Rašnerovi, CSc. za čas strávený při osobních konzultacích a důsledným dohledem při psaní této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat paní Michálkové za poskytnutí informací o výrobní firmě Medistyle a taktéž za její čas a ochotu.


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 užít 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 2.5.2012


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1.1 NÁKUPNÍ LOGISTIKA	10
1.1.1 Zásobovací řetězce	12
1.1.2 SRM (Řízení vztahů s dodavateli)	15
1.1.3 Nákup a jeho řízení	16
1.1.4 Nákupní marketingový mix	17
1.1.5 Funkce a postavení nákupu	21
1.2 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	25
1.3 MULTIKRITERIÁLNÍ METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	28
2 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A METODIKA PRÁCE	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	38
3 CHARAKTERISTIKA A ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI	39
3.1 DODAVATELÉ FIRMY	42
3.1.1 Dodavatelé pro zhotovování svršku obuvi	42
3.1.2 Dodavatelé pro spodkové zpracování	47
3.1.3 Dodavatelé pomocného materiálu	48
3.1.4 Dodavatelé drobného materiálu	49
3.1.5 Dopravci firmy	50
4 SOUČASNÝ STAV VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	52
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	64
SEZNAM OBRÁZKŮ	65
SEZNAM TABULEK	66

ÚVOD

Výběr a hodnocení dodavatelů je v každé firmě velmi obtížný úkol. Musí být správně nastavena kritéria a požadavky, aby nedocházelo k špatným rozhodnutím. Tento úkol spadá v každé organizaci na nákupčí, kteří musí mít požadované znalosti a schopnosti.

Výběr dodavatelů probíhá pomocí kvantitativních nebo kvalitativních metod. Můžou být pořádána i výběrová řízení tak, aby byl vybrán ten nejschopnější a nejspolehlivější dodavatel.

V dnešní době nezáleží na tom, jestli se jedná o tuzemské dodavatele nebo o zahraniční, jelikož každý dodavatel se musí přizpůsobit daným podmínkám, aby byl podnik spokojený a stávající dodavatel mu vyhověl ve většině případů. Úkolem je vybrat a zhodnotit všechny dodavatele ve výrobní firmě Medistyle, s.r.o.

Tato společnost se zabývá výrobou a prodejem zdravotní obuvi, vyrábí obuv pánskou, dámskou, ale i dětskou. Společnost disponuje velkým počtem tuzemských dodavatelů, dokonce i zahraničních dodavatelů.

Úkolem bude dle vybraných metod zanalyzovat všechny dodavatele, které firma rozčleňuje do čtyř skupin podle důležitosti. Pokud bude stav ve firmě nevyhovující navrhne se změna v hodnocení a výběru jejich dodavatelů s ohledem na cíle, které chce podnik dosáhnout.

V teoretické analýze řešeného problému budou vymezeny pojmy jako je nákup a jeho funkce, cíle nákupu, nákupní logistika, dodavatel, dodavatelský řetězec, multikriteriální metody výběru a hodnocení dodavatelů.

V analýze řešeného problému bude použita metoda z teoretické části a aplikována na danou firmu jedná se o metodu Scoring – model pomocí které budou zanalyzováni veškerí dodavatelé výrobní firmy Medistyle. Dalším krokem bude jednotlivé dodavatele stručně a výstižně představit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Nákupní logistika

Členění logistiky

Logistiky je možné členit dle různých hledisek na její jednotlivé druhy.

Podle úrovně problému dělíme logistiku na:

- Makrologistiku
- Metalogistiku
- Mikrologistiku [5]

Makrologistika se zabývá celosvětovými aspekty logistiky z oblasti národního hospodářství, regionů, ale i vyššími územními celky. Jejím objektem zájmu jsou otázky mezinárodní dopravy, mezinárodní a globální integrace výrobních kapacit, dopravy, spojů, cel, národní či mezinárodní legislativy, která se týká přepravy a vlivu na životní prostředí. [5]

Metalogistika se vyznačuje oblastí dodavatelsko-odběratelských vztahů. Řeší problematiku podniku. Zahrnuje v sobě oblasti dodavatelů, surovin, distributorů, zákazníků, činnost dopravy. [5]

Mikrologistika se zabývá aplikací technických, ekonomických, informačních a rozhodovacích metod při řízení toku materiálů, zboží či služeb uvnitř určitého podniku. [5]

Podnikovou logistiku dělíme na:

- Průmyslovou logistiku,
- Obchodní logistiku,
- Marketingovou logistiku,
- Nákupní (zásobovací) logistiku,
- Distribuční logistiku,
- Skladovací logistiku,
- Dopravní logistiku. [5]

„Nákupní logistika se zabývá plánováním, řízením a realizací vlastního toku surovin, materiálů a zboží a informací tak, aby se jejich správné množství, ve správné kvalitě a ve správný čas dostalo na správné místo, tj. na místo spotřeby nebo užití.“ [10]

Rizikové oblasti nákupní logistiky zahrnují tyto okruhy:

- Vyřizování objednávek.
- Doprava.
- Zásobování.
- Skladování. [10]

Nákupní logistika musí rozhodovat především o:

- Dodávkové cestě, dodavatelských řetězcích.
- Řešení velikosti dodávek.
- Zabezpečení dodávek.
- Zabezpečení vstupu zboží do podniku a toku materiálu a zboží vně podniku.
- Rozsahu a obsahu služeb.
- Technologii, technické vybavenosti a organizaci procesu v určitých logistických uzlech. [10]

Nákupní logistika a její předpoklady a znaky:

- Dynamika a soustředěnost nákupních činností.
- Projevuje se velmi rychlý kvantitativní i kvalitativní rozvoj informačních procesů, a to jak v oblasti hardware, tak v oblasti software.
- Rozvíjí se technologie skladování a manipulace se surovinami, materiálem a výrobky.
- Rozvíjí se i systém hospodaření se surovinami.
- Prohloubení standardizace obchodních i dopravních dokumentů pro řešení manipulačních a přepravních operací.
- Pokrok v budování automatizovaných skladů.
- A značný pokrok v dopravě.

Nákupní logistika a její trendy:

- Koncentrace a centralizace ve skladovém hospodářství firem.
- Prosazování trendu „*informace místo fyzické zásoby*.“
- Vhodná volba manipulačních a přepravních prostředků.
- Standardizace nákupních systémů.
- Řešení motivace zaměstnanců v oblasti nákupní logistiky.
- Použití moderních metod řízení. [10]

Závěrem nákupní logistika je jednou z hlavních koncepcí řízení nákupu. Je spojovacím článkem mezi dodavatelem a odběratelem. Zabývá se přitom především hmotnými aspekty dodavatelsko-odběratelského vztahu; v centru její pozornosti je dodávka. Předmětem nákupní logistiky je i příjem materiálu, jeho skladování, řízení zásob, zabezpečení plynulého toku materiálu, vracení palet a kontejnerů. [5]

1.1.1 Zásobovací řetězce

Umožňují zefektivnit zásobovací činnosti díky zlepšení spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem. Podkladem se staly dvě hlavní koncepce:

- Dodavatelských sítí SCM (supply chain management).
- Japonský systém zásob řetězce typu Keiretsu. [5]

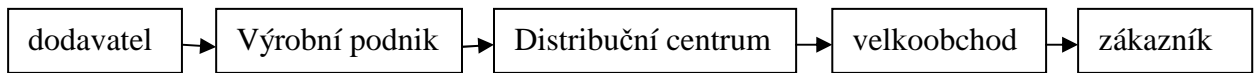
SCM je prostředek, který zkvalitňuje služby zákazníkům, snižování nákladů a zkrácení doby, dokud se výrobek nedostane na trh. Jde tedy o přístup, kterým je celá síť, vedoucí od dodavatelů až ke konečným spotřebitelům, analyzována řízena tak, aby bylo dosaženo optimálního výsledku z hlediska systému jako celku. [5]

Struktura a chování dodavatelského řetězce vchází z požadavku pružně a efektivně uspokojit potřeby finálních zákazníků. Logistické řetězce jsou tvořeny především jednotlivými články:

- Ve výrobě: továrny, i jejich dílny, výrobní linky, sklady a mezisklady,
- V dopravě: železniční zastávky, námořní přístavy, letiště,
- V obchodě: prodejny, maloobchodní a velkoobchodní sklady, nebo

- Větší celky: logistické areály, různé terminály, překladiště, budovy i plochy. [2]

Dodavatelské řetězce jsou daleko složitější, začínají už u dodavatele a končí vždy až u finálního výrobku. [6]



Obrázek 1. Logistický dodavatelský řetězec

[6]

Při řízení dodavatelských řetězců jde především o koordinaci toku materiálů a informací od dodavatele surovin až k finálnímu zákazníkovi. Konkurenceschopnost celého dodavatelského řetězce v každém případě závisí na výkonnosti každého jeho článku. Jenom ti nejlepší jsou schopni plnit požadavky trhu, které se neustále mění. [6]

Mezi nejzávažnější chyby dodavatelských řetězců patří:

- Absence kontroly zásob.
- Nedostatečná flexibilita.
- Neadekvátní konfigurace sítě.
- Špatné rozvržení závodu.
- Nedostatečné informace o kalkulaci nákladů.
- Špatně definovaná měření a špatné rozdělení odpovědnosti.
- Neracionalizovaná dodavatelská základna. [6]

1. Chyba – absence kontroly zásob.

Rysy této chyby, která je nejzávažnější jsou:

- Nadměrná úroveň zásob.
- Prošlé zásoby ve skladech surovin či hotových výrobků.
- Neexistence povědomí o nákladech na skladování. [6]

2. Chyba – nedostatečná flexibilita.

Ta má za následek především:

- Mnoho zakázek k okamžitému dodání.
- Dlouhé průběžné doby zakázek.
- Maximálně plné skladové prostory.
- Mnoho úrovní manažerů s rozhodovacími pravomocemi. [6]

3. Chyba – neadekvátní konfigurace sítě.

Konfigurací sítě se rozumí počet a místa výrobních, distribučních i maloobchodních zařízení v rámci dodavatelského řetězce. Tato chyba se projevuje:

- Stávající konfigurace sítě je dána minulým vývojem.
- Velké náklady na skladování a dopravu.
- Neexistuje žádná strategie dodavatelského řetězce. [6]

4. Chyba – špatné rozvržení závodu.

V tomto případě se jedná o chyby:

- Dlouhé vzdálenosti mezi po sobě jdoucími procesy, což je náročné z hlediska dopravy.
- Výrobní středisko není v souladu s logickým tokem zboží, mnoho vyrovnávacích zásob a zásob meziproduktů.
- Špatné ergonomické uspořádání pracovišť z důvodů nedostatku místa. [6]

5. Chyba – neadekvátní informace o kalkulaci nákladů.

Tato chyba vzniká na základě uvedených příčin a to:

- Neexistují jasné nákladové struktury nákladů.
- Neexistuje jasná strategie přijímání objednávek, jsou přijímány všechny objednávky.
- Velké množství skladových jednotek, mnohé se prodávají v malých množstvích a nepřispívají k tvorbě zisku. [6]

6. Chyba – špatně definovaná měření a špatné rozdělení odpovědnosti.

- Neexistuje jasně definovaná podniková strategie.

- Odpovědnosti jednotlivých oddělení nejsou v souladu se strategií výrobního podniku.
 - Nejasné definice hlavních klíčových ukazatelů výkonnosti dodavatelského řetězce. [6]
7. Chyba – neracionalizovaná dodavatelská základna.

Příznaky této chyby jsou následující:

- Výběr dodavatelů jen podle nákladů.
- Neexistence zpětné vazby o výkonnosti dodavatele.
- Žádné nebo pouze omezené strategické vztahy s dodavateli.[6]

Dodavatelská základna má dopad na řadu důležitých otázek, které přispívají k celkovým nákladům a konkurenceschopnosti výrobního podniku. [6]

Na závěr je nutné připomenout citát pana Dana Jonese, který prohlásil.

„Dnes si ve světě konkurují dodavatelské řetězce, nikoliv společnosti. Nejenže jsou výrobní společnosti závislé na svých vlastních provozech, ale ve stále rostoucí míře jsou závislé na flexibilitě a nákladové efektivitě dodavatelů.“ [6]

SCM směřuje dál, než jen k integraci celé sítě dodavatelů, jelikož tato koncepce se také používá v Japonsku, a to prostřednictvím Keiretsu. [5]

Keiretsu je termín, který používají japonská podnikatelská konsorcia spoléhající především na kooperaci, koordinaci společné vlastnictví a řízení tak, aby umožnila průmyslových odvětvím a společnostem zesílit konkurenční schopnost a dosáhnout relativně silnější konkurenční pozice na trhu. [10]

Keiretsu v zásobování představují sítě podniku, které se zúčastňují činnosti zásobovacího řetězce a v jejich čele stojí silný výrobní podnik. Skoro všichni členové Keiretsu mají vlastnické podíly a zároveň jsou vzájemnými členy správních rad, to jim umožňuje podílet se na kontrole a posilovat jednotu strategie Keiretsu. [10]

1.1.2 SRM (Řízení vztahů s dodavateli)

Tyto systémy jsou nezbytnými předpoklady pro snadné zjištění a udržení kvalitních a spolehlivých dodavatelů, kteří mají svá určitá specifika jako poskytování různých cen, kvalita

zboží a služeb nebo například spolehlivost a rychlost dodání. Součástí tohoto systému by měla být přesně stanovená pravidla, požadavky, cíle, odpovědnost, pravomoci a hodnocení a toleranční kritéria. [3]

1.1.3 Nákup a jeho řízení

„Nákup je soubor činností, které souvisejí se stanovením budoucích potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku, spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů, řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.“ [10]

„Materiálové vstupy jsou do reprodukčního procesu zajišťovány v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu a čase, s respektováním kritéria optimálnosti v podobě minima nákladů, vyplývajícím z procesu obstarání a skladování materiálu.“ [10]

Nákup je nejdůležitější podniková aktivita. Nositelem funkce nákupu je složka nákupu. *„Jeho základní funkcí v podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě“.* [8]

Uskutečnit tuto funkci znamená, co nepřesněji a včas zjišťovat budoucí a předpokládané potřeby materiálu, systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb, projednávat úplně a včas smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití, pružně realizovat operativní zásahy v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb, zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů.[7]

Cíle nákupu

Cílem nákupu je:

- Uspokojování potřeb.
- Snižování nákupních nákladů.
- Zvyšování jakosti nákupu.
- Snižování nákupního rizika.
- Zvyšování flexibility nákupu.

- Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. [4]

Moderní marketingové pojetí nákupu

Kromě předchozích klasických funkcí uvnitř organizace sleduje nově i funkce vnější v prostoru nákupního – dodavatelského trhu a přitom uskutečňuje analogické aktivity a používá analogické metody a techniku jako marketing s odbytovou dominantou, počínaje výzkumem dodavatelů, rozhodování o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek, při tom takto pojatý nákup usiluje o dlouhodobé partnerské, vzájemně výhodně dodavatelsko -odběratelské vztahy, a to i v otázkách kvality výrobků, spolehlivosti a pružnosti plnění smluv o dodávkách apod. V tomto pojetí nákup přináší nejširší prostor pro autonomní rozhodování, přičemž daleko větší rozsah aktivit se přemísťuje z živelné operativy do oblasti strategického managementu.[8]

1.1.4 Nákupní marketingový mix

Ze zkušenosti z klasického a staršího marketingového managementu s odbytovou dominantou je dostatečně známo, že instrumentarium marketingového mixu je základní stavebnicí při strategickém projektování a jeho postupná dekompozice na dílčí operace je pak reservoárem pro programování konkrétních marketingových aktivit zajišťujících splnění dlouhodobých strategických cílů firmy. Uspořádání nástrojů marketingového nákupního mixu odpovídá chronologii nákupních manažerských aktivit, tzn., že se vychází z informačního a komunikačního mixu, pokračuje se přes výrobový mix a mix služeb, cenový a kontraktační mix a končí se logistickým mixem. [7]

Informační a komunikační nákupní mix

Solidní a včasné informace jsou předpokladem úspěšného nákupního rozhodování. Informační mix zahrnuje informace:

- O nakupovaných výrobcích a službách.
- O vyráběných produktech a poskytovaných službách, které jsou předmětem prodeje firmy.
- O dodavatelích.
- O cenách výrobků.
- O konkrétních platebních, dodacích a logistických podmínkách dodavatele.
- O minulých skutečnostech.

Důležitým zdrojem informací je nákupní marketingové zpravodajství a vnitropodnikové zdroje jako je účetní evidence, statistika, operativní evidence nákupu a dalších útvarů, které s nákupem kooperují. Podstatným zdrojem informací jsou informace z jednání nákupců, dodavatelské prezentace výrobků, výsledky testovaných výrobků apod. Relativně samostatný je komunikační mix. Komunikační mix předpokládá především dokonalou znalost dodavatelů. Zahrnuje jednak:

- Výzkum dodavatelů.
- Volbu dodavatele.
- Komunikaci v průběhu projednávání dodávek.
- Komunikaci po uskutečnění dodávek. [7]

Výrobní nákupní mix a mix služeb

Vztahuje se na nakupované výrobky, zahrnuje rozhodovací aktivity o:

- Kvalitě.
- Šíři a hloubce sortimentu.
- O službách.

Výchozí je rozhodování o výrobních možnostech, která se uskutečňuje ve spolupráci s technickými, výrobními a prodejními útvary. Důležitým kritériem je posoudit, zda řešení je v souladu s normami a požadavky odběratelů. Při rozhodování o výrobku je důležité zvážit možné varianty jeho získávání. Existují rozhodovací úlohy: vyrobit z výchozích materiálů či nakoupit hotové. Při základním rozhodování vyrobit – nakoupit je nutno zvažovat zda je firma schopna zvládnout efektivně výrobu ve vlastních provozech, a to v požadované kvalitě. Je nutno brát také v úvahu, zda bude pro firmu únosné finanční zatížení. Posuzovat pouze změnu nákladů nestačí, nutno posuzovat i vliv na efektivnost prodeje. Rozhodování o šíři sortimentu souvisí s širším problémem je hledání optimální míry standardizace. Posuzuje se na jedné straně vliv šíře sortimentu nakupovaných druhů na náklady nákupu, ale i na prodejnost finálních výrobků. Při rozhodování se rovněž hodnotí rozsah a kvalita služeb, které dodavatel nabízí a realizuje při uskutečňování dodávky. [7]

Cenový a kontrakční mix

Nákup se musí zabývat cenovou a kontrakční politikou. Předpokladem správného rozhodování o cenách jsou dobré a aktuální informace, ale i informace o výrobku, jeho kvalitě,

poskytovaných službách, jakož i o platebních a dodacích podmínkách. Znalost těchto skutečností umožňuje nákupci aktivně jednat při uzavírání smlouvy o cenových podmínkách.[7]

Důležitou oblastí jsou cenové srážky a slevy. Uplatňují se např. slevy hotovostní, funkční slevy, množstevní slevy. Pro odběratele jsou důležité platební podmínky. Je nutno rozhodnout, zda usilovat o podmínky, které zajišťují nové zvýhodnění či v případě běžné solventnosti platit při odběru nebo v přiměřené lhůtě po dodávce či v případě insolvence dohodnout postupné splátky. Součástí cenového a kontraktačního mixu je i způsob objednávání dodávek materiálů a výrobků. [7]

Logistický a dodávkový mix

V této se uskutečňují marketingové operace, jejich obsahem je rozhodování o nákupních logistických podmínkách. Týkají se základních složek logistiky, tj. dopravy, překládky a manipulace, skladování a řízení zásob, balení, vychystávání, distribuce na místa spotřeby, manažerského a informačního zabezpečení logistických procesů včetně jeho sledování a kontroly. Základním atributem logistického procesu jsou: výrobky, jakost, čas, množství, ekonomické parametry. Při koncipování marketingového nákupního mixu je nutné řešit několik problémů, zejména:

- Volbu dodávkové cesty.
- Logistické zabezpečení dodávek.
- Řešení dodávkového režimu.
- Způsob skladování a řízení zásob.
- Přejímky, kontrola jakosti.
- Rozsah návazných logistických služeb poskytovaných dodavatelem.
- Rozsah návazných logistických služeb poskytovaných nákupem firmy odběratelům.
- Technické řešení logistického systému.
- Řízení logistického systému. [7]

Tabulka 1. Faktory makroprostředí

[7]

A. FAKTORY MAKROPROSTŘEDÍ			
Ekonomické	technické	politické	legislativní
B. SUBJEKTY MIKROOKOLÍ NÁKUPU PODNIKU			
výrobce-dodavatel	zprostředkovatel	ovlivňovatel	kupující-zákazník
C. NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO NÁKUPNÍHO MIXU			
Informační a komunikační mix	výrobní mix a mix služeb	cenový a kontrakční mix	logistický a dodávkový mix
informační soubory o: - dodavatelích, výrobku, cenách, podmínkách dodávek, platebních, logistických, výzkum nákupního trhu, úsilí o publicitu a image odběratele, technická, ekonomická, propagační podpora dodavatele, péče o dlouhodobé partnerství s dodavatelem	kvalita, sortiment, funkčnost užití, vydatelnost, spolehlivost, úspornost substituce, technické normy standardizace, způsob získávání výrobků-nakoupit, balení manipul. Jednotka, poskytované služby: - druhy, sortiment, -kvalita -pružnost - pohotovost - preventivnost -opravy -software -poradenství	výše ceny, relace mezi druhy výrobků, změny cen, stabilita, kolísání cena užitná hodnota, slevy, přírážky, cenová pružnost, ceny substitutů, daňové a celní sazby, platební podmínky, dodací podmínky. Logistické podmínky, ochota jednat o cenách, pochopení pro platební potíže, cenová vstřícnost	Dodávková cesta, počet článků na dodávkové cestě, formy vztahu distribučním článkům, spolehlivost, rizika, pružnost, hospodárnost, náklady, ztráty na dodávkové cestě apod.
D. MARKETINGOVÁ NÁKUPNÍ INFRASTRUKTURA			
Vytvoření organizačních, materiálových, finančních, personálních předpokladů pro nákupní marketing	Nákupní marketingový management jako součást podnikového managementu, filosofie, metody řídicí práce	Marketingová informační základna nákupu technika sběru, přenosu, zpracování, uchování a aktualizace informací	

Důležitou záležitostí řešení logistického systému je optimální sladění míst styku navazujících subsystému. Zde vznikají uzly hlavních problémů týkajících se nákladů, časové harmonizace a prodlévání, organizace, technického zvládnání apod. Mezi důležité rozhodovací problémy patří rozhodování o optimální manipulační jednotce a o balení výrobků. Při volbě manipulační jednotky je nutno zvážit technická hlediska. Při rozhodování o způsobu balení je nutno vážit hlediska manipulační, ochranná, ekologická a právní. Důležité je i hledisko rozměru, tvaru, velikosti balicí jednotky, použitého materiálu, které souvisí i s problémy recyklace. Zkušenosti z nejvyspělejších zemí prokazují, že nesprávné rozhodnutí s dodavatelem přináší odběrateli nejen zvýšené náklady, ale i zvýšenou pracnost, větší nároky na prosto a další organizační a i právní problémy. [7]

1.1.5 Funkce a postavení nákupu

Kromě základní funkce nákupu: zajišťovat materiálové vstupy v dané kvalitě, množství, v udaném termínu pro určitou lokalitu, tzn. funkce, která platila a v minulém netržním prostředí, se zvýrazňují ekonomická kritéria podnikatelské efektivnosti. Důležitou změnou je, že se sledují náklady nezajištění dodávek, ale také náklady na udržování zásob, ale i náklady, které určitá jistota a spolehlivost funkce nákupu vyvolává v obsluhovaných vnitropodnikových jednotkách, jakož i vícenáklady a ztráty, které vznikají na straně prodeje. Je řada obecných možností, jak organizovat nákup v podniku. Vždy však platí zásada vyloučení dvou extrémů:

1. Mechanické přejímání cizích vzorů bez tvůrčí aplikace.
2. Uplatnění urputné snahy jít svou zcela vlastní cestou.

V nových podmínkách je nutno dbát na zajištění operativní i koncepční harmonizace aktivit článků v informačním a rozhodovacím řetězci. Pokud jde o míru centralizace a decentralizace, je nutné uvážit konkrétní podmínky rozhodnout se s ohledem na důsledky pro celkové hospodářské výsledky podniku nejen z hlediska krátkodobého ale především dlouhodobého. Vhodně uplatněná centralizace vytváří lepší předpoklady pro efektivní hospodaření se zásobami, snížení části položek režijních nákladů přináší určité výhody při řešení vztahů s dodavateli. [8]

Decentralizace většinou umožňuje účinnější řešení systémů stimulace, rozvoje iniciativy při hledání a uskutečňování pozitivních změn. Pokud jde o umístění útvaru nákupu v organizační struktuře podniku nejčastěji je součástí obchodního úseku.

V souvislosti se vztahy s vnějším okolím je při zkvalitňování a aktivizaci nákupu nutné klást důraz nesystematické dlouhodobé poznávání budoucích materiálových potřeb a předvídání trendů a ekonomických parametrů jejich získávání na domácích i zahraničním trhu.[7]

Nákupní rozhodovací proces

Obvykle se uvádí a v praxi uskutečňují tyto kroky:

1. Poznání problému – iniciace nákupu.
2. Identifikace charakteru potřeby.
3. Specifikace výrobku.
4. Nákupní průzkum trhu - průzkum dodavatelů a predikce budoucích potřeb.
5. Soustředění nabídek.
6. Výběr dodavatelů.
7. Zadání objednávek a sjednání smlouvy.
8. Kontrola dodávek.
9. Hodnocení dodavatelů.

V této souvislosti je důležitým rozhodováním: vyrobit-nakoupit a někdy též vyrobit v kooperaci, při opakovaném nákupu též substituovat-zaměnit a u pracovních nástrojů, strojů a zařízení půjčit.

Důležité je vypracování podrobné specifikace výrobku. Hodnotová analýza je metoda, která umožňuje nalézt taková řešení, které jsou nejefektivnější. Při hodnotové analýze se zkoumají – hodnotí jednotlivé materiálové prvky s cílem určit, zda je možná jejich modifikace, substituce, standardizace, nebo jejich levnější výroba. [7]

Základními prvky marketingového nákupního procesu jsou zejména:

- Vhodně uspořádané aktuální a reálné informační soubory v členění podle skupin materiálů a výrobků, dodavatelů, nákupních podmínek a parametrů nákupního marketingového mixu.
- Nákupní výzkum trhu, který zajišťuje doplnění a aktualizaci informačních souborů a umožňuje analýzu, predikci a nákupní rozhodování.
- Rozhodování o dodavateli, jakož i o parametrech marketingového mixu: o výrobcích, cenách a kontraktačních podmínkách, způsobech komunikace s dodavateli a o dodacích cestách a jejich logistickým zabezpečení. [8]

Důraz je kladen na komunikační mix a jeho nástroje, jakož i jejich využití. Komunikační mix se projevuje již při rozhodování o optimálním dodavateli. Hodnocení dodavatele spočívá ve sledování do jaké míry, z hlediska strategických cílů naplňuje smluvní závazky a obecná očekávání. Současně však vzájemná komunikace vyžaduje od odběratele nákupu firmy - dát najevo svému dodavateli, jestliže jsou naplněny předpoklady pro další spolupráci, že vzájemný dodavatelsko-odběratelský vztah je perspektivně výhodný i pro něho. Schematicky lze rozdíl mezi běžným nákupem bez uplatnění marketingových přístupů s nákupem, vyjádřit jednoduše takto: [7]

Tabulka 2. Rozdíl mezi klasickým a marketingovým managementem

[7]

Klasický nákupní management	
Vyjádření potřeb - poptávky vnitropodnikových spotřebitelů	
Porovnání možností, zejména cenové srovnání	
Vyhledání a komunikace s dodavatelem	
Uzavření dohody o základních parametrech dodávky	
Vystavení objednávky a její stvrzení	
Vedení případných dalších jednání	
Pohyb zboží, přejímka, případné reklamace	
Nákupní marketingový management	
Systémová situační analýza a hodnocení dosavadních výsledků	
Hledání optimálních řešení nákupních problémů	
Výzkum nákupního trhu, ovlivňování trhu, působení na potenciálního dodavatele	
Volba dodavatele	
Projednání dohody o dodávkách a dlouhodobé spolupráci	
Zajišťování trvalé a komplexní vzájemné informovanosti	
Hodnocení dodavatele, případně změny dodavatele	
Průběžná komunikace, partnerská spolupráce	
Udržování pozitivní publicity firmy na nákupním trhu	

1.2 Výběr a hodnocení dodavatelů

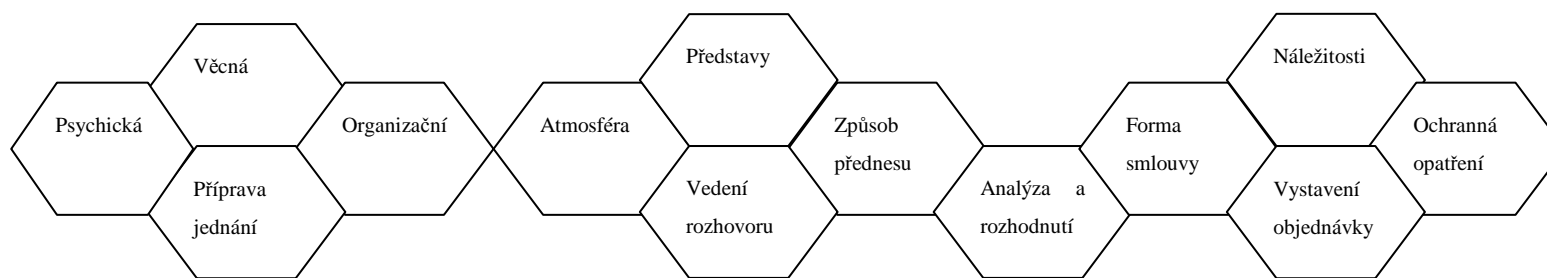
Komunikace jako dominantní předpoklad úspěšného nákupního marketingového managementu

Aby bylo dosaženo komunikační úspěšnosti v nákupním managementu, je nutné zvýraznit význam komunikace jako takové, ale také osobním zaujetím a nasazením manažerů. Od nákupce se požaduje, aby změnil své dosavadní chování tak, aby mohlo vzniknout určit partnerství. Ku příkladu nabídka a poptávka se neodlišují pouze podle ceny, dodací lhůty nebo servisem ale také dalšími marketingovými hledisky vyplývajícími z koncepce marketingového mixu. Marketingově řízená komunikace slouží nákupcům k ovlivňování a usměrňování chování ostatních stran zúčastněných na transakcích, získávání výkonných dodavatelů a komunikačně způsobilých kolegů. Pro marketingový nákupní management je komunikace prospěšná tím, že umožňuje navázání cílených kontaktů, přímé oslovení osob a vyvolání nezávislé zpětné vazby.[7]

Dodavatel a dodávané produkty rozhodují o úspěšnosti podniku, o jeho konkurenceschopnosti a flexibilitě vůči požadavkům zákazníků. Taktéž determinuje náklady, kvalitu produkce, cenu, rychlost dodávky, to všechno má přímý dopad na pozici podniku. [10]

Komunikace s dodavatelem

Partnerská spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem se nemůže rozvíjet do té doby, dokud nebude učiněn uvážený krok, který povede k přeměně jednostranného hodnocení problému k vícestrannému – společnému, které přispěje k překonání dosud přetrvávajících třecích ploch mezi oběma partnery. To, co prodávající považuje v rámci svého marketingu za péči o zákazníka, to se na straně kupujícího stává mostem pro zdárné sjednání obchodu. I když si dodavatel vysoce cení a chrání uzavřené kontrakty, nesmí ani strana kupující pouze přihlížet, ale aktivně spolupůsobit. Na základě toho se vytváří partnerství pro úspěšné řešení všech vyvstalých problémů a tím lepší marketingové prostředí.[7]



Obrázek 2. Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky

[9]

Výběr dodavatele

V podniku se na rozhodování o dodavateli a vůbec na nákupním rozhodování nepodílí pouze pracovníci nákupu, ale i pracovníci jiných útvarů. Jsou to zaměstnanci firmy, kteří plní jednu ze šesti rolí v rozhodovacím procesu:

- Uživatelé – pracovníci , kteří budou přímo používat nakoupené výrobky či služby.
- Ovlivňovatelé - to jsou lidé, kteří ovlivňují kupní rozhodnutí.
- Rozhodovatelé – to jsou ti, kteří rozhodují o specifikaci výrobku, o dodavateli, jakož i o podmínkách vlastního nákupu.
- Schvalovatelé – pověřeni pracovníci – manažeři, kteří posuzují a schvalují rozhodnutí rozhodovatelů.
- Nákupci – osoby s formální pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a konkrétně dohodnout podmínky nákupu.[8]

Někdy se uvádí ještě šestý účastník nákupního procesu, který plní funkci strážných – dohlížitelů, kteří mají ochránit ostatní účastníky procesu před nežádoucími vlivy a zabezpečovat tak objektivitu rozhodování.[7]

Členové takto široce pojatého nákupního týmu posoudí návrhy, např. všechny potenciální dodavatele, postupně posoudí stanovená kritéria a při vyšším rozsahu možností zúží množinu potenciálních dodavatelů, na dodavatele přicházející v úvahu, dále pak na místně dostupné dodavatele a pak na dodavatele pro podrobnější posouzení s využitím zvolené rozhodovací metody. Přitom je nutno rozlišit dva typy dodavatelů:

- a) Konzervativní typ – dodává stejný sortiment po dlouhá léta, příliš nevyhledává inovace, ale snaží se být spolehlivý.

- b) Inovační typ – prosazuje změny jak výrobku, tak technologie výroby, jakož i ostatních parametrů nákupního marketingového mixu. Zde je problémem menší stabilita a určité počtení problémy vzájemných vztahů. [7]

Při vlastním rozhodování se doporučuje zvažovat následující znaky:

1. Schopnost, dodání co do množství a provedení.
2. Kvalita, spolehlivost, preciznost.
3. Cena, slevy, přírážky.
4. Úroveň služeb, servisu.
5. Technické schopnosti.
6. Výkonnost managementu.
7. Výrobní kapacita.
8. Poradenství a technická pomoc.
9. Systém kontroly kvality.
10. Pověst firmy, goodwill, image.
11. Finanční situace.
12. Postoj ke kupujícím.
13. Konkurzní podmínky.
14. Úroveň komunikace a přístup k ní.
15. Pomoc při odborné přípravě užití.
16. Management a organizace.
17. Kvalita balení.
18. Morální a právní aspekty – dodržování.
19. Lokalizace firmy.
20. Pracovní vztahy uvnitř projevující se i ve vnějších vztazích.[7]

Před konečným rozhodnutím není na škodu projednat znovu, přesněji a konkrétněji některá závažnější kritéria. V náročném rozhodnutí lze vybrat buď jednoho, nebo několik dodavatelů. Při nákupním rozhodování je účelné rozlišit dvě skupiny – typy dodavatelů:

1. Dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné dodávky jsou důležité. Jde např. o místní dodavatele.
2. Větší dodavatelé – jsou schopni dodat, často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků, někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího.[7]

Při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem:

- Expertizního odhadu týmu nebo odpovědného jednotlivce.
- Bodovacího hodnocení (prostého nebo s oceněním – vážením významnosti jednotlivých kritérií).
- Zvážení výsledků kalkulace těch kritérií, která lze ocenit a kvantifikovat.
- Kombinací předchozích přístupů.[7]

1.3 Multikriteriální metody výběru a hodnocení dodavatelů

Metody výběru dodavatele se využívají např. expertního odhadu týmu nebo odpovědného zástupce, Scoring model a nebo kombinace předchozích případů. [10]

Metoda pořadí

Hodnotitel seřadí předložené znaky dle vlastního uvážení podle důležitosti. Do preferenční matice se pak zaznamenává určené pořadí v inverzních hodnotách (znak na prvním místě dostává číslo totožné s celkovým počtem hodnocených, znak na posledním místě číslo 1). Stanoví se váhové koeficienty součet vah je roven 1.[1]

Tabulka 3. Metoda pořadí

[1]

Znaky kvality						
Hodnotitel	a	b	c	d	e	Celkem
1	5	1	4	2	3	15
2	4	3	5	1	2	15
3	3	2	4	1	5	15
4	2	1	3	5	4	15
5	4	5	2	3	1	15
celkem	18	12	18	12	15	75

Váhové koeficienty:

$$V_a = \frac{45}{75} \quad V_b = \frac{40}{75} \quad V_c = \frac{45}{75} \quad V_d = \frac{45}{75} \quad V_e = \frac{45}{75}$$

Součet koeficientů se opět rovná 1.

Bodovací metoda

Hodnotitel dostane pro všechny posuzované znaky příslušnou sumu bodů (například 100 bodů), které dle svého uvážení mezi ně rozdělí. Z preferenční matice opět není problém vypočítat váhové koeficienty stejně jako v předchozích případech.[1]

Tabulka 4. Bodovací metoda

[1]

Znaky kvality						
Hodnotitel	a	b	c	d	e	Celkem
1	30	20	10	10	30	100
2	20	15	15	20	30	100
3	20	20	20	10	30	100
4	20	20	25	15	20	100
5	20	15	25	25	20	100
celkem	110	90	95	80	125	500

Metoda váženého součtu pořadí

Podstatou této metody je výpočet komplexního ukazatele kvality logistických procesů sumarizací pořadí charakteristik v souboru srovnávaných procesů při respektování váhových koeficientů. Pořadí P_i , které substituuje relativní ukazatele Q_i , se stanoví buď objektivně anebo subjektivně. Pro sumarizaci pořadí srovnávaných znaků komparativních procesů se určené pořadí (1,2,...,n) převede na výpočet komplexního ukazatele, který má pak podobu:

$$UK = \sum_{i=1}^n P_i \times V_i$$

Váhové koeficienty se stanoví podle zvolené techniky. Nejlepší je UK s nejvyšší hodnotou. Metoda váženého součtu pořadí je jednodušší než předchozí. Má nezastupitelné místo v případě, že hodnotitelem je sám uživatel. Zjištěný ukazatel kvality vypovídá, který produkt je nejlepší či nejhorší, neodráží však o kolik. Proto lze tuto metodu považovat za zjednodušenou obdobu metody nejlepších hodnot. Pro orientační hodnocení je však přínosná. [1]

Scoring model

Je nástroj kvantitativního vyhodnocování dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Kritéria jsou hlavní a vedlejší. Hlavní kritéria vyhodnocování jsou cena, kvalita, podmínky dodávky a další. Vedlejšími kritérii jsou image dodavatele a jeho přístup, ochota dodavatele apod. [10]

1. Kritérium – cena: musíme se snažit uvážít všechny složky, které mohou výši ceny ovlivnit. K cenovým požadavkům se dále zvažují: slevy a srážky, doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou, platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy. [10]
2. Kritérium – servisní služby: Tady se hodnotí:
 - Úroveň poskytovaných služeb.
 - Úroveň servisu.
 - Poradenství.
 - Nabídka proškolení zaměstnanců.
 - Doprovodná technická dokumentace. [10]
3. Kritérium – dodací podmínky: Hodnotí se:
 - Kvalita balení výrobku.
 - Stupeň ochrany pro přepravu.
 - Garance spolehlivosti výrobku.
 - Ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu.
 - Výkon, spolehlivost a preciznost výrobku. [10]

4. Kritérium – kvalita: Systém jakosti musí při nákupu přijmout jasné vymezení požadavků nákupu, a tomu odpovídající volbu dodavatele. Z hlediska kvality se u dodavatelů hodnotí:
- Vývoj reklamací,
 - Certifikovaný systém jakosti u dodavatele.
 - Výsledky auditu u dodavatele.
 - Výsledky hodnocení prvních vzorků.
 - Zprávy z tisku, zkušenosti partnerských odběratelů. [10]

Záruky jakosti dodávek představují vyhodnocení způsobilosti dodavatele zařadit jej do jedné ze tří základních skupin:

- Plně vyhovující – dodavatel prokazuje schopnosti dodržení všech požadavků, u něj je riziko selhání nulové a je zajištěná trvalá komunikace a vstřícnost.
- Podmíněně vyhovující – dodavatel dostatečně plní většinu požadavků, je schopen v krátké době realizovat nápravné kroky, má proto reálné předpoklady.
- Nevhovující (nezpůsobilý) – dodavatel má podstatné slabiny, které brání jeho akceptování dodavatele a je třeba hledat jiného dodavatele. [10]

5. Kritérium – image dodavatele: hodnotí se následující faktory:

- Inovační schopnosti a předpoklady.
- Výrobní kapacita.
- Pověst firmy, image goodwill jako dodavatele.
- Finanční situace firmy.
- Spolehlivost při realizaci dodávek, dodržování termínů.
- Zkušenosti jiných odběratelů a jejich hodnocení.
- Postoj ke kupujícím.
- Úroveň komunikace, ochota předávat informace.
- Lokalizace firmy, logistické podmínky.
- Pracovní vztahy uvnitř podniku projevující se i ve vnějších vztazích. [10]

Příklad nejmenované firmy:

Kritéria hodnocení:

- Systém řízení jakosti.
- Jakost dodávek.
- Cenová relace.
- Dodací lhůty.
- Plnění požadavků. [10]

Systém řízení dodávek probíhá formou výpočtu, který se získává takto:

$\text{Součet získaných bodů} / \text{maximální počet bodů} * 100\%$

Tabulka 5. Hodnocení systému řízení dodávek

[10]

95-100%	90-94%	80-89%	70-79%	Pod 69%
20 bodů	15 bodů	10 bodů	5 bodů	0 bodů

U jakosti dodávek se hodnotí tyto skutečnosti:

- Počet došlých dodávek.
- Celkový počet vystavených protokolů o vadách z toho:
- Materiál vrácený z výroby a materiál pozastavený při vstupní přejímce. [10]

Způsob hodnocení vychází z:

$\% \text{ nejakosti} = \text{Hodnota neshodného materiálu} / \text{hodnota dodaného materiálu} * 100\%$

Tabulka 6. Hodnocení jakosti dodávek

[10]

Jakost	% Nejakosti	Počet bodů
Vynikající	Do 0,50	30
Přijatelná	0,51 – 1,50	20
Ještě přijatelná	1,51 – 2,00	10
Dobrá	2,01 – 3,00	5
Nepřijatelná	3,01 a více	0

U cenové relace je třeba vzít v úvahu i možnosti poskytování množstevních slev, platební podmínky, způsob úhrady. Zde se hodnotí kritéria:

- Nad rámec našich požadavků20 bodů
- Odpovídají našim požadavkům15 bodů
- Ještě odpovídají našim požadavkům10 bodů
- Neodpovídají našim požadavkům5 bodů
- Nepřijatelné 0 bodů [10]

Dodací lhůty: Hodnocení těchto lhůt provádí nákupčí podle těchto kritérií:

- Délka dodacích lhůt.
- Dodržení dodacích lhůt.

Způsob hodnocení:

- Lhůty krátké, termíny dodržovány15 bodů
- Lhůty dlouhé, termíny dodržovány10 bodů
- Lhůty krátké, termíny nedodržovány5 bodů
- Lhůty dlouhé, termíny nedodržovány0 bodů [10]

Plnění požadavků: Hodnocení opět provádí nákupčí podle následujících kritérií:

- Schopnost dodavatele reagovat na odběratele.
- Plnění požadavků.
- Přístup k řešení problémů.

Způsob hodnocení:

- Vytváří úsilí ke splnění, je pružný15 bodů
- Je pružný a iniciativní10 bodů
- Jeho přístup je průměrný5 bodů
- Není iniciativní, není schopen spolupracovat0 bodů

Celkové hodnocení: Hodnocení provádí vedoucí ekonomiky a nákupu. Hodnotí všechny prvky hodnocení. Hodnotitel vyplní jednotlivé body do hodnotícího listu dodavatele, provede součet bodů a vyjádří konečné hodnocení dodavatele. [10]

Způsob hodnocení:

Stupeň plnění = součet dosažených bodů / maximální počet bodů * 100

Tabulka 7. Celkové hodnocení dodavatele

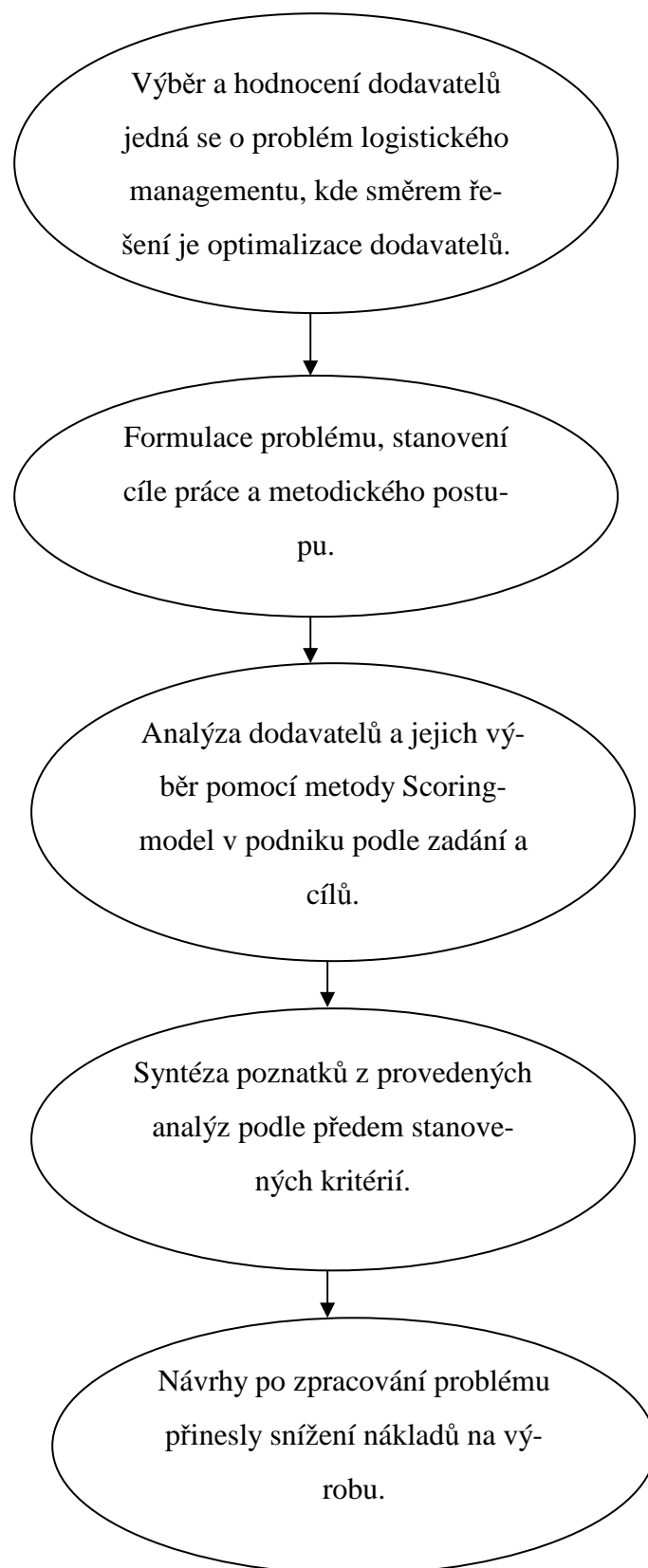
[10]

Hodnocení	vynikající	příjatelny	Podmíněně příjatelny	nepříjatelny
Stupeň plnění	91 – 100	80- 90	60 – 79	Pod 60
skupina	A	B	C	D

Tato konkrétní nejmenovaná společnost má celkem 37 dodavatelů. Podle hodnocení z roku 2006 firma hodnotila a výsledek byl následující 24 dodavatelů spadalo do skupiny A, jejichž výsledky jsou vynikající. Přijatelných dodavatelů, skupina B prokázali 3 dodavatelé. Skupinu C obsadilo s přijatelnými podmíněnými podmínkami celkem 7 dodavatelů a skupinu D s nepřijatelnými podmínkami tvořili 3 dodavatelé. [10]

2 CÍL BAKALÁŘSKÉ PRÁCE A METODIKA PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analýza dodavatelů ve vybrané organizaci. Název organizace je Medistyle, jedná se o malou výrobní firmu, kde cílem bude zanalyzovat současnou situaci ohledně výběru a hodnocení dodavatelů, případně navrhnout opatření. Firma disponuje obrovským množstvím dodavatelů, kteří jsou rozdělováni do čtyř skupin na základě dodávaného materiálu a zboží. Firma najímá své přepravce, kteří mají za úkol dovážet nakoupené zboží a materiál se zahraničních zemí do pobočky firmy. Dalším cílem je objasněním podstaty nákupu a nákupní logistiky v praxi. Firma na nákup zaměstnává nákupčí, který má na starosti samotný nákup zboží nebo materiálu a jeho nejdůležitějším úkolem je kvalitní výběr a hodnocení dodavatelů. Posledním cílem bylo teoreticky popsat fungování dodavatelových (logistických) řetězců a vymezit jejich nedostatky. Metodika zpracování práce v analytické části řešeného problému, bakalářská práce provedla analýzu v podniku, kde pomocí metody Scoring – model vybírala a hodnotila dodavatele podle předem stanovených kritérií. Scoring – model v praxi používá celá řada firem k hodnocení a výběru vhodných dodavatelů. Jedná se o kvantitativní metodu pro výběr a hodnocení dodavatelů v organizacích. Scornig – model obsahuje hlavní a vedlejší kritéria. Mezi hlavní kritéria patří například cena, kvalita, podmínky dodávky a další. Mezi vedlejší kritéria patří flexibilita a ochota samotného dodavatele, image dodavatele a podobně. Ve firmě Medistyle byli zhodnoceni všichni dodavatelé podle stanovených skupin a podle určených kritérií vedením společnosti. Předem stanovené skupiny byly dodavatelé pro zhotovování svršku obuvi, dodavatele pro spodkové zpracování obuvi, dodavatele drobného materiálu a dodavatele pomocného materiálu. Ve skupině dodavatelé pro zhotovování svršku obuvi byl vybírán jeden dodavatele hlavní a dva dodavatele vedlejší. V ostatních skupinách bylo potřeba vybrat pouze jednoho hlavního dodavatele, jelikož se jedná o skupiny dodavatelů, od kterých firma odebírá materiál, který není úplnou součástí výroby, jedná se o doplňkové zboží jako například nitě, ozdoby, nýty, pásy a další.



Obrázek 3. Metodický postup

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA A ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI

Tato firma, která vznikla 18. Července 2003 má mnohaleté zkušenosti v oblasti výroby, distribuce a prodeje obuvi se zvýšeným zdravotním účinkem. Vyrábí po značce MEDISTYLE. Obuv se vyznačuje jak komfortem chůze, tak pěkným moderním designem. Komfortu chůze je dosaženo kvalitními lehčenými materiály použitými na výrobu podešví, navíc s anatomickým tvarováním v oblasti největšího zatížení chodidla. [19]

Stélka je vyrobena prakticky výhradně z jemné, prodyšné usně, která umožňuje pokožce chodidla dýchat, odvádí pot při zvýšeném pocení nohou, čímž omezuje vznik mikrobiálních, eventuálních mykotických onemocnění kůže nohou, především v meziprstních prostorech. U některých vzorů obuvi jsme zavedli výměnnou stélku, takže po opotřebením ji lze dle uživatele nahradit novou, bez nutnosti pořizování nové obuvi. [19]

K výrobě svrchní části obuvi se opět používá výhradně velmi kvalitní lícová kůže, její předností je měkkost a prodyšnost, zároveň je pevná, takže je zamezeno nežádoucímu roztahování svršku při dlouhodobém užívání obuvi. U většiny vzorů lze svrchní část obuvi regulovat pomocí pásků se sponami nebo suchými zipy, což umožňuje dokonalé přizpůsobení obuvi šířce nohy, a to i u nestandardní výšky a tvaru nártu, popřípadě dalších ortopedických vad. [19]

Společnost vyrábí celoroční obuv, obuv určenou pro dámy i pro pány, dětskou obuv a pracovní obuv. Navíc dámskou obuv rozděluje ještě na elegantní a relaxační. Tato obuv se vyznačuje velmi vysokou kvalitou, přijatelnou cenou, pěkným a hlavně moderním designem. Obuv vyrábí dokonce i ortopedickou, navíc s anatomickým tvarováním v oblasti největšího zatížení chodidla. [19]

Předmět podnikání firmy:

- Výroba obuvi (mimo ortopedické)

Společnost je zapsána u Krajského soudu v Brně a její právní forma je společnost s ručním omezením. Sídlo firmy se nachází v Napajedlech a provozovnou, kde se uskutečňuje výroba jsou Nedachlebice okr. Uherské Hradiště. Firma má 3 jednatele, přičemž Statutárním orgánem je jednatel společnosti Ing. Miroslav Hlavačka, jeho úkolem je společnost prezentovat, jednat za ni a podepisovat určité dokumenty a dalšími jednatelemi jsou Mgr. Zbyněk Hlavačka a Jaroslava Hlavačková.

Ve firmě je zaměstnáno 20 až 24 zaměstnanců a jako každá firma má své obchodní zástupce. Obchodní zástupce pro oblast Moravy jsou Slavomír Kotrba a Jindřich Randula. Obchodní zástupce pro Čechy je Jana Lněničková a pro Slovensko Juraj Sláva. [19]

Spolupráce se zahraničními firmami

Firma Medistyle spolupracuje se zahraničními dodavateli, za největšího dodavatele považuje firmu z Itálie, která dodává převážně materiál pro výrobu svršku obuvi. Jedná se o firmu Masttroto, která se podílí na dodávkách z 80% celkového objemu výroby.

Tato společnost byla založena v roce 1958 a zaměstnává více než 2000 zaměstnanců po celém světě. Poskytuje velké portfolio služeb, ale stěžejní pro firmu je zpracování kůže na nábytek, obuv, kožené zboží, automobilový průmysl, námořní a leteckou dopravu a další. Cílem firmy je poskytovat co možná nejvyšší služby za přijatelné ceny a hlavně uspokojovat přání zákazníků. Neustále zlepšuje své komponenty a vyniká díky novým technologickým inovacím, má schopnost předvídat nové trendy ve výrobním sektoru. [22]

Jako dalším důležitým zahraničním partnerem je firma z Polska, která poskytuje materiál pro spodkové zpracování. Jedná se o firmu MSU, která se specializuje na výrobu podrážek stáčením z polyuretanu, kaučuku a polyvinylchloridu. Mimo jiné firma je největším evropským výrobcem podešví z pryže a polyuretanu. Společnost nabízí širokou škálu obuvi pro všechny typy nohou. Firma disponuje moderními stroji, vlastní laboratoří a pyšní se výrobou exkluzivních značek obuvi.

MSU působí na trhu od roku 1987, kdy se její výrobní závod nacházel ve městě Brokowie, ale kvůli potřebě zvětšit svoje kapacity se musela firma přestěhovat do Grudziadz, kde působí od roku 2001. Nabízí speciální obuv určenou převážně na protiskluzné povrchy, oleji odolnou, antielektrostatickou a antibakteriální. [24]

Další zahraniční firmou je SPS Polsko, která se zabývá výrobou různých ozdob na boty a kabelky, které se vyrábí ve spolupráci s jinými polskými a italskými partnery. Díky spolupráci se zahraničními výrobci se může pochlubit nejnovějšími nabídkami na polském trhu.

Italské články informují dopředu o změnách v polských módních trendech roku, což umožňuje zákazníkům se dopředu připravit na následující období. S tak širokou škálou vlastních produktů jsou schopni zajistit odpovídající nabídku produktů pro každý typ výroby.

3.1 Dodavatelé firmy

Dodavatelé se ve firmě dělí do následujících skupin:

1. Dodavatelé pro zhotovování svršku obuvi,
2. Dodavatelé pro spodkové zpracování,
3. Dodavatelé pomocného materiálu,
4. Dodavatelé drobného materiálu.

3.1.1 Dodavatelé pro zhotovování svršku obuvi

jejich výběr se provádí dle několika následujících kritérií jako jsou kvalita daného materiálu, cena materiálu, termín dodání, flexibilita dodavatelů apod.

Jako hlavní ukazatel je kvalita materiálu, který je dodáván dle bonity (procentuální využitelnosti usně), z výrobního hlediska neexistuje stoprocentní využitelnost usně (na materiálu jsou vady způsobené za života zvířete – různé defekty při poranění zvířat atd. Pro výrobu vrchních součástí svršků obuvi se nejčastěji používá bonita od 85 – 97% využitelnosti.

Dalším hlavním ukazatelem je cena materiálu. Pro výběr nejvýhodnější ceny používáme taktiku, kdy oslovíme několik firem se zadáním požadavků a dle jejich nabídky zvolíme firmu s nejnižší pořizovací cenou materiálu. Poněvadž z ekonomického hlediska není možné vytvářet velké skladové zásoby, má svůj podíl na výběru dodavatele schopnost dodávek v co možná nejkratším časovém termínu.

Mirap

Jedná se o tuzemského dodavatele, který se zabývá prodejem vrchových obuvnických materiálů, hovězích velurových štípenek a usní v povrchových úpravách. [20]

Lemat Otrokovice

byla založena v roce 1991. Za dobu svého trvání se vyprofilovala jako významný dodavatel usní pro obuvnickou výrobu v České republice. Zajišťuje celý sortiment vrchových obuvnických usní používaný našimi výrobci obuvi. Od roku 1995 se zabývala také velkoobchodem s obuví a zásobováním kvalitní obuví řady obchodů v České republice.

Sídlo vedení firmy je ve Zlíně, Nad ovčírnu V/1778. Disponuje velkými a prostornými sklady s usněmi a ty zákazníci nebo obchodní partneři najdou v Otrokovicích, v areálu Toma a.s., budova č. 51.

Předmětem výrobních a obchodních aktivit společnosti Lemat jsou hověžinové usně širokého sortimentu, pro použití nejen v obuvnické výrobě, ale i v segmentu galanterií, sedlářské a speciální produkce. [21]

Jedním z kritérií, podle kterého lze výrobky rozdělit je způsob úpravy.

- usně s přírodní lícem (lícové),
- usně nubukové (vybroušený líc),
- usně s korigovaným lícem,
- usně speciální [21]

Usně lícové – jsou vyrobeny z tuzemských hověžin vyšší kvality líce. Jsou chromočinné, plněny syntetickými a přírodními plnivými, příp. hydrofobizované, probarvené. Líc je upravován dle požadavků klienta a charakteru materiálu různými způsoby, např. :

- transparentní úprava
- polotransparentní
- lehká krycí
- anilinová
- pigmentová krycí
- olejovaná
- stíratelná
- tlučená v sudě [21]

Usně nubukové - jsou vyrobeny z tuzemských hověžin střední kvality líce, chromočinné, probarvené v celé tloušťce. Broušený líc je brilantně vybarvený dle požadovaného odstínu.

Usně s korigovaným lícem – nejčastěji s přírodním podbarvením a s obroušeným lícem, který je nahrazen lícem umělým.

Usně speciální – samostatná kategorie pro využití materiálu pro sedlářskou, galanterní i obuvnickou výrobu. Usně jsou pečlivě tříděny v celé fázi výrobního procesu, použitou technologií je dosaženo plnosti usní, lícová strana je upravena transparentní nebo tukovou úpravou, což vede k příjemnému přírodnímu charakteru. Usně jsou měkčeny tlučením v sudech. [21]

U obuvnických materiálů jsou technologicky zajištěny vysoké hodnoty odolnosti proti průniku vody – hydrofobizace, a zároveň propustnosti pro vodní páry. Přírodní líc je upravován lehkou krycí úpravou. [21]

Z dodavatelů podšívkových materiálů jsou to firmy Pron Otrokovice a Kairo Otrokovice.

Kairo Otrokovice

Firma byla založena v roce 1996. Vyrábí zejména ochranné pracovní pomůcky, široký sortiment výrobků a polotovarů pro účely obuvnického, textilního a galanterního průmyslu. V nemalé míře také dodává komponenty a polotovary pro výrobu zdravotní obuvi a jejich doplňků. Počátkem roku 2003 zakoupili veškeré strojní zařízení na výrobu syntetických podšívek a obuvnických komponentů. Svou produkci rozděluje do čtyř kategorií zaměřených na:

- 1) Výroba syntetických materiálů a obuvnických komponentů
 - a) vrchové - (bodor, kůže povrstvená fólií)
 - b) podšívkové - (opomat, antiopomat, sympod)
 - c) obuvnické komponenty
 - d) polotovary
- 2) Výroba ochranných pracovních pomůcek
- 3) Laminování a slepování textílů (štípání pryží)
- 4) Textilní podšívky [13]

Pron Otrokovice

Rodinná společnost Pron spol. s r.o. byla založena v roce 1992 s cílem poskytovat svým zákazníkům to nejlepší zboží z oblasti obuvnických materiálů a materiálů na ochranné pracovní pomůcky.

Společnost si v úvodu své činnosti pronajímala sklady v místním průmyslovém areálu a jsou hrdí na to, že od roku 1998 mají kompletně zbudované vlastní skladové zázemí a spolupracují s největšími koželužnami po celém světě, tak aby mohli plně uspokojit potřeby všech našich současných a jak doufáme i budoucích zákazníků.

Filosofií firmy je individuální přístup ke každému zákazníkovi a snaha vyhovět i těm nejnáročnějším požadavkům. Mezi široké portfolio výrobků řadí výrobky z vepřovice a hovězích usní. Jako první uvedu výrobky z vepřovice jsou to: [14]

Useň

Výrobek vzniklý zpracováním kůže danou technologií, při které se mění fyzikální a chemické vlastnosti kůže; původní vláknitá struktura kůže musí být v podstatě zachována. [14]

Useň z vepřovice

Chromitá, tříslená, kombinovaně činěná nebo zámišová useň z vepřovice; používá se hlavně v obuvnictví, brašnářství, čalounictví, oděvnictví, rukavičkářství, k výrobě technických a osobních ochranných pracovních předmětů.[14]

Lícové usně

Jsou tvořeny vrchní lícovou vrstvou usně , která se dále upravuje dle požadavků odběratele. Lícové usně mohou být obuvnické, brašnářské, sedlářské, technické a speciální, rukavičkářské, oděvnické. [14]

Štípenková useň

Chromitá, tříslená nebo kombinovaně činěná useň z hovězinové, vepřovicové nebo koninové štípenky, přírodní i barvená, broušená, popř. upravená krycími apreturami, žehlená nebo s umělou kresbou na líci; je určena zejména pro obuvnictví, brašnářství a rukavičkářství. [14]

Výrobky z hovězí usně:

Useň

Výrobek vzniklý zpracováním kůže danou technologií, při které se mění fyzikální a chemické vlastnosti kůže; původní vláknitá struktura kůže musí být v podstatě zachována. [14]

Usně z hověziny

chromitá, tříslená nebo kombinovaně činěná useň z hověziny; používá se hlavně v obuvnictví, oděvnictví, brašnářství, sedlářství a k výrobě technických předmětů. [14]

Spodková useň

obuvnická useň určená k výrobě spodkových součástí a dílců obuvi. [14]

Krupony

Usně z jadrné části kůže hřbetu a hýždí zvířete. [14]

Vazy, boky

Usně z kůže hlavy, šíje a boků těla zvířete. [14]

Stélková useň

obuvnická spodková useň určená k výrobě stélek obuvi. [14]

Tříslená useň

kůže vyčiněná rostlinnými, popř. syntetickými třísly nebo jejich kombinací. [14]

Chromitá useň

kůže vyčiněná bazickými chromitými solemi. [14]

Kombinovaná spodková useň

useň obvykle tříslená, dočiněná v ponorech a sudech, v přírodním provedení, vyrobená z hověžiny a vepřovice. [14]

Crust

Koželužský polotovar v suchém stavu po opracování a vyčinění chromitými solemi, tříslivý nebo kombinovaně, předúpravě a sušení, vyrobený ze surových kůží. [14]

Wet blue

Koželužský polotovar ve vlhkém stavu po opracování a vyčinění chromitými solemi, vyrobený ze surových kůží. [14]

3.1.2 Dodavatelé pro spodkové zpracování

Tyto se dělí na dodavatele podešví a dodavatelé stélek (součást podešve, která přichází do styku s chodidlem).

Největším dodavatelem podešví je firma Pur-plastics Otrokovice, která se podílí na dodávkách z 80% celkového objemu výroby a do firmy Medistyle dodává obuvnické komponenty na vyžádání. [11]

Ze zahraničních dodavatelů můžeme zmínit firmu MSU z Polska a firmu Mastrotto z Itálie o kterých je zmíněno v části spolupráce se zahraničními firmami.

KOMPONENTY a.s. Zlín

Mají dlouholetou tradici a zkušenosti s vývojem, výrobou i prodejem komponentů a to nejen pro obuvnickou výrobu. Nabízí široký výběr výrobků od pryžových podešví a podpatků po kompaktní a lehčené pryžové desky, gumárenské směsi, obuvnické chemikálie a suroviny pro gumárenskou výrobu, podešve, vkládací stélky s rozdílnými užitnými vlastnostmi, pryžové a plastové dílce neobuvnického charakteru, výrobky z technické pryže, výrobky pro automobilový průmysl atd. Při výrobě komponentů se využívá různých výrobních technologií jako např. lisování, vstřikování, lití apod.

Společnost zajišťuje komplexní předvýrobní přípravu, zpracování technické dokumentace, přípravu modelů a forem dle přání zákazníka. Tradice výroby komponentů sahá až do roku

1894, kdy sourozenci Baťovi zakládají ve Zlíně společnost na výrobu obuvi. Jak se vyvíjela a zvyšovala výroba obuvi, zvyšoval se podíl ve výrobě komponentů. Ve třicátých letech dvacátého století byla v tehdejší Československu společnost již největším producentem komponentů pro obuvnickou výrobu. Rozmach výroby pokračoval i po druhé světové válce, kdy byla společnost znárodněna a výrobky opouštěly továrnu pod značkou Svit. Restrukturalizací Svitů a.s. vzniká v roce 1998 společnost s tímto výrobním zaměřením pod obchodním názvem KOMPONENTY, a.s. ZLÍN.

Nové výrobní programy, které jsou již zavedeny, jsou zaměřené na dodávky speciálních výrobků pro armádu, pro trekking, sport, ortopedii a řadu dalších. Společnost udržuje vysokou kvalitu v řízení výroby a dodržuje všechny systematické a technologické výrobní postupy. Kvalita výroby je průběžně kontrolována.

Pro zajímavost společnost KOMPONENTY, a.s. ZLÍN má zaveden a certifikován společností LRQA Ltd. systém jakosti dle ČSN EN ISO 9001. [18]

Jafra Otrokovice

Firma nabízí zejména napínací stélky a vyniká i ve výrobě obuvních opatek. [15]

3.1.3 Dodavatelé pomocného materiálu

Do této skupiny můžeme zařadit dodavatele lepidel Komponenty a.s. Zlín pro svrškovou část obuvi (jsou to lepidla kaučuková vodou rozpustná). O tomto dodavateli bylo zmíněno hlavně v části pro spodkové zpracování.

Eris

Dodává lepidla na bázi polyuretanu, která používá pro kompletování svršků s podešví. Firma sídlí ve Zlíně a má dlouholetou tradici.

Monis Zlín

kteřá se zabývá prodejem nití vhodných pro výrobu obuvi a je vhodným dodavatelem i pro čalouníky. [16]

Pidigi

se sídlem ve Zlín – Mladcová se zabývá velkoobchodním i maloobchodním prodejem obuvnického materiálu a komponentů pro výrobu a opravu obuvi. Dále dovozem textilu

pro sportovní oděvy. Dováží italské zboží pro výrobu a opravu obuvi a stroje pro kožaře. [12]

3.1.4 Dodavatelé drobného materiálu

Mezi tyto dodavatele řadíme firmu Lečbych, SPS Polsko a J. Tobolová, K. Kresta dodávající obuvnické kování a ozdoby.

fa Lečbych

Zajišťuje zákazníkům v oblasti drobného kování velmi široký sortiment materiálu. Snaží se svým stálým zákazníkům nabídnout co nejširší škálu služeb a produktů, které souvisejí se zákaznickovými potřebami. Nabízí obuvní, sedlářské, oděvní kování a další produkty společnosti Massag, a. s.. Současně nabízí různé dírkáče, rozražeče a další potřebné nástroje pro výrobu.

Firma se také zabývá výrobou a prodejem speciální obuvi. Je to speciální obuv, kterou využívají i vojáci armády České republiky. Jsou schopni vyrobit obuv v barvě maskáčové (kombinace zelené, hnědé, červené a černé). [17]

Dále vyrábí i holeňovou obuv pro příslušníky vojenských záchranných útvarů. Pro potřeby výrobců obuvi, kožené galanterie a sedlářských výrobků nabízí různé polotovary:

- hřebíky,
- skobičky,
- nože,
- přesky,
- kroužky,
- vsuvky,
- nýty,
- háčky,
- a jiný materiál. [17]

SPS z Polska jak už bylo výše zmíněno se zabývá výrobou různého obuvnického kování a ozdob. J. Tobolová Dobrá obchoduje se zahraničími partnery a dodává rovněž ozdobné přesky pro potřebu svých obchodních partnerů. [23]

3.1.5 Dopravci firmy

Firma využívá při dodávkách materiálu služeb následujících firem:

- Raben,
- Das transport,
- Čechofracht.

Raben Group je jedním z předních logistických operátorů na trzích střední a východní Evropy, kde působí již více než 75 let. Nabízí komplexní logistická řešení v silniční, námořní a letecké přepravě a správě nadnárodních zásobovacích řetězců a má pobočky v řadě evropských zemí, mj. v České republice, Estonsku, Nizozemsku, Litvě, Lotyšsku, Německu, Polsku, Slovensku, Ukrajině a Maďarsku. Raben Group disponuje 450 tisíci m² skladovacích prostor. Její vozový park čítá 4 000 dopravních vozidel různých typů. O vysokou kvalitu poskytovaných služeb a vstřícný zákaznický servis se stará 4 700 zaměstnanců. Raben Group zahrnuje následující značky: Raben a Fresh Logistics. [25]

Raben Logistics Czech, která je členem Raben Group od roku 2008, dříve získávala zkušenosti na českém trhu od roku 1991 jako pobočka Setto Spedition. S působí v Praze, Brně a Ostravě poskytují pobočky zaměstnání více jak dvěma stům zaměstnancům. Zákazníkům je k dispozici více jak 22 000 metrů čtverečních moderních skladovacích prostor a nabízené služby zahrnují vnitrostátní a mezinárodní distribuci, skladovací a komplexní logistické služby. Společnosti Raben Logistics Czech byly uděleny certifikáty kvality ISO 9001. Sídlo dopravce je v Říčanech, firmě poskytuje dopravu materiálu převážně z Polska. [25]

Společnost AWT Čechofracht je předním poskytovatelem komplexních spedičních a logistických služeb. Díky koncentraci železniční, silniční, námořní i letecké přepravy dokáže zákazníkům nabídnout ideální dopravní řešení. AWT Čechofracht patří mezi nejsilnější značky na českém dopravním trhu. Od založení v roce 1952 se vypracovala mezi nejznámější tuzemské firmy ve světě. V současné době zajišťuje přepravu zboží v rámci více než stovky zemí. Pro společnost Medistyle zajišťuje přepravu materiálu ze Španělska. [27]

Dopravní firma DAS transport s.r.o. vznikla v roce 2004 sloučením firem Jiří Babáček DAS a Jan Babáček AUDO. Jde o rodinnou firmu zabývající se dopravou od roku 1990. Provozuje mezinárodní i vnitrostátní dopravu, přepravuje zásilky od 1 kg do 24 tun. Firma nabízí širokou škálu dopravních prostředků. Společnost přepravuje zboží v rámci celé Evropy, hlavně z ČR do Itálie a zpět. [26]

4 SOUČASNÝ STAV VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ A NÁVRH NA ZLEPŠENÍ

Současný výběr se provádí dle několika následujících kritérií jako jsou kvalita daného materiálu, cena materiálu, termín dodání, flexibilita dodavatelů.

Jako hlavní ukazatel je kvalita materiálu, který je dodáván dle bonity (procentuální využitelnosti usně), z výrobního hlediska neexistuje stoprocentní využitelnost usně (na materiálu jsou vady způsobené za života zvířete – různé defekty při poranění zvířat atd. Pro výrobu vrchních součástí svršků obuvi se nejčastěji používá bonita od 85 – 97% využitelnosti.

Dalším hlavním ukazatelem je cena materiálu. Pro výběr nejvýhodnější ceny používáme taktiku, kdy oslovíme několik firem se zadáním požadavků a dle jejich nabídky zvolíme firmu s nejnižší pořizovací cenou materiálu. Poněvadž z ekonomického hlediska není možné vytvářet velké skladové zásoby, má svůj podíl na výběru dodavatele schopnost dodávek v co možná nejkratším časovém termínu.

Tyto tři kritéria se ukázala jako málo dostačující a proto byly navrženy následující opatření. Firma nehodnotila každého dodavatele zvlášť, vybírala pouze podle stanovených požadavků. Uskutečňovala výběrová řízení, ale chyba byla v tom, že vsadila na prvního dodavatele, který neměl ani dobré reference, zkušenosti. Výběr se tak stal velmi brzký a nevhodný. Proto přistoupili na analýzu veškerých dodavatelů podle zvolených kritérií od vedení firmy. Nejlepší analýzou pro správný výběr a hodnocení dodavatelů se stal scoring – model, kterým se zhodnotili všechny skupiny dodavatelů.

Hodnocení první skupiny dodavatelů jedná se o dodavatele zhotovování svršku obuvi, kteří jsou nezbytní pro firmu. Mezi dodavatele řadíme:

- Masttroto,
- Lemat,
- Pron,
- Pidigi,
- Kairo.

Tabulka 8. Hodnocení dodavatelů pro zhotovování svršku obuvi

kritéria	váha	Mastrotto	Lemat	Pron	Pidigi	Kairo
System řízení do- dávek	30	20	15	15	10	10
Jakost do- dávek	25	20	30	30	10	20
Cenová relace	20	15	15	15	10	10
Dodací lhůty	15	10	15	15	15	15
Plnění požadavků	10	10	5	10	5	10
Celkem	100	75	80	85	50	65

Tabulka 9. Celkové zhodnocení dodavatelů pro zhotovování svršku obuvi

Kritéria	Váha	Mastrotto	Lemat	Pron	Pidigi	Kairo
Systém řízení dodávek	30	100	75	75	50	50
Jakosti dodávek	25	66,67	100	100	33,34	66,67
Cenová relace	20	100	100	100	66,67	66,67
Dodací lhůty	15	66,67	100	100	100	100
Plnění požadavků	10	100	50	100	50	100
Celkem	100	433,34	425	475	300,01	383,34

Jako hlavní dodavatel pro zhotovování svršku obuvi podle předem stanovených kritérií je firma Pron Otrokovice, mezi dva vedlejší dodavatele pro zhotovování svršku obuvi jsme zvolili firmu Mastrotto z Itálie a Lemat Otrokovice. Tito dodavatelé nejlépe prošli daným hodnocením a mají cenu, která nejvíce odpovídá požadavkům firmy, vynikající systém dodávek i systém jakosti materiálu a jsou ochotní se přizpůsobit požadavkům firmy.

Do druhé skupiny hodnocení a výběru dodavatelů řadíme firmy:

- Pur-plastics Otrokovice,
- Jafra Otrokovice,
- MSU Polsko,
- KOMPONENTY, a.s. Zlín.

Tabulka 10. Hodnocení dodavatelů pro spodkové zpracování obuvi

Kritéria	Váha	Pur-plastics	Jafra	MSU	Komponenty
Systém řízení dodávek	30	15	5	10	10
Jakosti dodá- vek	25	30	20	30	30
Cenová relace	20	15	10	15	10
Dodací lhůty	15	15	15	10	15
Plnění požá- davek	10	10	10	15	15
Celkem	100	85	60	80	80

Tabulka 11. Celkové zhodnocení dodavatelů pro spodkové zpracování obuvi

Kritéria	Váha	Pur-plastics	Jafra	MSU	Komponenty
Systém řízení dodávek	30	100	33,34	66,67	66,67
Jakosti dodá- vek	25	100	66,67	100	100
Cenová relace	20	100	66,67	100	66,67
Dodací lhůty	15	100	100	66,67	100
Plnění požá- davek	10	66,67	66,67	100	100
Celkem	100	466,67	333,35	433,34	433,34

Po zhodnocení dodavatelů podle předem stanovených kritérií jsme zvolili firmu Pur-plastics Otrokovice, tato firma dosáhla nejlepšího hodnocení v rámci této skupiny dodavatelů. Bude zároveň hlavní dodavatel, který se bude podílet na 80% veškerých dodávek pro výrobní firmu.

Další skupinou jsou dodavatelé pomocného materiálu:

- Eris Zlín,
- Monis Zlín,
- Spap Vilémov.

Tabulka 12. Hodnocení dodavatelů pomocného materiálu

Kritéria	Váha	Eris	Monis	Spap Vilémov
Systém řízení dodávek	30	5	5	10
Jakost dodávek	25	20	20	20
Cenová relace	20	10	15	15
Dodací lhůty	15	15	15	15
Plnění požadav- ků	10	10	10	10
Celkem	100	60	65	70

Tabulka 13. Celkové zhodnocení dodavatelů pomocného materiálu

Kritéria	Váha	Eris	Monis	Spap Vilémov
Systém řízení dodávek	30	50	50	100
Jakost dodávek	25	100	100	100
Cenová relace	20	66,67	100	100
Dodací lhůty	15	100	100	100
Plnění požadav- ků	10	100	100	100
Celkem	100	466,67	450	500

Po úspěšném zhodnocení a zanalyzování řešeného problému jsem došli k závěru, že nejlepší dodavatel pro dodávky pomocného materiálu se stala s plným počtem bodů firma Spap Vilémov, která se stane vynikajícím dodavatelem této skupiny.

Poslední skupinou jsou dodavatelé drobného materiálu jedná se o firmy:

- Lečbých,
- SPS Polsko,
- J. Tobolová Dobrá.

Tabulka 14. Hodnocení dodavatelů drobného materiálu

Kritéria	Váha	Lečbých	SPS	Tobolová
Systém řízení dodávek	30	15	10	5
Jakost dodávek	25	30	20	20
Cenová relace	20	10	15	10
Dodací lhůty	15	15	10	15
Plnění požadav- ků	10	15	15	10
Celkem	100	85	70	60

Tabulka 15. Celkové zhodnocení dodavatelů drobného materiálu

Kritéria	Váha	Lečbych	SPS	Tobolová
Systém řízení dodávek	30	100	66,67	50
Jakost dodávek	25	100	66,67	66,67
Cenová relace	20	66,67	100	66,67
Dodací lhůty	15	100	66,67	100
Plnění požá- davek	10	100	100	66,67
Celkem	100	466,67	400,01	350,01

V poslední skupině dodavatelů, kteří dodávají výrobní firmě Medistyle drobný materiál, se prosadila firma Lečbych ze Zlína, která se stala pro firmu nejvhodnějším dodavatelem drobného materiálu.

ZÁVĚR

Na základě dané problematiky v podniku, kde se vybírali a hodnotili vhodní dodavatelé podle předem stanovených kritérií byly zjištěny následující poznatky:

Firma Medistyle neměla správně nastavená kritéria pro hodnocení svých dodavatelů, nákupci upřednostňovali cenu. Cena v dnešní době pro podnikání není hlavní faktor, ale je důležitá, proto se všichni dodavatelé zanalyzovali pomocí kvantitativní metody Scoring – model a jako hlavní kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů se stala kvalita materiálu, dodací podmínky, platební podmínky, ochota a flexibilita dodavatelů a řízení jakosti.

Dále firma uskutečňovala výběrová řízení s tím, že všichni dodavatelé byli osloveni a museli splňovat požadovaná kritéria od vedoucího výroby a manažera ekonomického úseku, ale docházelo k předčasným a unáhleným závěrům při výběru dodavatelů, a tak byli vybíráni i dodavatelé, kteří plně neuspokojovali vedení firmy. Neměli dobré reference a dokonce ani zkušenosti. Dodávky uskutečňovaly opožděně a tím způsobovali firmě škodu díky, které nemohla včas vyrábět a tím uspokojovat konečné zákazníky, kterými jsou převážně nemocnice, lékárny, ale i obchody se zdravotnickou a ortopedickou obuví.

V závěru bakalářské práce jsou napsána kritéria, o kterých si myslím, že by přispěla k ekonomického růstu firmy a jejímu ještě lepšímu proniknutí na místní, ale i zahraniční trhy.

Při jednání s manažerem ekonomického úseku a vedoucím výroby dospěli k závěrům a jsou ochotni vyzkoušet nové podmínky pro výběr a hodnocení svých dodavatelů.

Tyto výsledky však nebudou efektivní ihned, ale časem může dojít ve výrobní firmě k celkovému snížení nákladů a zlepšení postavení firmy jak v České republice, tak na Slovensku a v dalších zahraničních zemích, kde výrobní firma Medistyle dodává své výrobky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] DRAHOTSKÝ, Ivo a Bohumil, ŘEZNÍČEK: *Logistika – procesy a jejich řízení*. Brno: CP Books, 2003. ISBN 80-7226-521-0
- [2] HOBZA, M. a L. ŠAFAŘÍK: *Logistika*. Hradec Králové: Gaudeamus - Univerzita Hradec Králové, 2002. ISBN 80-7041-053-1
- [3] HÝBLOVÁ, Petra: *Logistika*. Univerzita Pardubice: 2006. ISBN 80-7194-914-055-784-06
- [4] LÍBAL, V. a J. KUBÁT: *ABC Logistiky v podnikání*. Praha: 1994. ISBN 80-85605-87-2
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie: *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer press, 2004. ISBN 80-251-0174-6
- [6] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT: *Logistika teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3
- [7] SYNEK, Miloslav a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing s.r.o., 2001. ISBN 80-247-9069-6
- [8] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN: *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-73-5
- [9] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ: *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN: 978-80-247-1479-0
- [10] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava: *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9

Elektronické zdroje:

- [11] Obchodní rejstřík: *Pur- plastic* [online]. © 2000-2011 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/pur-plastics-s-r-o-26974771/>
- [12] Obchodní rejstřík: *Pidigi CZECH, s.r.o.* [online]. © 2000-2011 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/pidigi-czech-s-r-o-25571974/>
- [13] Kairo: *O společnosti Kairo plus, s.r.o.* [online]. [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: http://www.kairo.cz/o_firme.html
- [14] Pron: *O společnosti Pron, s.r.o.* [online]. © 2008 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.pron.cz/index.php?p=about>
- [15] Firmy: *Detail Jafra, s.r.o.* [online]. © 1996-2012 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/303579-jafra-shoecomponents-otrokovice.html>

- [16] Firmy: *Detail Monis, s.r.o.* [online]. © 1996–2012 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/303593-monis-zlin.html>
- [17] IVLecbych: *O nás.* [online]. [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.ivlecbych.cz/>
- [18] Komponentyzlín: *Profil firmy.* [online]. [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.komponentyzlin.cz/profil-firmy.php>
- [19] Medistyle: *Výroba a prodej zdravotní a ortopedické obuvi.* [online]. © 2008 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.medistyle.cz/cz/s709/obuv/c400-vyroba-a-prodej-zdravotni-a-ortopedicke-obuvi>
- [20] Firmy: *Detail Mirap, s.r.o.* [online]. © 1996-2012 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/2451171-mirap-zdirec-nad-doubravou.html>
- [21] Lemat: *Informace.* [online]. [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.lemat.cz/informace.htm>
- [22] Mastrotto: *Companyprofile.* [online]. [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.mastrotto.com/it/company-profile>
- [23] Firmy: *Detail Jaroslava Tobolová Dobrá.* [online]. © 1996-2012 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/detail/660793-jaroslava-tobolova-dobra.html>
- [24] MSU: *O firmie.* [online]. [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: http://www.msu.com.pl/o_firmie/profil
- [25] Ifirmy: *Firma Raben logistics czech* [online]. [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://ifirmy.cz/firma/006182-raben-logistics-czech-as>
- [26] Dastransport: *O nás* [online]. © 2008 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.dastransport.cz/Onas/#dole>
- [27] AWT- cechofracht: *O nás* [online]. © 2011 [cit. 29.3.2012]. Dostupné z: <http://www.awt-cechofracht.cz/o-nas/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Atd.	A tak dále
a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
např.	Například
Popř.	Popřípadě
Spol.	Společnost
Příp.	Případně
Okr.	Okres
ČSN EN ISO 9001	Systém managementu kvality
LRQA Ltd.	je přední poskytovatel globální správy systému certifikace, ověření a školení.
Fa	Firma
ČR	Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. Logistický dodavatelský řetězec.....	13
Obrázek 2. Jednání s dodavatelem a vystavení objednávky	26

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Faktory makroprostředí.....	20
Tabulka 2. Rozdíl mezi klasickým a marketingovým managementem	24
Tabulka 3. Metoda pořadí	28
Tabulka 4. Bodovací metoda	29
Tabulka 5. Hodnocení systému řízení dodávek	32
Tabulka 6. Hodnocení jakosti dodávek.....	33
Tabulka 7. Celkové hodnocení dodavatele	34
Tabulka 8. Hodnocení dodavatelů pro zhotovování svršku obuvi.....	53
Tabulka 9. Celkové zhodnocení dodavatelů pro zhotovování svršku obuvi	54
Tabulka 10. Hodnocení dodavatelů pro spodkové zpracování obuvi	55
Tabulka 11. Celkové zhodnocení dodavatelů pro spodkové zpracování obuvi.....	56
Tabulka 12. Hodnocení dodavatelů pomocného materiálu.....	57
Tabulka 13. Celkové zhodnocení dodavatelů pomocného materiálu	58
Tabulka 14. Hodnocení dodavatelů drobného materiálu	59
Tabulka 15. Celkové zhodnocení dodavatelů drobného materiálu	60