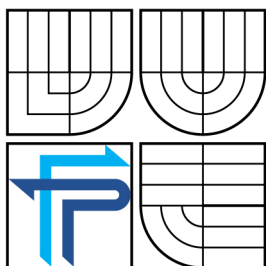


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZAVEDENÍ SYSTÉMU SLEDOVÁNÍ A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

IMPLEMENTATION OF THE MONITORING AND EVALUATION OF SUPPLIERS

Diplomová práce

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

ING. MILAN FIALA

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. FRANTIŠEK BARTES, CSc.

BRNO 2009

Anotace

Tato diplomová práce pojednává o zavedení systému sledování a hodnocení dodavatelů ve firmě Ray Service, a.s., jejíž cílem je zavedení uceleného procesního přístupu v práci s dodavateli. Sortiment a množství dodavatelů jsou totiž v dané firmě nyní tak široké, že dosavadní nesystémové řešení brání zefektivnění výroby a celkovému rozvoji firmy. Vše musí být v souladu s možnými firemními zdroji např. IS Hélios. Základní podmínkou je snadná dostupnost dat a tím pádem i práce s nimi. Jedním z hlavních měřítek dodavatelů ve firmě RayService, a.s. je OTD (on time delivery) dodavatelů, jehož kýžená cílová hodnota je 93% (tzn. 93% dodavatelů dodává včas). Tato práce má nastavit systém sledování a hodnocení dodavatelů ve firmě tak, aby byl nastartován rostoucí trend OTD dodavatelů z nynějších cca 73% na zmíněnou cílovou hodnotu 93%.

Klíčová slova: hodnocení dodavatelů, OTD (on time delivery), IS Hélios, sledování dodavatelů

Annotation

This diploma thesis deals with the system of monitoring and evaluation of suppliers at the company Ray Service, a.s. The aim is the implementation of an integrated procedural approach within the office work with suppliers. Assortment and quantity of suppliers is now so wide that the existing non-systemic solutions prevent more effective manufacturing and overall development of the company. Everything must be consistent with possible sources of the company, for example IS Helios. The basic condition is availability of data and by this also easy work with them. The main measurement of suppliers at the company Ray Service is the OTD (on time delivery) of suppliers, which desired value is 93%. This work should set up a system of monitoring and evaluation of suppliers at the company so that the growing trend of OTD (from the current 73% to desired 93%) can start.

Key words: monitoring of suppliers, evaluation of suppliers, OTD (on time delivery), IS Hélios

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Fiala Milan, Ing.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Zavedení systému sledování a hodnocení dodavatelů

v anglickém jazyce:

Implementation of the Monitoring and Evaluation of Suppliers

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

BARTES,F. Jakost v podniku. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. Brno, 2007. ISBN 978-80-214-3362-5.

FREHR,H.U. Total Quality Management. Brno: Unis publishing, 1995. ISBN 3-446-17135-5

NENADÁL,J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. doplněné vydání, Praha: Management Press 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

VEBER,J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha: Grada Publishing, 2002. 164 s. ISBN 80-247-0194-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. František Bartes, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Puťnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 20.01.2010

Čestné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem byl seznámen s předpisy pro vypracování diplomové práce a že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracoval samostatně. Ustanovení předpisů pro vypracování diplomové práce jsem vzal na vědomí a jsem si vědom toho, že v případě jejich nedodržení nebude vedoucím moje diplomová práce přijata.

V Brně dne 5. 1. 2010

podpis.....

Poděkování

Touto cestou děkuji za ochotu, pomoc, cenné připomínky a rady při zpracování diplomové práce vedoucímu diplomové práce panu doc. Ing. Františkovi Bartesovi, CSc. Rovněž děkuji všem ve společnosti Ray Service, a.s., kteří mi byli velmi nápomocni při zpracování této práce.

Obsah

1	Úvod	8
1.1	Cíl diplomové práce	9
2	Představení firmy.....	9
2.1	Hlavní milníky společnosti:	9
2.2	Cílové trhy a zákazníci	10
3	Analýza současného stavu	11
3.1	Popis procesu současného výběru a hodnocení dodavatele	11
3.1.1	Předběžný výběr dodavatele	11
3.1.2	Poptávka u dodavatelů	11
3.1.3	Vyhodnocení nabídek.....	12
3.1.4	Volba dodavatele	12
3.2	Hodnocení dodávek.....	12
3.2.1	Hodnocení jednotlivých dodávek.....	12
3.2.2	Zápis hodnocení do příjemky	13
3.2.3	Schválení nového dodavatele	13
3.3	Hodnocení dodavatele.....	14
3.3.1	Generování všech dodávek za hodnocené období	14
3.3.2	Hodnocení dodavatelů na jednotlivé položky	14
3.3.3	Souhrnné hodnocení dodavatelů za hodnocené období.....	14
3.3.4	Aktualizace kategorií dodavatelů	15
3.3.5	Odeslání výsledků hodnocení dodavatelům.....	15
3.3.6	Následné jednání s dodavatelem	16
3.3.7	Zjišťování stavu dodavatelů	16
3.3.8	Vyřazení dodavatele	16
3.4	OTD dodavatelů ve firmě jako cílový hodnotící parametr	16

3.5	Revize současného stavu v oddělení nakupování	21
3.5.1	Plán interního auditu č. 02/2009	21
3.5.2	Seznam vybraných nálezů z interního auditu.....	22
3.6	Požadavky vedení společnosti	24
3.7	Zhodnocení současného stavu	24
3.8	Formulace problému.....	24
4	Teoretické východisko řešení	26
4.1	Nákup	26
4.1.1	Postavení a funkce nákupu	26
4.1.2	Účastníci nákupního rozhodování	27
4.1.3	Úkoly nákupu.....	27
4.2	Dodavatel – hlavní partner nákupu.....	29
4.2.1	Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů.....	29
4.2.2	Rozdělení dodavatelů	30
4.3	Kritéria výběru dodavatelů	32
4.3.1	Možná kritéria rozhodování při výběru dodavatele.....	33
4.3.2	Výběr dodavatelů	33
4.4	Hodnocení dodavatelů	35
4.4.1	Proces hodnocení dodavatelů	35
4.4.2	Kritéria hodnocení dodavatelů	35
4.4.3	Metody hodnocení dodavatelů	37
4.4.4	Výsledné kategorie dodavatelů	39
4.5	Koordinace a řízení vztahů s dodavateli.....	41
4.5.1	Partnerství s dodavateli	41
4.5.2	Zvyšování výkonnosti dodavatelů.....	42
4.5.3	Hodnocení výkonu dodavatele, metody hodnocení	43

4.6	Zhodnocení teoretických východisek	43
5	Nový systém hodnocení dodavatelů v Ray Service, a.s.	44
5.1	Specifikace projektu	44
5.1.1	Gantův diagram.....	45
5.2	Tvorba dotazníku pro nové dodavatele	45
5.3	Rozdělení dodavatelů.....	46
5.3.1	Skupiny dodavatelů	46
5.3.2	Paretova analýza dodavatelů	50
5.4	Popis schématu procesu výběru a hodnocení dodavatele.....	53
6	Seznam schválených dodavatelů	56
7	Systém hodnocení dodávek	57
7.1	Hodnocení dodávek od schválených dodavatelů	57
7.2	Celkové hodnocení jednotlivých dodávek.....	58
7.3	Čtvrtletní hodnocení dodavatelů z hlediska dodávek.....	60
7.3.1	Metodika hodnocení.....	60
8	Zhodnocení cílů	63
9	Závěr	65
10	Seznam použité literatury.....	67
11	Přehled použitých zkratk	69
12	Seznam tabulek.....	70
13	Seznam grafů	71
14	Seznam obrázků	71
15	Seznam příloh	71
16	Přílohy	72

1 Úvod

Každá firma, dokonce i každý z nás si vybírá své dodavatele na základě nějakého hodnocení. Ať už se jedná o vysoce sofistikované nebo pouze intuitivní hodnocení. Je to pradávný proces, který provádíme možná nevědomky, ale o to pravidelněji. Každý z nás nakupuje, byť jen potraviny, a každý z nás hodnotí, zda zboží není v některém obchodě levnější nebo kvalitnější, zda tam není příjemnější paní prodavačka atd. I tento pro nás tak samozřejmý úkon je takovým malým hodnocením dodavatele.

S růstem společnosti Ray Service, a.s. je tato potřeba vidět čím dál více. Už nestačí intuitivní hodnocení a výběr dodavatelů. Je potřeba nastavit jednoznačný systém hodnocení dodavatelů, který pomůže firmě v její orientaci mezi dodavateli. Obzvláště v dnešní obtížné době poznamenané hospodářskou recesí je snahou mnoha firem snižovat náklady a tím tedy i zvyšovat efektivnost. Proto má smysl zabývat se hodnocením dodavatelů, které směřuje k hledání úspor na straně vstupů, a zaměřit se na spolupráci se stávajícími dodavateli a rozvíjení dodavatelských vztahů spolu s vyhledáváním nových dodavatelů, kteří podniku mohou nabídnout výhodnější podmínky.

Jelikož se u firmy Ray Service, a.s. jedná o malosériovou výrobu s velkou přidanou hodnotou, jsou pro ni důležité faktory kvality a včasnosti dodávky, protože již naplánovanou výrobu nelze vždy snadno přeplánovat.

V mé diplomové práci nejdříve zhodnotím a popíši dosavadní situaci v práci s dodavateli. A poté budu vytvářet konkrétní systém hodnocení dodavatelů pro firmu Ray Service, a.s.

1.1 Cíl diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření transparentního systému sledování a hodnocení dodavatelů, který umožní nastolit stoupající trend OTD (on time delivery) dodavatelů z nynějších cca 73% na požadovaných 93%.

Dílčími podcíli jsou:

- Zhodnocení současného stavu.
- Zhodnocení dotazníků pro nové i stávající dodavatele a následná návaznost výsledků na práci s dodavateli.
- Přehodnocení kritérií dodávek jako např. včasnost, úplnost, jakost.
- Čtvrtletní hodnocení dodavatelů včetně sledování trendu jejich hodnocení.
- Schvalování dodavatelů.
- Zakomponování hodnocení dodavatelů do IS Hélios.

2 Představení firmy

Ray Service, a.s. je česká výrobně-obchodní společnost vyvíjející své aktivity v oblasti výroby kabelových svazků a v oblasti dodávek komponent kabelových svazků.

2.1 Hlavní milníky společnosti:

1994	Založení firmy.
1994-2001	Provoz firmy v pronajatých výrobních prostorách. Počet zaměstnanců od 6 do 25.
2000	Zavedení modelu řízení podle ISO 9001:1995.
2001-2003	Významné rozšíření doplňkové výroby. Výstavba vlastních výrobních a administrativních prostor.
2004	Další rozšíření výroby. 90 zaměstnanců. Certifikace systému řízení podle nové normy ISO 9001: 2000.
2005	Zavedení postupů a získání certifikátů AQAP 2120 a EASA.

2.2 Cílové trhy a zákazníci

Společnost Ray Service, a.s. se v současnosti podílí na programech vývoje a modernizace vojenské techniky České armády.

V “civilní” oblasti se zaměřuje na kolejovou dopravní techniku, obráběcí stroje a řadu dalších strojních zařízení, a to jak pro tuzemské, tak zahraniční výrobce těchto strojů.

Co se týče distribuce, díky více než desetileté zkušenosti v oblasti dodávek kabelových komponent, má těsné obchodní vztahy s jejich hlavními producenty jako jsou například Tyco Electronics, ITT Cannon a řady dalších, což významně rozšiřuje možnosti v oblasti výroby kabelových svazků.



3 Analýza současného stavu

V analýze současného stavu zhodnotíme současný systém (jeho klady a zápory), požadavky vedení na nový systém a jednoznačně zformulujeme problém. Zdrojem informací jsou interní směrnice.

3.1 Popis procesu současného výběru a hodnocení dodavatele

3.1.1 Předběžný výběr dodavatele

Provádí: pracovník nákupu

Spolupracuje: pracovník TU

Odpovídá: pracovník nákupu

Popis: V případě, že se jedná o zavedenou položku v IS Helios, použije pracovník nákupu dodavatele uvedeného v IS Helios v modulu "Zboží a služby" u nakupované položky, příp. může vybrat více dodavatelů a zahájit poptávkové řízení.

V případě, že dodavatel není znám, provádí se předběžný výběr dodavatele. Jako zdroj informací slouží:

- Informace z interní databáze (Microsoft Outlook).
- Informace z různých databází dostupných na internetu.
- Informace získávané z obchodních jednání.
- Informace získávané sledováním propagačních aktivit dodavatelů.
- Informace o zkušenostech jiných dodavatelů.

3.1.2 Poptávka u dodavatelů

Provádí: pracovník nákupu

Spolupracuje: -

Odpovídá: pracovník nákupu

Popis: Poptávka může být písemná, telefonická nebo v elektronické podobě (je vždy zaznamenána v IS Helios nebo v Microsoft Outlook).

V případě písemné nebo elektronické nabídky je nabídka založena v šanonu „Výrobní zakázky - podklady pro kalkulace. V případě telefonické poptávky je nabídka zaznamenána na speciální formulář s názvem Požadavek na nákup.

3.1.3 Vyhodnocení nabídek

Provádí: pracovník nákupu

Spolupracuje: pracovník TU

Odpovídá: pracovník nákupu

Popis: Pracovník nákupu provede vyhodnocení nabídek, zvýrazní nejlepšího dodavatele včetně odůvodnění jeho výběru.

Nabídka má obsahovat informace o ceně, termínu, balení (MOQ), dodacích podmínkách.

Pokud není některá z uvedených informací uvedena, je následně doplněna po komunikaci s dodavatelem.

3.1.4 Volba dodavatele

Provádí: pracovník nákupu

Spolupracuje: -

Odpovídá: pracovník nákupu

Popis: Na základě vyhodnocení nabídek provede pracovník nákupu výběr dodavatele.

3.2 Hodnocení dodávek

3.2.1 Hodnocení jednotlivých dodávek

Provádí: pracovník nákupu, vedoucí skladu

Spolupracuje: technická kontrola

Odpovídá: majitel procesu Nakupování

Popis: Na vstupní kontrole probíhá hodnocení každé dodávky. Hodnocení se skládá:

- Jakost dodávky - hodnotí pracovník TK v rámci vstupní kontroly.

- Včasnost dodávky - hodnotí pracovník nákupu, vedoucí skladu.

3.2.2 Zázpis hodnocení do příjemky

Provádí: pracovník nákupu, vedoucí skladu

Spolupracuje: -

Odpovídá: majitel procesu nakupování

Popis: Při souhrnném hodnocení dodávky se postupuje dle souhrnných kritérií hodnocení dodávek. Pracovník nákupu nebo vedoucí skladu zaneše hodnocení do příjemky při příjmu zboží.

3.2.3 Schválení nového dodavatele

Provádí: pracovník nákupu

Spolupracuje: -

Odpovídá: majitel procesu nakupování

Popis: V založeném Schvalovacím listu dodavatele v IS Helios v Kontaktních jednáních je nutné doplnit jednotlivé výsledky hodnocení a provést (ne)schválení dodavatele následujícím způsobem:

- 1) Záložka 4 - Dokumenty, zadat Nový a přiřadit naskenovaný S11/F2 „Dotazník pro dodavatele“.
- 2) Záložka 5 – Dodatky – pole Související jednání: přiřadit záznam z auditu u dodavatele.
- 3) Záložka 8 – Doklady – vybrat středisko – vybrat Příjemky – zvolit Přidat a vybrat příjemku, ve které je hodnocena první dodávka.
- 4) Záložka 1 – Kontaktní jednání – pole Popis: uvést důvod (ne)schválení dodavatele.
- 5) Záložka 1 – Kontaktní jednání – pole Stav: vybrat „Schválený“ nebo „Neschválený“.
- 6) Záložka 1 – Kontaktní jednání – pole Začátek: vybrat datum (ne)schválení dodavatele.

V případě vyřazení dodavatele provést následující:

- 1) Záložka 1 – Kontaktní jednání – pole Popis: uvést důvod vyřazení dodavatele.
- 2) Záložka 1 – Kontaktní jednání – pole Stav: vybrat „Vyřazený“.
- 3) Záložka 1 – Kontaktní jednání – pole Konec: vybrat datum vyřazení dodavatele.

Všechny schválené Schvalovací listy dodavatelů lze zobrazit pomocí sestavy „3.1 Procesní: SLD-Schválení dod.“.

Všechny neschválené nebo vyřazené Schvalovací listy dodavatelů lze zobrazit pomocí sestavy „3.2 Procesní: SLD-Vyřazení dodavatelé“.

3.3 Hodnocení dodavatele

3.3.1 Generování všech dodávek za hodnocené období

Provádí: vedoucí nákupu

Spolupracuje: manažer nákupu

Odpovídá: vedoucí nákupu

Popis: Souhrnné hodnocení dodavatelů probíhá na základě hodnocení jednotlivých dodávek.

3.3.2 Hodnocení dodavatelů na jednotlivé položky

Provádí: vedoucí nákupu

Spolupracuje: manažer nákupu

Odpovídá: vedoucí nákupu

Popis: Modul Oběh zboží - Příjemky v IS Helios - zvolit sestavu "Dodavatelé" - označit všechny příjemky pro hodnocené období - F9 (Přehled položek) - po načtení všech položek zvolit sestavu "Hodnocení dodavatelů na položky"

3.3.3 Souhrnné hodnocení dodavatelů za hodnocené období

Provádí: vedoucí nákupu

Spolupracuje: manažer nákupu

Odpovídá: vedoucí nákupu

Popis: Vedoucí nákupu provede 2x za rok souhrnné hodnocení dodavatelů dle tabulky 1. Jsou hodnoceni všichni dodavatelé a všechny dodávky zboží ovlivňující finální jakost produktu (nad 2 dodávky za hodnocené období).

Tabulka č. 1: Celkové hodnocení dodavatele za zvolené období. Zdroj: Autor

Hodnocení jednotlivých dodávek	Celkové hodnocení dodavatele za zvolené období na základě jednotlivých dodávek
90 – 100% dodávek hodnocených za A	A
80 – 89% dodávek hodnocených za A	B
0 – 79% dodávek hodnocených za A	C

3.3.4 Aktualizace kategorií dodavatelů

Provádí: vedoucí nákupu

Spolupracuje: manažer nákupu

Odpovídá: vedoucí nákupu

Popis: Dle hodnocení dodavatelů na základě dodávek se jednotliví dodavatelé přiřadí do kategorie A, B, C a v IS Helios jsou zaktualizovány jednotlivé skupiny. (IS Helios - modul Číselníky - organizace - skupiny organizací: A-dodavatel, B-dodavatel, C-dodavatel).

3.3.5 Odeslání výsledků hodnocení dodavatelům

Provádí: vedoucí nákupu

Spolupracuje: manažer nákupu

Odpovídá: vedoucí nákupu

Popis: Dodavatelé jsou o tomto hodnocení informováni písemnou formou. Na základě výsledného hodnocení může být s dodavateli zahájeno jednání o opatření k nápravě.

3.3.6 Následné jednání s dodavatelem

Provádí: vedoucí nákupu

Spolupracuje: manažer nákupu

Odpovídá: vedoucí nákupu

Popis: Při hodnocení B a C je požadována zpětná odezva od dodavatele.

3.3.7 Zjišťování stavu dodavatelů

Provádí: vedoucí nákupu

Spolupracuje: manažer nákupu

Odpovídá: vedoucí nákupu

Popis: Minimálně jednou za tři roky je dodavatelům zaslán Dotazník pro dodavatele nebo je vyžádán nový certifikát pro zjištění stavu jeho certifikace.

3.3.8 Vyřazení dodavatele

Provádí: vedoucí nákupu

Spolupracuje: -

Odpovídá: vedoucí nákupu

Popis: V případě, že je dodavatel vyřazen ze seznamu schválených dodavatelů (např. na základě nekvalitních dodávek, apod.), zaznamená vedoucí nákupu tuto informaci v číselníku organizací v IS Helios následujícím způsobem:

pole STAV změní na „Zakázaná“, v Dodatcích uvede do pole UPOZORNĚNÍ následující: „VYŘAZENÝ DODAVATEL – ZÁKAZ NÁKUPU“, a provede záznam do Schvalovacího listu dodavatele.

3.4 OTD dodavatelů ve firmě jako cílový hodnotící parametr

Tento parametr je pro nás velmi důležitý, jelikož ovlivňuje naši výrobu. OTD (on time delivery) dodavatelů porovnává potvrzené datum dodání objednaného materiálu s datem skutečného dodání. Tím tak měří včasnost, resp. spolehlivost jednotlivých dodavatelů. Pokud je hodnota nízká, není možné vyrábět dle plánovaných termínů, jelikož není dodán materiál v plánovaném čase.

Do 10. měsíce roku 2009 byla tolerance ve firmě nastavena na + 7 dnů. To znamená, že pokud dodavatel dodal objednané zboží ještě 7 dní po potvrzeném datu, považovali jsme dodávku za včasné dodanou. Nutno ještě dodat, že k danému termínu se ještě přičítají dny na dopravu dle místa expedice dodavatele.

Pro:

- ČR + 2 dny
- Evropa +4 dny
- USA a SWITZ + 7 dní
- Raytech – expediční dny pouze v pátek potvrzeného týdne
- vybraní dodavatelé potvrzují termín včetně dopravy + 0 dnů

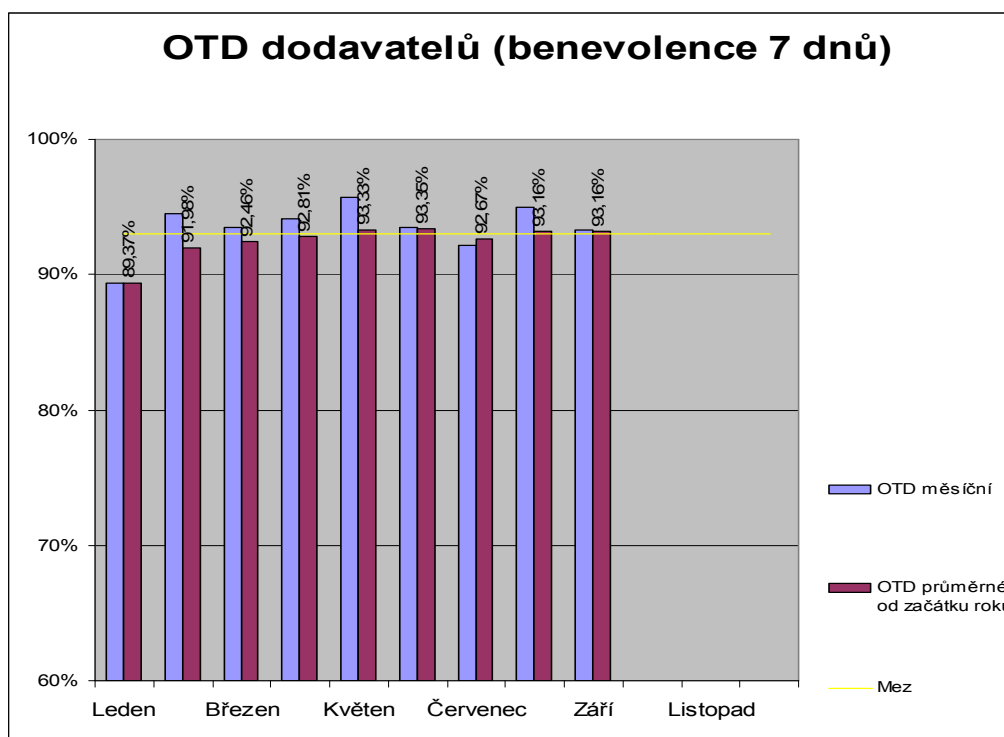
Měsíční hodnoty OTD dodavatelů (počítáno s benevolencí + 7 dní) za jednotlivé měsíce a průměrná hodnota od začátku roku 2009 je znázorněna v tabulce č.2 a grafu č.1.

Tabulka č.2: Hodnota OTD dodavatelů v roce 2009 s benevolencí + 7 dnů. (Autor)

měsíc / month	měsíční hodnota	hodnota od začátku roku	mez / limit
Leden	89,37%	89,37%	93%
Únor	94,46%	91,98%	93%
Březen	93,47%	92,46%	93%
Duben	94,13%	92,81%	93%
Květen	95,67%	93,33%	93%
Červen	93,48%	93,35%	93%
Červenec	92,13%	92,67%	93%
Srpen	94,99%	93,16%	93%
Září	93,30%	93,16%	93%
Říjen			93%
Listopad			93%
Prosinec			93%

Pokud je hodnota menší než námi zvolená mez (93%), je buňka automaticky červeně vybarvena. Podle staré metody (+ 7 dnů) nám hodnota OTD oscilovala kolem cílové hodnoty (93%). To však bylo v rozporu se situací ve výrobě, kde byly problémy právě s pozdním dodáváním materiálu. Tento rozpor byl způsoben zkreslením vyvolaným benevolencí 7 dnů od potvrzeného dodání.

Graf č.1: Hodnota OTD dodavatelů v roce 2009 s benevolencí + 7 dnů. (Autor)



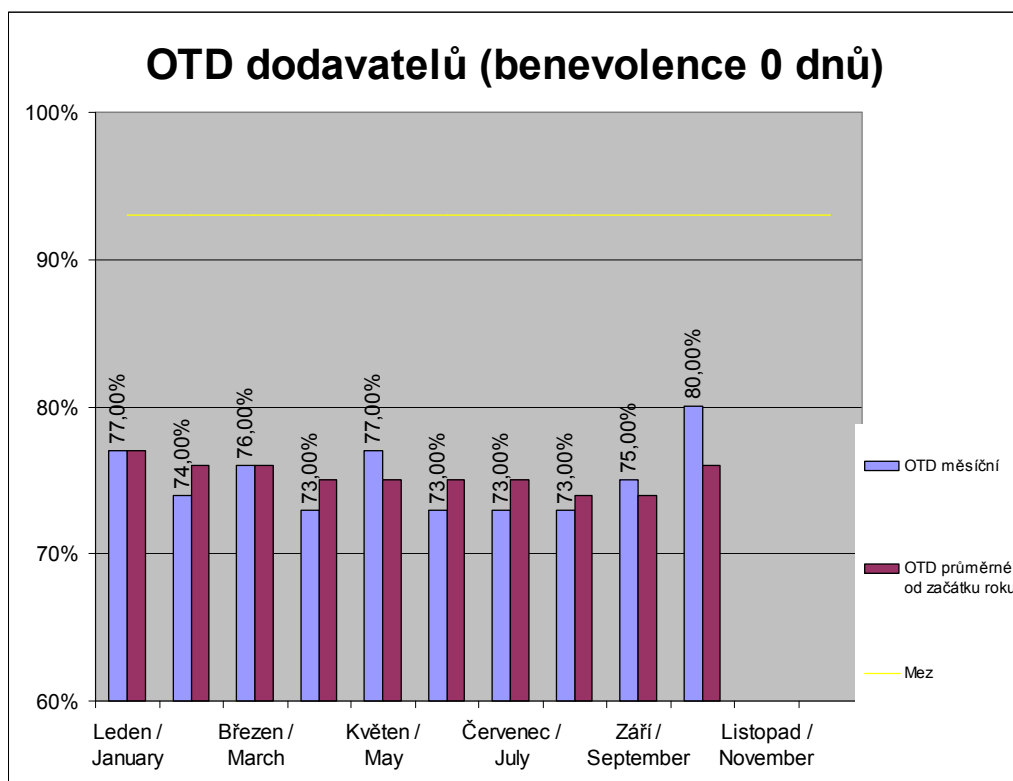
Zvolený interval nám však zkresluje informace o plnění dohodnutých termínů dodávky, proto nově zavádíme toleranci 0 dnů. Jedině tak získáme reálný obraz včasnosti dodávek. K potvrzenému datu pouze přičteme dny na dopravu. Jednotlivý počet dní potřebných na dopravu závisí na tom, odkud dodavatel posílá zboží.

Veškeré hodnoty z roku 2009 jsme přepočítali dle nového zadání a výsledek je zřejmý z tabulky č.3 a grafu č.2. Nyní nám parametr OTD osciluje kolem hodnoty 75%, což je nepřijatelné.

Tabulka č.3: Hodnota OTD dodavatelů v roce 2009 s benevolencí 0 dnů. (Autor)

měsíc / month	měsíční hodnota	kumulativní hodnota	mez / limit
Leden / January	77,00%	77,00%	93%
Únor / February	74,00%	76,00%	93%
Březen / March	76,00%	76,00%	93%
Duben / April	73,00%	75,00%	93%
Květen / May	77,00%	75,00%	93%
Červen / June	73,00%	75,00%	93%
Červenec / July	73,00%	75,00%	93%
Srpen / August	73,00%	74,00%	93%
Září / September	75,00%	74,00%	93%
Říjen / October	80,00%	76,00%	93%
Listopad / November			93%
Prosinec / December			93%

Graf č.2: Hodnota OTD dodavatelů v roce 2009 s benevolencí 0 dnů. (Autor)



3.5 Revize současného stavu v oddělení nakupování

Jako vhodný nástroj ke zjištění skutečného stavu v oddělení nakupování jsme zvolili interní audit. Ten se vztahoval na celý proces prodávání, nikoliv jen na samotný systém hodnocení dodavatelů. Program tohoto auditu byl následující:

3.5.1 Plán interního auditu č. 02/2009

Čas	Auditovaná oblast/proces	Odpovědné osoby
12.10.2009 9:00	Úvodní pohovor	Zdeněk Lajda
9:15	Předání seznamu „Zpětná sledovatelnost“ pro doložení požadovaných záznamů	Zdeněk Lajda
9:30 – 16:00	Dohledání záznamů na základě předloženého seznamu + jejich ověřování	Zdeněk Lajda
13.10.2009 8:00	Zahájení druhého dne	Zdeněk Lajda
8:15	Ověřování předložených záznamů	Zdeněk Lajda Kateřina Peprníková Monika Kochaňová
11:20	Oběd	
11:50 – 16:00	Ověřování předložených záznamů	Zdeněk Lajda Kateřina Peprníková Monika Kochaňová
14.10.2009 8:00	Zahájení třetího dne	Zdeněk Lajda
8:15 – 11:40	Nakupování, vč. - 7.4.1 Proces nakupování - 7.4.2 Informace pro nakupování - 7.4.3 Ověřování nakupovaného produktu - 7.5.4 Majetek zákazníka	Zdeněk Lajda Kateřina Peprníková Monika Kochaňová
11:40	Oběd	
12:10	8.3 Řízení neshod (aktivních reklamací)	Kateřina Peprníková
13:10	8.2.3 Monitorování a měření	Zdeněk Lajda
14:10	Příprava auditora	
14:40	Závěrečný pohovor	Zdeněk Lajda
15:30	Ukončení auditu	

3.5.2 Seznam vybraných nálezů z interního auditu

Jedním z výstupů auditu je seznam nálezů, viz. tabulka č.4. Pro naše účely jsou vybrány pouze ty, které se týkají dosavadního systému hodnocení dodavatelů. Ten nám poslouží jako námět, na které oblasti se obzvláště zaměřit a kam zacílit kontrolu provádění navržených opatření.

Tabulka č. 4: Seznam nálezů z interního auditu 2/2009. (Autor)

Stupeň	Nález	Důvod, možná řešení	Odpovědnost	Akce (opatření)	termín	Odpovědná osoba
				Seznam schválených=dodavatelé hodnocení za 1. pololetí 2009. V IS H. na organizaci bude vytvořeno pole (Kde?)hodnocení dodavatele. A na základě této informace sestava schválení dodavatelé.	30.11.2009	Z.Lajda
2	Neexistuje Seznam schválených dodavatelů.	Najít možnost , kde v IS Helios zadávat hodnocení dodavatelů.	Vedoucí útvaru nakupování			
2	Nedodržován postup pro hodnocení dodávek.	Proškolení personálu v nákupním oddělení z dokumentu S11/TD2.	Vedoucí útvaru nakupování	Školení dle stávajících pravidel	16.11.2009	Z.Lajda
	Nejsou nastavena pravidla pro práci se Schvalovacím listem dodavatele v závislosti na výsledku Dotazníku pro dodavatele. Hodnocení první dodávky Pokud je dodavatel hodnocen B nebo C vyžadovat jeho vyjádření.	S dodavatelem se nesmí spolupracovat pokud nesplňuje naše kritéria. Bez zpětné vazby nemá hodnocení smysl.	Vedoucí útvaru nakupování	Vytvořené pole v ISH Hodnocení dodavatele (vizNálež neexistuje seznam...) musí umožnit funkci blokování dodavatele, která znemožní u dodavatele objednat Proškolení pracovníků nákupu + popis procesu objednávání	23.12.2009	Z.Lajda
			Referent nákupu	Je následným krokem po vyřešení Kritérií hodnocení dodavatele a revizi Dotazníku.	16.11.2009	Z.Lajda
3	Zrevizování hodnocení dodávek.	Posoudit zda jsou vyhovující a objektivní meze kritérií.	Vedoucí útvaru nakupování		15.12.2009	Z.Lajda
1	Není zavedeno hodnocení kooperantů.	Bez relevantních dat není možné pracovat s kooperanty.	Vedoucí útvaru nakupování	Řešeno v rámci popisu new nákupu, připomínkování	30.11.2009	Z.Lajda
2	Nejsou předávány informace o nesplnění dodacího termínu.	Nepředaná informace zamezuje efektivnímu plánování výroby.	Vedoucí útvaru nakupování	Řešeno v rámci popisu new nákupu, připomínkování	30.11.2009	Z.Lajda
3	Dodavatelé nejsou rozdělení.	Zvolit si kritéria, podle kterých jsou pro nás dodavatelé klíčoví.	Vedoucí útvaru nakupování	Řešeno v rámci schůzky Hodnocení dodavatelů 20.11.2009.	30.11.2009	Z.Lajda
	Není jasně nadefinována práce z daty, které vzejdou z dotazníku S1/F2 (pro nové dodavatele)	Vznik provázanosti mezi dotazníky, schvalovacími listy a hodnoceními dodavatelů.	Vedoucí útvaru nakupování	Řešeno v rámci schůzky Hodnocení dodavatelů 20.11.2009.	30.11.2009	Z.Lajda
1						

Jak je patrné z nálezů, současný systém hodnocení není jednak uplatňován a není také dostatečný. Jelikož se v oddělení nákupu odehrály významné procesní změny, je nutné vytvořit nový systém hodnocení. Změny se týkaly postavení nákupu v celkovém procesu výroby i prodeje a využití určitých nových funkcionalit v IS Helios.

Popis některých záznamů v tabulce:

- Stupeň nálezu – označuje závažnost. Číslo 1 znamená systémovou chyb, 2 značí chybu procesní a 3 je pouze doporučení.
- Nález – popis odhalené nesrovnalosti.
- Důvod, možná řešení – je počáteční návrh možného řešení nebo popis proč neshodu řešit (co může způsobit).
- Akce – nápravné opatření navržené odpovědnou osobou.

3.6 Požadavky vedení společnosti

Vedení požaduje po oddělení nákupu aktivní jednání s dodavateli, jejich sledování, vyhodnocování. Snahou je, aby dodavatelé pochopili, které požadavky jsou pro naši firmu nejdůležitější, a stali se tak aktivními účastníky výrobního procesu.

Hlavním ukazatelem této činnosti je pro vedení společnosti OTD dodavatelů viz. kapitola 3.4, jehož cílová hodnota by měla oscilovat alespoň kolem hodnoty 93%.

3.7 Zhodnocení současného stavu

Jak je zřejmé z milníků historie firmy, je certifikována podle ČSN EN ISO 9001:2000. Tato norma požaduje zavedení hodnocení dodavatelů. Současný systém hodnocení dodavatelů, tak jak byl nastaven, je dostačující vzhledem k požadavkům normy, ale nedostačuje dnešním potřebám firmy. Nebyl také důsledně vyžadován z důvodu malého množství dodavatelů. S růstem firmy se však tato potřeba stala nezbytnou.

3.8 Formulace problému

Současný systém hodnocení dodavatelů není schopný efektivně postihnout dané množství dodavatelů. Také nebere na zřetel neshody zjištěné mimo vstupní kontrolu a to nám značně zkresluje hodnocení dodavatelů.

Taktéž není dostatečně zakomponován do informačního systému, a proto nejsou jeho výstupy využívány pro další činnosti.

Dalším podstatným problémem byla neexistence schválených dodavatelů, zde pak hrozí riziko objednání neproověřených položek, což je ve vojenské výrobě velmi zásadní.

4 Teoretické východisko řešení

4.1 Nákup

V současné době je možné pozorovat trend vedoucí k prohlubování dodavatelských vztahů a jejich přesnějšího řízení. Z tohoto rostoucího trendu lze usuzovat, že podniky si od řízení vztahů s dodavateli slibují lepší výstupy, růst své konkurenceschopnosti a celkové úspěšnosti. [1]

4.1.1 Postavení a funkce nákupu

Dříve byla funkce nákupu chápána spíše pouze jako podpůrná funkce, která reagovala jen na požadavky interních zákazníků, kterými byly osoby nebo útvary uvnitř daného podniku. Protože nákup nebyl chápán jako funkce strategického významu, soustředil se tedy pouze na každodenní nákupní detaily, ne však už na celkový obraz situace. Tento pohled na nákup dosti omezoval možnosti, kterými mohla funkce nákupu přispět ke zvyšování produktivity podniku. [5]

Dnes však „Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda se jedná o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách“¹.

Funkcí nákupu je předně zabezpečení vstupní činnosti v rámci dodávkového řetězce. V tomto se nákup odlišuje od logistiky, pod kterou spadají jak vstupní, tak výstupní vztahy a materiálové toky.

V současnosti je nákupu přiřazována stále větší důležitost. Protože podnik nemůže poskytovat svým konečným zákazníkům zboží či služby vyšší kvality, než sám získává od svých dodavatelů. [5]

Fakt, že si podniky uvědomují důležitost dodavatelů jako stakeholderů, vyplývá například z výzkumu Centra konkurenční schopnosti české ekonomiky, publikovaného v roce 2007 ve sbírce Vývojové tendence podniků III [6], kde respondenti přisuzovali důležitost svým dodavatelům. Zde 21% dotazovaných považuje

¹ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. , str. 4, ISBN 8025101746

dodavatele za důležitou zájmovou skupinu, nikdo však nehodnotil dodavatele jako zcela nedůležitou zájmovou skupinu.

4.1.2 Účastníci nákupního rozhodování

O nákupech v podniku rozhodují pracovníci napříč firmou. V odborné literatuře se hovoří o tzv. nákupním centru, ve kterém jsou zahrnuty veškeré osoby a organizace, jež se podílejí na rozhodovacím procesu. Mají stejné zájmy a nesou stejná rizika rozhodnutí. Tyto osoby a organizace lze členit do šesti rolí:

1. **Uživatelé** – jde o osoby, které budou přímo používat nakoupené výrobky či služby. Zpravidla dávají podnět ke koupi a určují specifika nakupovaných výrobků.

2. **Ovlivňovatelé** – lidé, kteří ovlivňují nákupní rozhodnutí, ve většině případů pomáhají určit vlastnosti výrobků a poskytují informace pro způsob posouzení možnosti nákupu.

3. **Rozhodovatelé** – lidé, kteří rozhodují o specifikacích výrobku, dodavateli a podmínkách vlastního nákupu.

4. **Schvalovatelé** – jedná se pověřené pracovníky, často manažery, kteří posuzují, zda rozhodnutí rozhodovatelů bylo správné, či nikoliv.

5. **Nákupci** – jde o osoby s formální pravomocí vybrat a jednat s dodavatelem a konkrétně dohodnout podmínky nákupu. Tito pracovníci se podílejí na definování požadavků, vlastností a dalších parametrů nakupovaných výrobků podle platných právních a technických norem.

6. Občas je uváděn ještě šestý účastník nákupního procesu, který má roli „**strážného dohláze**“. Ten má chránit ostatní účastníky procesu před nežádoucími vlivy a zajistit tak správnost rozhodnutí.

Je však potřeba podotknout, že jednotliví pracovníci mohou mít v rámci firmy více rolí najednou.

4.1.3 Úkoly nákupu

Nákupní oddělení funguje v těsné spolupráci s ostatními odděleními firmy. Při plnění určitých úkolů však hraje funkce nákupu hlavní roli a těmito úkoly je poté charakterizována.

Klíčovými úkoly nákupu podle autorů Šlapoty, Grabarczyka a Letáka [7] jsou **nákupní logistika**, kam patří plánování a zajišťování materiálových toků směrem do

podniku formou objednávání. Dále **sourcing**, kterým se rozumí operativní nákup, a především jeho kategorie Outsourcing, který zkoumá možnosti umístění výroby mimo firmu a její nákup zvenčí. Dalším úkolem nákupu je **strategický nákup**, který lze dále rozčlenit na dílčí úkoly: zlepšování podmínek se současnými dodavateli, udržování kontaktů s dodavateli a samozřejmě vyhledávání nových dodavatelů. V neposlední řadě je úkolem nákupu **zabezpečení dodavatelské kvality – SQA** (Supplier Quality Assurance), jejímž cílem je rozvíjet schopnosti dodavatelů tak, aby dodávky vždy odpovídaly zadaným požadavkům.

4.2 Dodavatel – hlavní partner nákupu

Nejdůležitějším úkolem nákupu je dobrá znalost slabin, předností, záměrů, problémů a chyb jednotlivých dodavatelů. Objektivní informace o dodavateli jsou předpokladem pro správné rozhodnutí, od koho budeme nakupovat. Rozhodující informací není jen cena, ale také kvalita výrobků nebo třeba dodací, dále platební, logistické a další podmínky dodávky. [8]

4.2.1 Životní cyklus dodavatelsko-odběratelských vztahů

Dle autorů Tomků lze životní cyklus vztahu mezi dvěma podniky rozdělit do čtyř základních fází: [8]

4.2.1.1 *Fáze 1: Přípravná fáze související s hodnocením nového dodavatele*

V této první fázi zatím nedochází k navázání žádných obchodních vztahů. Dodavatelsko-odběratelské vztahy mají charakter pouze interpersonální, společenský a informační. Cílem je vzájemné poznání, pochopení fungování, dosažení vzájemné důvěry v komunikaci a snížení rizika tak, aby se ulehčil další rozvoj vztahů či se v případě neshody tento vztah přerušil.

4.2.1.2 *Fáze 2: Přípravná fáze související s počátečními rozhovory a navázáním kontaktů*

Zde se již jedná o fázi, kde už dochází k výměně vzorků, objednávání apod. Tato fáze je ve většině případů rozhodující pro navázání budoucích dodavatelsko-odběratelských vztahů. Na počátku je nejvyšší pravděpodobnost přerušení další spolupráce z důvodu nedostatku zkušeností s tímto partnerem. V případě rozvázání spolupráce je tato fáze pro odběratele i dodavatele značně riziková, protože již došlo k investicím, které už nelze vrátit a odběratel je nucen se vrátit o krok zpět, a začít hledat nového dodavatele.

V případě, že dojde k vytvoření zcela nového dodavatelsko-odběratelského vztahu, může být tato etapa značně dlouhá.

4.2.1.3 *Fáze 3: Fáze rozvoje související se smlouvami o dodávkách a důležitých opakovaných nákupech*

V této třetí fázi obě organizace již vynakládají prostředky a úroveň jejich vzájemného poznání se tak logicky zvyšuje. Dodavatel i odběratel se snaží vzájemně

poznat své potřeby a možnosti. V této fázi je riziko poměrně vysoké vzhledem k vloženým investicím a složitosti jejich návratnosti.

4.2.1.4 Fáze 4: Fáze dlouhodobých vztahů, v nichž se relace snižuje

V průběhu této poslední etapy dochází k pravidelným každodenním jednáním (při sestavování plánu nákupu), k řešení sporů v oblasti kvality, problémů spojených dodávkami, k dohodnutí se na postupu v technickém výzkumu, v realizaci dalších nových postupů apod.

Ve fázi dlouhodobých vztahů je třeba analyzovat situaci týkající se zejména technologických změn, změn v poptávce odběratele, konkurenčního tlaku nebo dokonce v důsledku změny hlavních rozhodovatelů o nákupu. Odborná literatura uvádí, že ke krizi dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů dochází zhruba po deseti letech.

Důsledkem takové krize je často přerušení dodavatelsko-odběratelských vztahů a navázání vztahů s novými dodavateli.

V životním cyklu dodavatelsko-odběratelských vztahů můžeme najít také mikrocykly typu: investování, stabilizace, krizové období, investování atd. [3]

4.2.2 Rozdělení dodavatelů

Má-li společnost velké množství dodavatelů a rozhodne se zavést systém řízení dodavatelských vztahů, je vhodné z tohoto velkého množství dodavatelů nějakým způsobem vyfiltrovat ty, na které podnik zaměří svou pozornost. Společnost se tak bude moci soustředit pouze na ty dodavatele, kteří jsou pro ni nejdůležitější.

Je sice teoreticky možné, aby se podnik věnoval se stejnou péčí všem svým dodavatelům, ale takový způsob řízení dodavatelských vztahů by byl příliš náročný jak na lidské, tak i finanční zdroje. V porovnání se svým přínosem by se pak ukázal jako neefektivní.

O tom, kteří dodavatelé budou vybráni, lze rozhodnout pomocí několika metod:

4.2.2.1 Jedno-kritériální metoda s kritériem finančního objemu

Stávající dodavatele je možné rozdělit do skupin například podle velikosti celkových dodávek za rok měřené objemem finančních prostředků na tyto dodávky spotřebovaných. U nových dodavatelů musíme ale samozřejmě postupovat jinak,

protože tady historii dodávek neznáme. Pokud je však znám plán výroby nebo prodeje jednotlivých výrobků na následující rok, předpokládané množství spotřebovaných dílů a jejich cena, je možné plánovaný obrat jednotlivých dodavatelů spočítat. Tento postup aplikujeme na všechny dodavatele a výsledky ještě pro přehlednost seřadíme sestupně dle obratu. Z této analýzy jednoznačně zjistíme, kdo je pro podnik z hlediska velikosti obratu více a kdo méně důležitý.

4.2.2.1.1 Paretova analýza

Paretova analýza patří mezi marketingové analýzy a je často používaným nástrojem nejen v řízení jakosti, ale také v obchodě, nákupu i logistice. Jejím cílem je proniknout k jádru problémů, diferencovat podstatné jevy (20%, životně důležitá menšina) od jevů méně podstatných (80%, užitečná většina), určit hlavní indikátory problémů (životně důležitou menšinu) a vymezit způsob správného vyřešení problému. [7]

Při použití Paretovy analýzy na oblast nákupu vycházíme z předpokladu, že 20% dodavatelů realizuje 80% nakupovaných objemů. Třídění dodavatelského portfolia je možné podle různých kritérií (tržby, objemu dodávek, krycích příspěvků) a probíhá jednak v absolutním, hodnotovém vyjádření, jednak ve vyjádření relativním, procentuálním.

Paretova analýza je hojně využívána především díky její jednoduchosti, snadné aplikovatelnosti a jasné vizualizaci.

4.2.2.2 Multi-kritériální rozdělení

U tohoto způsobu rozdělení dodavatelů do skupin vycházíme nejen z kritéria finančního objemu, ale také z jiných kritérií, která mají potenciálně velký vliv na nákupní proces. Jestliže mezi významné dodavatele nezařadíme například dodavatele vyrábějící cenově nebo technicky náročné díly, pak by i krátkodobý výpadek dodávek mohl mít pro firmu kritické důsledky.

Těmito kritérii mohou být například:

- Dodavatel s velmi drahými výrobky.
- Dodavatel, který má pro nás potenciál růstu.
- Dodavatel, který vyrábí technicky náročné výrobky.

Kritérií může být samozřejmě i více, pokud však jednotlivým kritériím nepřidělíme váhy dle jejich důležitosti, bude pravděpodobně velmi obtížné a časově náročné zahrnout do multi-kriteriální metody rozdělení více než tři faktory.

4.2.2.3 Diferenciace položek nákupu podle významu pro organizaci

Další možný způsob rozdělení dodavatelů je dělení dle nakupovaných položek. Položky, které podnik nakupuje, pro něho nemají vždy stejný význam a vztahy s jejich dodavateli si vyžadují specifický přístup. Položky je možné dělit například následovně: [3]

1) Substituční položky

Jedná se o položky, u kterých je poptávka nižší než nabídka a jsou pro podnik významné. Vytvářejí možnost získání silného postavení u dodavatelů, umožňují plně využívat objektivního výběru a dovolují velký tlak na snižování nákupních cen, dovolují optimalizovat celý proces dodávek.

2) Strategické položky

Tyto jsou pro podnik životně důležité, což znamená snažit se o snižování rizik vzniklých jejich nedostatkem. Jedná se o položky, u nichž lze sledovat převis poptávky nad nabídkou. Znamená to vytváření dlouhodobé spolupráce s dodavateli, propojení plánovacích aktivit, výzkumu a vývoje.

3) Bezproblémové položky

Takové položky jsou na trhu v neomezeném množství a nemají pro organizaci zásadní význam. Lze je operativně objednávat podle stávající potřeby. Jejich nákup není třeba nijak plánovat a není potřeba udržovat jejich pojistnou zásobu.

4) Úzkoprofilové položky

Těchto položek je na trhu nedostatek, ale nejsou pro organizaci nějak zvlášť významné. Jejich nákupní strategie se opírají o stálé sledování vývoje zásob na trhu.

4.3 Kritéria výběru dodavatelů

Kritéria výběru dodavatelů by měla odpovídat funkci, kterou mají dodavatelé plnit, a tedy poskytovat konkurenceschopnou úroveň služeb koncovým zákazníkům podniku.

Je vhodné sestavit seznam hodnotících kritérií již před zahájením výběru dodavatelů.

4.3.1 Možná kritéria rozhodování při výběru dodavatele

4.3.1.1 Kritéria týkající se výrobku a služeb

Schopnost dodat výrobky v potřebném množství a kvalitě, provedení a spolehlivosti dle technických norem, certifikace a ekologičnosti, úroveň poskytovaných služeb a servisu, poradenství, technická pomoc aj., systém kontroly jakosti z hlediska certifikace, kvalita balení a manipulační připravenost, garance spolehlivosti výrobku, úplnost a přehlednost technické dokumentace.

4.3.1.2 Kritéria týkající se ceny a kontrakčních podmínek

Cena, slevy, srážky, doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou, platební podmínky.

4.3.1.3 Kritéria týkající se dodavatele

Inovační technické předpoklady a schopnosti, výkonnost managementu projevující se ve vztahu k okolí a uvnitř firmy, výrobní kapacity, spolehlivost a rezervy, pověst firmy, image, finanční situace firmy, stabilita, spolehlivost při realizaci dodávek, postoj ke kupujícímu, úroveň komunikace, logistické podmínky firmy. [10]

4.3.2 Výběr dodavatelů

4.3.2.1 Vyhledávání možných dodavatelů

Předtím než sestavíme předběžný seznam možných dodavatelů, měli bychom zkontrolovat své obchodní adresáře nebo se zeptat na doporučení jiných firem. Nyní čím dál více firem využívá při vyhledávání dodavatelů služeb internetu. Výhodou této varianty je, že se zde vyrovnávají podmínky soutěže – větší dodavatelé ztrácejí převahu nad menšími, protože všichni se mohou prezentovat v on-line katalozích za zanedbatelný poplatek. Díky tomu mohou jednotlivé firmy také snadno sledovat a srovnávat ceny a práci jednotlivých dodavatelů. Proto je pro společnost vždy lepší oslovit více dodavatelů, než být závislý pouze na jednom

4.3.2.2 *Zjišťování informací a referencí o dodavateli*

Předtím než navážeme užší spolupráci s dodavatelem, je dobré prověřit si její prostřednictvím referencí. Firma si tak ověří, zda informace poskytnuté v první fázi jsou pravdivé.

Reference o dodavatelích mohou pocházet:

- Přímě od dodavatelů.
- Z finančních ukazatelů (výroční zpráva a jiné dostupné materiály).
- Informace získané z nezávislých zdrojů.

Z takto získaných informací bychom se měli zaměřit na parametry a informace, u kterých si nejsme jisti, nebo jsou pro naši firmu klíčové. Další informace získáváme v průběhu spolupráce s dodavatelem. [7]

4.3.2.3 *Proces výběru dodavatelů*

Proces výběru dodavatelů je možné rozdělit hned do několika kroků. [7]

Nejprve je potřebné provést přesnou specifikaci nakupovaného výrobku. Z toho důvodu je třeba vytyčit základní parametry, které má dodávka splňovat.

Dalším krokem je potom tvorba první (selektivní) poptávky. U dodavatelů, kteří splňují základní kritéria na výrobek, lze v této fázi přidat doplňující požadavky, na základě kterých je vybrán nejvhodnější dodavatel. Odpovědi na to, zda dodavatel splňuje tyto doplňující požadavky, je možné získat z dotazníku zaslaného dodavateli společně se selektivní poptávkou. Selektivní poptávka je poptávkou vzorku budoucích dodávek a slouží k výběru nejvhodnějšího dodavatele, popř. dodavatelů.

První dodávce zadané vybranému dodavateli je věnována největší pozornost. Je vhodné zkontrolovat celou dodávku, i když v budoucnu bude kontrolována jenom reprezentativní část každé dodávky.

4.4 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení by mělo sloužit k poskytnutí zpětné vazby dodavatelům tak, aby mohli v případě nutnosti přijmout neprodleně nápravná opatření. Z hlediska interního využití (využití pro vnitřní potřeby podniku) je cílem hodnocení, aby se dodavatelé neustále zlepšovali. Výstupem by měl být jasný a strukturovaný dokument, pokud možno jednotný pro všechny dodavatele, aby bylo možné hodnocení vzájemně porovnat. Z hlediska externího využití by se výsledky hodnocení měly dostat k dodavatelům, aby podle nich zjistili, v čem podniku vyhovují a v čem nikoli.

Protože má hodnocení plnit úlohu zpětné vazby, mělo by být maximálně objektivní, spravedlivé a srozumitelné. [7]

Velmi dobrou motivací k dalšímu zlepšování svých dodavatelských služeb je pro dodavatele udělování ocenění jakosti, které odběratelé udělují svým nejlepším dodavatelům, a které často slouží i jako motivace zaměstnanců dodavatele. Důležité však je, aby dodavatelům byly známy podmínky získání ceny a hodnotící kritéria. [9]

4.4.1 Proces hodnocení dodavatelů

Hodnocení probíhá obvykle v následujících čtyřech krocích [10], kterým se budou podrobněji věnovat následující kapitoly.

Kroky:

- Vytvoření katalogu kritérií.
- Vlastní hodnocení výkonu.
- Znázornění výsledků.
- Vyhodnocení a návrh opatření.

4.4.2 Kritéria hodnocení dodavatelů

Jak již zmiňují autoři Šlapota, Grabarczek a Leták [7], kritéria hodnocení se liší v závislosti na tom, z jakého hlediska konkrétního dodavatele posuzujeme.

Pokud nám jde o hledisko ryze nákupní, posuzují se především finanční a cenové aspekty (úroveň cen ve srovnání s konkurencí, schopnost dodavatele vlastní iniciativou snížit cenu nebo parametry dodavatele, které svědčí o jeho finanční síle).

Hodnotíme-li daného dodavatele ze strategicko-nákupního hlediska, potom by se v hodnocení měla objevit kritéria vyplývající ze smluvního vztahu (zda je dodavatel schopen splnit svoji nabídku, jaká je flexibilita dodavatele při reakci na naši poptávku, jaká je úroveň spolupráce s dodavatelem). Nevýhoda takových parametrů je, že se většinou nedají exaktně vyjádřit.

Z hlediska nákupní logistiky pak hodnotíme předně schopnost dodávat v dohodnutém termínu dohodnutá množství. Toto hodnocení lze vyjádřit **indexem dodavatelské spolehlivosti**:

- Správně dodané dodávky * 100/celkový počet dodávek.

To ale není jediná možnost hodnocení dodavatelů. Ty můžeme hodnotit i z hlediska technologického. V tom případě se soustředíme zejména na kvalitu dodávek, dále sem můžeme zařadit i enviromentální systém, komunikaci s dodavatelem a jeho akceschopnost a efektivitu nebo jeho investice do nových technologií a rozvoje ve srovnání s konkurencí.

Podle Synka [10] může katalog hodnotících kritérií, jenž zahrnuje nejen předpoklady dodavatelské schopnosti, ale i výsledky skutečně realizovaných dodávek, vypadat například takto:

- Kvalita (dodává bezchybné produkty, spolupracuje při plánování a řízení kvality).
- Náklady (tvorba ceny, platební podmínky, transparentnost ceny, úroveň ceny).
- Dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, dodací pohotovost, flexibilita).
- Technické schopnosti (nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje, vstřícnost k požadovaným změnám).
- Dodavatelský servis (technická podpora, podpora při uzavření zakázky, záruky, příprava materiálu, balení, manipulace s obaly).
- Komunikace s dodavatelem (komunikace před i po uzavření zakázky, přijatelnost vzájemných vztahů).
- Ostatní (vzdálenost, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech apod.).

4.4.3 Metody hodnocení dodavatelů

4.4.3.1 Metoda bodovací nebo metoda vážení

Při metodě bodového hodnocení jde o bodové ohodnocení hlavních ukazatelů výkonnosti dodavatelů, kterými jsou například jakost, termíny dodání, služby a v neposlední řadě její cena. Podle toho, jakou váhu přisoudíme jednotlivým ukazatelům výkonnosti, pak každému dodavateli přidělíme určitý počet bodů, který bude představovat jeho celkové ohodnocení.

K hodnocení jakosti je možné použít následující vzorec [11]:

$$J = 100 - \frac{\%vadných\ kusů}{AUJ}$$

kde:

J - jakost

K - konstanta

AUJ - akceptovaná úroveň špatné jakosti v %

K hodnocení dodržování termínů dodávek stanovených smlouvou můžeme použít matici, ve které budou uvedena procenta zpožděných dodávek a doba jejich zpoždění. Příkladem uvedené matice je následující tabulka č.5.

Tabulka č.5: Hodnocení dodržování stanovených termínů dodavateli. (PERROTIN, R. HEUSSCHEN, P. Jak nakupovat se ziskem 1999. str. 58)

		Počet týdnů zpoždění				
		méně než	1 až 2	2 až 3	3 až 4	více jak
		1 týden	týdny	týdny	týdny	4 týdny
% zpožděných dodávek	méně než 5%	100	90	85	80	70
	5-25%	90	80	70	60	50
	25-50%	85	70	60	40	30
	50-75%	80	65	50	30	20
	více než 75%	75	60	40	20	0

Pokud chceme hodnotit služby, je situace obtížnější, protože hodnocení je závislé na subjektivním posouzení. Hodnotí se takové atributy jako příjemné jednání, informování nákupce v případě výrobních problémů a podobně. Platí, že čím delší je seznam kritérií, tím objektivnější se stává hodnocení.

Tabulka č. 6: Vzor mřížky hodnocení ukazatele „služby“ dodavatele. (PERROTIN, R. HEUSSCHEN, P. Jak nakupovat se ziskem 1999. str. 59)

	Není 0	Podprůměrná 2	Průměrná 5	Dobrá 8	Dokonalá 10
Příjemné jednání (kontakty)				x	
Dosažitelnost prodejce pro nákupce			x		
Informování nákupce v případě výrobních problémů	x				
Nabízení rychlých služeb v případě, kdy jsou nutně potřebné		x			
Význam připisovaný prodejním službám		x			
Spolupráce s nákupem	x				
Výzkum a vývoj					x
Návrh úprav jdoucí ve směru ke snižování nákladů			x		
Kooperace při řešení problémů (týkající se účetnictví, přejímky zboží ...)			x		
Přijímání odpovědnosti při sporech		x			
Schopnost nevyužívat přátelských vztahů k obchodním zájmům			x		
	2*0=0	3*2=6	4*5=20	1*8=8	1*10=10
	Celkem = 44				

Hodnotící ukazatel „cena“ lze provést například podle následujícího vzorce [11]

$$C = \frac{\text{nejnižší tržní cena}}{\text{nabízená cena}} \times 100$$

Celkové hodnocení se provádí po hodnocení jednotlivých ukazatelů. Každému z ukazatelů přisoudíme hodnotu jeho důležitosti, kterou nazýváme relativní důležitost [11]. Následující tabulka je příkladem takového celkového hodnocení.

Tabulka č.:7 Relativní význam ukazatelů „jakost“, „termín dodání“, „služby“ a „cena“ v celkovém hodnocení dodavatele. (PERROTIN, R. HEUSSCHEN, P. Jak nakupovat se ziskem 1999. str. 60)

Ukazatel	Hodnota přiznání každému ukazateli v intervalu do 100	Relativní důležitost Každého ukazatele	Vážená hodnota
Jakost	60	30%	18
Termíny dodání	80	15%	12
Služby	44	30%	13,2
Cena	90	25%	22,5
Celkové hodnocení	65,7 (ze 100)		

4.4.4 Výsledné kategorie dodavatelů

Dle volby hodnocení a mezí můžeme dodavatele rozdělit do tří kategorií [7]:

- „A“ dodavatelé, kterým je třeba věnovat pravidelnou péči a intenzivně s nimi spolupracovat.
- „B“ dodavatelé, se kterými je kontakt udržován především při realizaci dodávek.
- „C“ dodavatelé, kterým není věnována žádná pozornost, podnik pouze poptává.

Do kategorie A patří těch 20% dodavatelů, kteří tvoří v nákupu 80% finančních objemů. Kontakt s těmito subjekty by měl být co nejčastější. Firma by je neměla kontaktovat, jen pokud vzniknou problémy s dodávkami, ale měla by také sledovat průběžně jejich rozvoj, systém kvality a výrobní procesy. Vzhledem k tomu, že se jedná o dodávky pro podnik strategické, tedy velmi důležité, měly by být všechny problémy s dodávkami, ať už se týkají kvality či termínů, řešeny co nejflexibilněji. Jakákoliv změna by totiž podniku mohla způsobit značné komplikace ve výrobě. U těchto dodavatelů

existuje také možnost dosáhnout největších úspor nákladů, jelikož právě jejich dodávky tvoří největší nákladovou položku podniku.

Je zároveň potřebné udržovat s touto A skupinou dodavatelů nadstandardní osobní vazby, které mohou usnadnit komunikaci nejen při běžném obchodním styku, ale především při řešení nestandardních nebo krizových situací. Také pokud je s A dodavateli budována dlouhodobá spolupráce, nesmí se opomenout na průběžné srovnávání cen na trhu. Úspory vytvořené ve spolupráci s A dodavatelem mohou být často vzhledem k velkému obchodovanému objemu daleko větší než u ostatních dodavatelů. Na druhou stranu je samozřejmě vhodné průběžně srovnávat cenové nabídky A dodavatelů s cenovými nabídkami jejich konkurentů na trhu tak, aby podnik trvale neodebíral produkt za cenu vyšší, než je jeho běžná tržní cena.

V kategorii dodavatelů s označením B je obvykle zahrnuto 40-70% všech dodavatelů. V jejich případě nejsou kontakty tak časté jako v kategorii A. Měli by být kontaktováni jednou za dva až čtyři měsíce, aby tak daný podnik zjistil nové informace a udržoval s nimi užší kontakt.

Do kategorie s označením C spadá alespoň 10% dodavatelů. Jsou to ti partneři, od kterých jsou produkty odebírány nepravidelně, příležitostně. U těchto dodavatelů není třeba budovat úzké vazby. Důležité je ale sledovat změnu a srovnávat tyto dodavatele s jejich konkurenty na trhu.

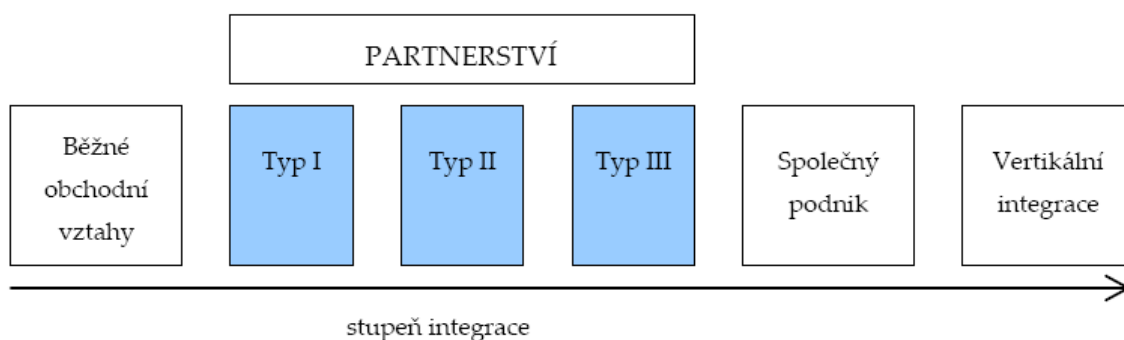
4.5 Koordinace a řízení vztahů s dodavateli

4.5.1 Partnerství s dodavateli

Vztahy mezi podniky mohou mít různou povahu a lišit se v míře integrace. Pro následující popis vztahů s dodavateli použijí typologii podle autorů Lambert, Stock, Ellram. [5]

Nejnižším stupněm integrace jsou běžné obchodní vztahy spočívající v jednorázové nebo opakující se obchodní transakci. Dále se mohou vztahy s dodavateli vyvinout do podoby několika typů partnerství, kterým se budou věnovat další kapitoly této práce, a mohou vyústit až do podoby vertikální integrace, jak je vidět na následujícím obrázku.

Partnerství znamená na rozdíl od běžných obchodních vztahů společné zapojení a společné operace zúčastněných podniků. Jejich integrace však nezahrnuje majetkovou spoluúčast partnerů.



Obrázek č.1: Typy partnerství. (LAMBERT, M.STOCK, J.ELLRAM, L., *Logistika* 2000 str. 373)

Partnerství typu I má obvykle krátkodobý cíl a partneři v omezeném měřítku koordinují své činnosti a plánování.

Partnerství typu II má dlouhodobý charakter a od pouhé koordinace činností partneři přecházejí k jejich integraci.

Partnerství typu III je posledním a nejtěsnějším partnerstvím podle této typologie. Nebývá vlastně stanoveno konečné datum takového partnerství. Podniky na sebe navzájem nahlíží jako na rozšíření sebe sama.

Podnik obvykle spolupracuje se svými dodavateli na bázi běžných obchodních vztahů a z partnerských vztahů se nejčastěji uplatňuje první typ. Typ III je spíše výjimkou a zůstává vyhrazen pro partnery zcela zásadního významu.

4.5.2 Zvyšování výkonnosti dodavatelů

Jedním z důvodů řízení dodavatelského vztahu je neustálé zvyšování výkonnosti dodavatelů. Podle výzkumu publikovaného v Journal of Marketing v lednu 2009 [2] má zásadní vliv na průběžné zvyšování výkonnosti dodavatelů kooperativní komunikace výrobce s dodavatelem, která ovlivňuje jednak znalosti dodavatele o potřebách a celkovém zaměření výrobce a zároveň posiluje i emocionální vazby dodavatele na výrobce. Tyto dva faktory mají následně vliv na průběžné zlepšování výkonnosti dodavatele.

Na znalosti dodavatele a jeho emocionální vazby na výrobce má mimo jiné vliv také způsob, jakým je dodavatel vybírán, specifika aktiv dodavatele a dlouhodobost dodavatelsko-odběratelského vztahu.

Svoji úlohu v tomto procesu hraje i kontrola, které je dodavatel ze strany výrobce podroben. Zatímco kontrola výstupu a dodavatelových možností a schopností má na zlepšování výkonnosti dodavatele vliv pozitivní, u kontroly procesů je tomu právě naopak.

Stručně lze doporučení vyplývající z tohoto výzkumu shrnout tak, že výrobci by měli co nejúžeji spolupracovat s dodavateli, aby získali přehled o jejich činnostech a mohli pak zhodnotit jejich potenciál a vytvářet stimuly pro jeho neustálé zvyšování.

Svým dodavatelům by podniky měly vytvářet motivaci k tomu, aby plnili náročnější cíle a neustálého tak zvyšovali svou výkonnost.

Cílem je tedy:

- 1) Rozvinout kontrolu potenciálu dodavatelů.
- 2) Zavést kontrolu jejich výkonů.
- 3) Snížit rozsah, v němž je prováděna kontrola procesů u dodavatelů.

4.5.3 Hodnocení výkonu dodavatele, metody hodnocení

Nákup hodnotí své dodavatele podle kritérií, která bral v úvahu ve fázi jejich volby a která byla pro rozhodování nejdůležitější. Informace získává jak ze své vlastní informační databáze (evidence dodávek, reklamací, urgencí, řešených rozporů, vad v dodávkách atd.), ale také od uživatelů (vnitropodnikových spotřebitelů). Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o změně či o úplném zrušení obchodních vztahů.

4.6 Zhodnocení teoretických východisek

Předešlou teoretickou část jsme využili jako inspiraci možných přístupů k vytvoření vlastního systému hodnocení dodavatelů. Při jeho vytváření jsme použili kombinaci více přístupů tak, abychom co nejlépe postihli naše nynější i budoucí potřeby. Základní pilíře jako např. systém vstupní kontroly jsme zanechali beze změny.

5 Nový systém hodnocení dodavatelů v Ray Service, a.s.

5.1 Specifikace projektu

Pro rychlou orientaci v projektu nám bude sloužit našim týmem vytvořený dokument Project Charter viz. tabulka č.8, ve kterém jsou obsaženy všechny klíčové údaje projektu.

Tabulka č.8: Project Charter.(Autor)

Název projektu	Zavedení systému hodnocení dodavatelů		
Členové týmu	Jméno	Role	
	Petr Zálešák	Ředitel pro personalistiku a jakost	
	Zdeněk Lajda	Vedoucí nákupu	
	Martina Václavíková	Obchodní ředitel	
	Milan Fiala	Referent UJ	
Umístění	Ray Service, a.s.		
Datum zahájení	1.10.2009	Datum ukončení	15.1.2010
Podrobnosti projektu			
Popis projektu	Projekt se zabývá nastavením systému hodnocení stávajících i nových dodavatelů.		
Formulace problematiky	V dosavadním systému není zcela korektně hodnocen dodavatel. S rostoucím počtem nakupovaných položek a celkovým objemem nakoupeného zboží roste potřeba systematicky pracovat s dodavateli. A k tomu je nutné mít zaveden systém hodnocení dodavatelů, který nám umožní systematickou a efektivní práci. Práce s dodavateli se projeví ve sledovaném parametru OTD dodavatelů, který vyjadřuje včasnost dodání objednaného a potvrzeného materiálu.		
Vlastník procesu	Zdeněk Lajda		
Cíle projektu	Metrika	Současná	Cílová
Nastolení rostoucího trendu OTD dodavatelů	Včasnost dodávky	73%	93%
Přínos pro zákazníka	Interní zákazník – zajištění spolehlivých dodavatelů.		
	Externí zákazník – pochopení potřeb zákazníka a tím i možnost orientovat se na jeho potřeby.		
Členové týmu	Martina Václavíková, Zdeněk Lajda, Petr Zálešák, Milan Fiala		
Požadovaná podpora	IS Helios, MS OFFICE		
Rizika a bariéry	Synchronizace systému hodnocení dodavatelů s možnostmi a schopnostmi IS Helios. Nastavení vhodných kritérií a jejich mezí. Náročnost na vyhodnocování dodavatelů a další práce se získanými daty.		

5.1.1 Gantův diagram

Pro grafické znázornění milníků projektu jsme použili Gantův diagram. Tento diagram nám přehledně zobrazuje časovou souslednost milníků a jsou z něj snadno čitelné kritické úseky projektu. Z grafu je patrné, že pro některé činnosti nemáme žádnou časovou rezervu, pro jiné však ano. Pokud se zpozdíme v řešení u těch úkolů, na které bezprostředně navazují jiné, hrozí nám posun ve zbývajících částech harmonogramu.

Obrázek č.2: Gantův diagram.(Autor)

ID	Task Name	Start	Finish	Duration	Q4 09												Q1 10	
					18.10	25.10	1.11	8.11	15.11	22.11	29.11	6.12	13.12	20.12	27.12	3.1	10.1	
1	Audit stávajícího stavu.	12.10.2009	14.10.2009	3d														
2	Vyhodnocení stávajícího stavu	14.10.2009	20.10.2009	5d														
3	Vytvoření řešitelského týmu.	20.10.2009	23.10.2009	4d														
4	Definice základních cílů.	20.10.2009	27.10.2009	6d														
5	Návrh hodnotících kritérií dodavatelů.	27.10.2009	2.11.2009	5d														
6	Vytvoření skupin dodavatelů včetně jejich definice.	2.11.2009	11.11.2009	8d														
7	Vytvoření dotazníků pro nové dodavatele.	2.11.2009	16.11.2009	11d														
8	Způsob hodnocení dodávek.	11.11.2009	20.11.2009	8d														
9	Způsob zaznamenávání výstupů do IS Helios.	11.11.2009	16.12.2009	26d														
10	Seznam schválených dodavatelů za rok 2009.	14.12.2009	18.12.2009	5d														
11	Proškolení zaměstnanců z nového systému hodnocení dodavatelů.	4.1.2010	8.1.2010	5d														
12																		

5.2 Tvorba dotazníku pro nové dodavatele

Po prvním kontaktu s potenciálním dodavatelem je pro nás nutné získat relevantní informace. Toho můžeme docílit otázkami zasahujícími do oblastí, které jsou pro nás směrodatné. Sestavili jsme dotazník, který je zasílán každému novému dodavateli a periodicky každému nenahraditelnému, klíčovému a důležitému dodavateli (viz. Rozdělení dodavatelů). Jednotlivé otázky jsou nadefinovány z oddělení kvality, nákupu a ekonomického.

U každé otázky jsou na výběr odpovědi, jenž jsou bodově ohodnoceny. Pro nás nejdůležitější oblasti jsou ohodnoceny největším počtem bodů. Jednotlivé body jsou pro účely této diplomové práce napsány v závorkách za odpovědí. Body za odpovědi jsou sečteny a tvoří výsledné hodnocení z daného dotazníku. Maximálně lze získat celkem 74 bodů. Dodavatel je pro nás vyhovující, pokud dosáhne alespoň 51 bodů (což je asi 70% bodů z celkového množství).

Pokud respondent odpoví na otázku číslo 1 ANO, nemůže získat další body za odpovědi 12, 13, 14. A to z toho důvodu, že pokud odpověděl na otázku 1, musí automaticky splňovat oblasti obsažené v otázkách 12, 13, 14.

Kompletní verze dotazníku je k nahlédnutí v příloze této diplomové práce (viz. příloha č.1).

5.3 Rozdělení dodavatelů

Jedním z cílů této diplomové práce bylo rozčlenění dodavatelů. To nám bude nápomocno pro snazší orientaci mezi dodavateli. Budeme se tak moci věnovat významným dodavatelům.

Dodavatele jsme si rozdělili do sedmi skupin. Každou skupinu jsme specifikovali a nadefinovali si jak k nim přistupovat (viz. níže).

Ve skupinách III., IV., V. a VI. budou dodavatelé rozčleněni do kategorií A – C, které vycházejí ze čtvrtletního hodnocení dodávek (viz. kapitola 7.3).

5.3.1 Skupiny dodavatelů

I. Potenciální Dodavatel.

Jedná se o dodavatele, se kterým zatím nespolečně pracujeme. Do této skupiny automaticky spadají ti dodavatelé, které jsme přímo oslovili nebo iniciativa vzešla od dodavatele.

V této skupině zůstává dodavatel po dobu, než odpoví na Dotazník pro dodavatele. Do té doby se od dodavatele nenakupují žádné položky.

II. Nový dodavatel

Nového dodavatele je možné přiřadit do další skupiny nejdříve po půl roce, nejpozději však po dvou letech. Od nového dodavatele je možné nakupovat, ale se

zvýšenou obezřetností. Nákup od takového dodavatele musí být schválen vedoucím nákupem.

III. Standardní dodavatel

- Takový dodavatel spadá dle Paretovy analýzy do skupiny dodavatelů, jejichž kumulativní hodnota objemu nakoupeného zboží je mezi 81% až 100%.
- Jedná se o alternativní dodavatele.
- Primárně kupovat materiál spíše v jiných kategoriích dodavatelů.
- Není nutné věnovat těmto dodavatelům speciální péči.
- Tito dodavatelé jsou primárně bráni jako možná databáze.

IV. Důležitý dodavatel

- Takový dodavatel spadá v Paretově analýze do skupiny dodavatelů, jejichž kumulativní hodnota objemu nakoupeného zboží je mezi 61% až 80%.
- Mají potenciál.
- Vyžadují aktivní jednání.
- Cílem je získat od těchto dodavatelů lepší podmínky.
- Snahou je aby 80% těchto dodavatelů mělo hodnocení A
- Může být zařazen do kategorie V. Klíčový dodavatel, i když nesplňuje kritérium nakoupeného zboží.

V. Klíčový dodavatel

- Takový dodavatel spadá v Paretově analýze do skupiny dodavatelů, jejichž kumulativní hodnota objemu nakoupeného zboží je do 60%.
- Je nutné vyžadovat od nich spolehlivost při plnění termínů.
- Automatické potvrzování objednávek.
- Sledování cen s jejich konkurencí.
- Pravidelná vzájemná komunikace.
- Budování dobrých odběratelsko-dodavatelsko vztahů.

- Snahou je, aby 100% těchto dodavatelů spadalo do kategorie A

VI. Nenahraditelný dodavatel

Do této skupiny je zařazen ten dodavatel, který je nařízen našim odběratelem nebo nemáme na určitou položku více než jednoho dodavatele (prozatím neexistuje alternativní dodavatel).

Jestliže je dodavatel posouzen jako „Nenahraditelný“, není pro nás směrodatný výsledek z Dotazníku pro dodavatele. Takový dodavatel musí být vždy schválen a bude mu vždy zaslán výsledek z dotazníku – „Vyhovující“.

Snahou u těchto dodavatelů je:

- Redukce těchto dodavatelů na co nejnižší úroveň, protože jsme na nich velmi závislí. S tím souvisejí hledání dalších adekvátních dodavatelů (alespoň jednou za ½ roku).
- S těmito dodavateli musíme vést pravidelnou komunikaci.
- Nutnost velmi dobrých odběratelsko-dodavatelsko vztahů.
- Ošetřování rizik v náš prospěch. Přenášení rizik souvisejících s nedodáním zboží na dodavatele (nákupní smlouvy).
- Zasílání reportů osobám s rozhodovací schopností.
- Nedávat dodavateli najevo jeho nenahraditelnost.
- U rizikových položek zachovávat určitou hladinu pojistných zásob.
- U rizikových položek odhadovat termíny dodání předem.
- Vyžadovat spolehlivost dodávek.

VII. Vyřazení dodavatelé.

Do této skupiny spadají ti dodavatelé, kteří byli na základě dotazníku vyhodnoceni jako „Nevyhovující“ nebo dlouhodobě (1 rok) jsou hodnoceni za C. Označení „vyřazený dodavatel“ musí být zaneseno do IS Helios.

Po vyplnění Dotazníku je povinností přesně obeznámit dodavatele v čem nevyhověl a kde by se měl zlepšit. S těmito dodavateli se dále nespolupracuje minimálně do té doby, než opětovně vyplní Dotazník (nejdříve za ½ roku).

5.3.2 Paretova analýza dodavatelů

Tabulka č.9: Data pro Paretovu analýzu za 01 – 11/2009 z realizovaných příjmek. (Autor)

	Objem nákupu (Kč)	Procentuální podíl	Kumulativní hodnota procentuálního podílu
Celkem	58 534 453,90		
Název firmy			
RAYTECH G.m.b.H.	12 996 201,97	22,2%	22,2%
Steyr-Daimler-Puch Spezialfahrzeug GmbH	3 395 267,53	5,8%	28,0%
AWS Electronics, Ltd.	3 220 781,28	5,5%	33,5%
PEI-Genesis UK Ltd.	3 219 043,91	5,5%	39,0%
Apem Components Ltd	3 203 656,05	5,5%	44,5%
Mesit přístroje spol. s r.o.	2 934 849,60	5,0%	49,5%
KILLICK Agencies and Marketing Limited (KAML)	2 641 114,20	4,5%	54,0%
Tyco Electronics Logistics AG	2 190 727,49	3,7%	57,7%
Broanmain Ltd. Vincent Lane	2 049 897,33	3,5%	61,2%
TTI, Inc.	1 375 290,73	2,3%	63,6%
Kalestead Network House 300- 302	1 089 310,43	1,9%	65,5%
IS-Rayfast Limited	893 938,31	1,5%	67,0%
SOURIAU S.A.S.	753 804,43	1,3%	68,3%
KISSLING ELEKTROTECHNIK GmbH	741 157,48	1,3%	69,5%
Racal Acoustics Limited	733 651,26	1,3%	70,8%
SEA Wire and Cable	689 616,57	1,2%	72,0%
Hi-Tech Mouldings Ltd. Tyak House	658 992,36	1,1%	73,1%
Hypertac GmbH	647 099,95	1,1%	74,2%
MPS electronic Vertriebs GmbH	646 465,96	1,1%	75,3%
E-T-A Elektrotechnische Apparate GmbH	562 361,08	1,0%	76,3%
QUITTNER SCHIMEK, s.r.o.	509 384,66	0,9%	77,1%
SOS Electronic, spol. s r.o.	492 773,55	0,8%	78,0%
Compagnie Deutsch GmbH	467 135,15	0,8%	78,8%
Salcavi Spa	415 971,42	0,7%	79,5%
Heiru CZ s.r.o.	377 100,50	0,6%	80,1%
INTRIS spol. s r.o.	365 280,10	0,6%	80,8%
F.E.G. Future Equipment Service	340 026,24	0,6%	81,3%
Kosyka s.r.o.	339 497,50	0,6%	81,9%
Hispano Ferritas S.A. Backoffice Europe	328 309,67	0,6%	82,5%
Imcon, spol. s r.o.	326 229,70	0,6%	83,0%
Dannewitz GmbH & Co.	304 826,62	0,5%	83,6%

AVITRADE, s.r.o.	297 290,00	0,5%	84,1%
OFFICIAL ELECTRONIC s.r.o.	295 985,03	0,5%	84,6%
Azego Components AG	279 175,57	0,5%	85,0%
nkt cables Vrchlabí k.s., člen skupiny NKT	268 384,72	0,5%	85,5%
Watrio s.r.o.	256 612,64	0,4%	85,9%
Bernier S.A.R.L.	239 410,42	0,4%	86,4%
Aircraft Industries, a.s. Spare Parts Dpt.	223 698,00	0,4%	86,7%
GES-ELECTRONICS, a.s.	221 623,62	0,4%	87,1%
C.S.O. spol.s r.o.	211 498,80	0,4%	87,5%
W J Webb & Co. Ltd.	209 890,91	0,4%	87,8%
Pambry Electronics Ltd. Units 7 & 8 Ventura Centre	209 279,84	0,4%	88,2%
GPH, spol.s r.o	205 795,19	0,4%	88,5%
TENEO 3000, s.r.o.	197 905,10	0,3%	88,9%
DKW Engineering Ltd.	192 001,20	0,3%	89,2%

Pozn.

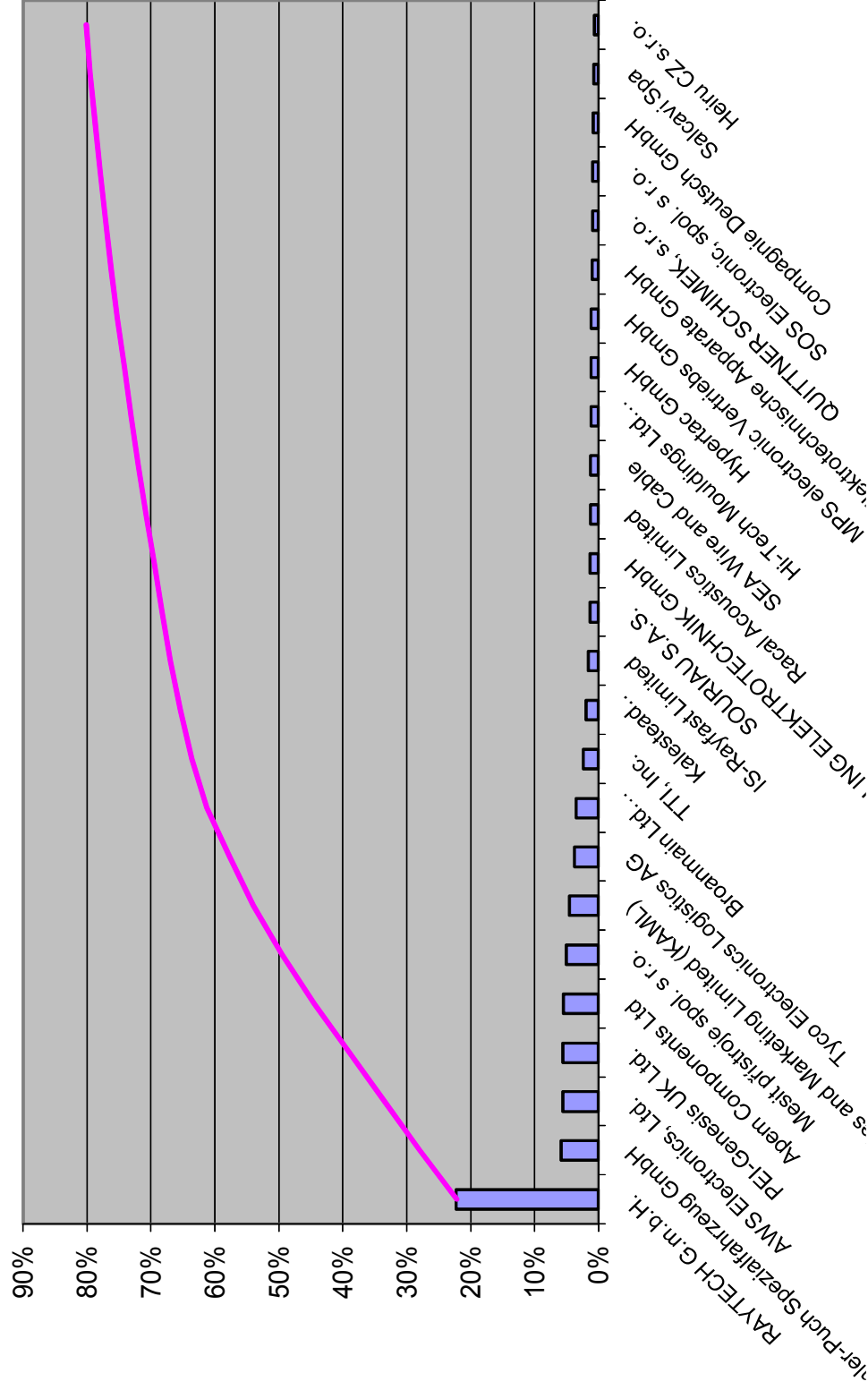
Žlutě jsou vyznačeni ti dodavatelé, kteří nám dodají 60% nakoupeného zboží.

Fialově jsou vyznačeni ti dodavatelé, kteří nám dodají dalších 20% (spolu se žlutě vyznačenými tvoří dohromady 80%) nakoupeného materiálu.

Modře jsou vyznačeni ti dodavatelé, kteří jsou nenahraditelní.

Graf č.3: Paretova analýza. (Autor)

Dodavatelé, kteří dodají 80% nakoupeného materiálu.



5.4 Popis schématu procesu výběru a hodnocení dodavatele

Každý dodavatel, se kterým je navázán kontakt, je automaticky označen jako „I. Potenciální“.

Všem Potenciálním dodavatelům je ihned zasílán k vyplnění Dotazník pro dodavatele viz. příloha č.1 a současně je vedoucím nákupu posuzován z hlediska „Nenahraditelnosti“. To je jeden z parametrů rozdělování dodavatelů.

Pokud je dodavatel posouzen jako nenahraditelný, je přiřazen do skupiny VI. Nenahraditelný dodavatel. Zde nehraje žádnou roli Dotazník pro dodavatele. Dodavateli je pouze oznámeno, ve kterých oblastech by se měl zlepšit.

U nahraditelných dodavatelů již hraje výsledek Dotazníku pro dodavatele velkou roli. Potenciálnímu nahraditelnému dodavateli je vždy zaslán komentář k výsledku dotazníku. Pokud bude jeho hodnocení „nevyhovující“, automaticky je zařazen do skupiny VII. Vyřazení dodavatelé. Vyřazený dodavatel může být opětovně hodnocen pomocí Dotazníku pro dodavatele nejdříve za půl roku. Pokud je hodnocení „vyhovující“, bude dodavatel přeřazen do skupiny II. Nový dodavatel.

Po půl roce má možnost vedoucí nákupu dle dosavadních dat, záměrů a predikce předčasně přeřadit dodavatele ze skupiny II. Nový dodavatel do skupiny III. Standardní dodavatel, IV. Důležitý dodavatel nebo V. Klíčový dodavatel. Pokud bude některý z dodavatelů přiřazen do výše zmíněné skupiny, bude s ním nakládáno podle specifik kategorie.

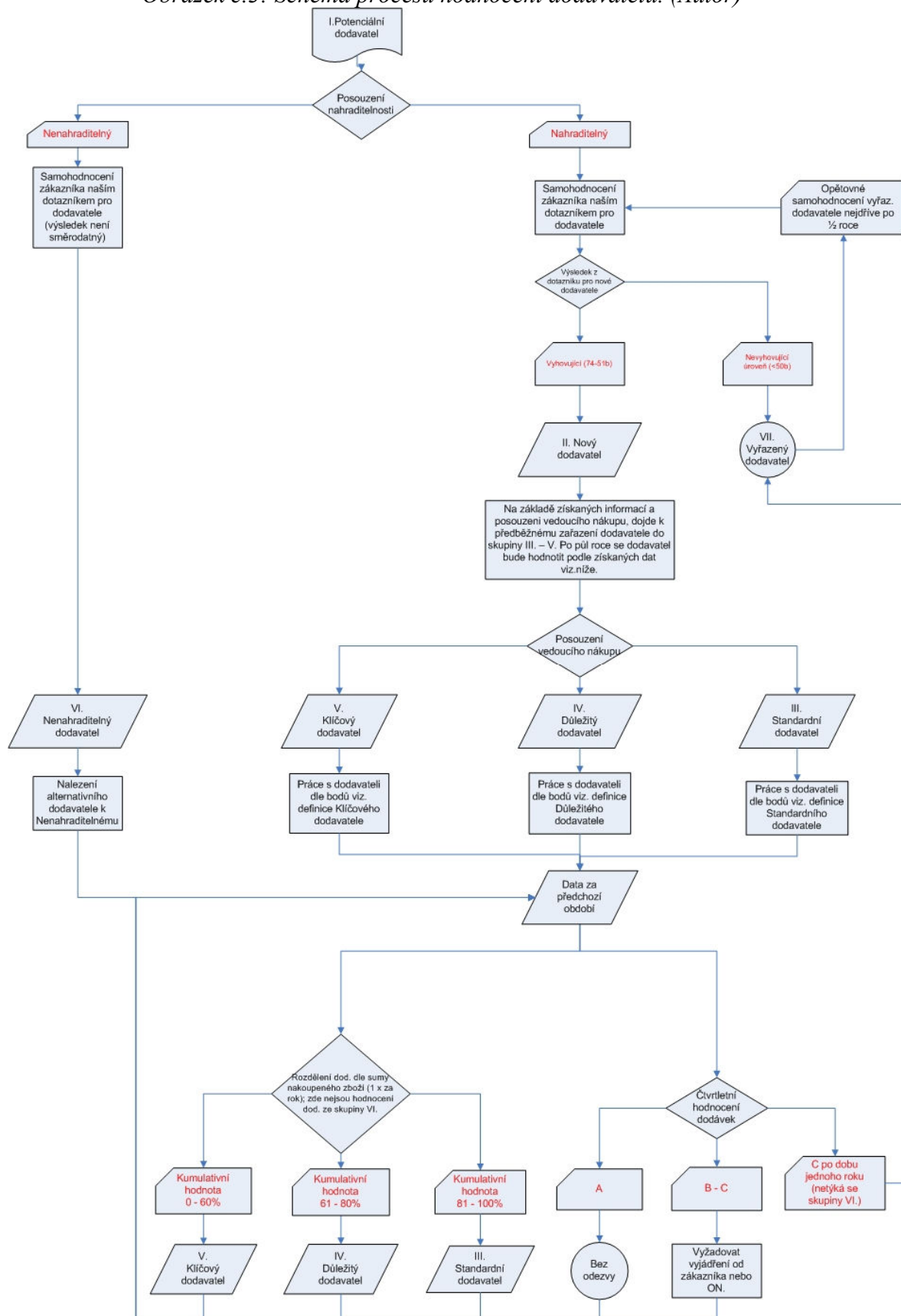
Z jednotlivých obchodních transakcí a dodávek jsou sbírána jednotlivá data, která se vyhodnocují. Každá dodávka je hodnocena z hlediska jakosti, včasnosti a úplnosti a po 1/4 roce jsou dodávky vyhodnoceny souhrnně pro každého dodavatele. Z tohoto hodnocení vzejde, zda dodavatel bude v kategorii A, B nebo C. Pokud je dodavatel v kategorii B nebo C, bude mu zasláno oznámení, proč tomu tak je a kde by se měl zlepšit. Budeme vyžadovat nápravné opatření, které posune dodavatele do kategorie A. Je-li dodavatel v kategorii C po dobu jednoho roku, bude přeřazen do skupiny VII. Vyřazený dodavatel.

Na konci roku dojde vždy ke zhodnocení za jakou sumu (v Kč) bylo nakoupeno zboží u jednotlivých dodavatelů. Jedná se o rozdělení dodavatelů dle reálných dat, nikoli dle predikce vedoucího nákupu. Podle objemu nakoupeného zboží dojde k opětovnému rozřazení dodavatelů do kategorií:

- Kumulativní hodnota 0 – 60% V. Klíčový dodavatel
- Kumulativní hodnota 61 - 80% IV. Důležitý dodavatel
- Kumulativní hodnota 81 – 100% III. Standardní dodavatel

Tento závěrečný cyklus se pravidelně opakuje.

Obrázek č.3: Schéma procesu hodnocení dodavatelů. (Autor)



6 Seznam schválených dodavatelů

Mezi schválené dodavatele budeme řadit ty, kteří jsou zařazeni do skupin VI., V., IV., III. a II.

7 Systém hodnocení dodávek

7.1 Hodnocení dodávek od schválených dodavatelů

Každá dodávka je kontrolována pracovníkem vstupní kontroly. Ten bude kontrolovat úplnost a jakost (dle tabulky č.10).

Hodnocení včasnosti provede referent nákupu, jakmile porovná v IS Helios potvrzené datum expedice zákazníka se skutečným datem přijmutí zboží.

Tabulka č.10: Hodnotící kritéria pro hodnocení jednotlivých dodávek. (Autor)

Okruh hodnocení	Hodnocení provádí	Výstup hodnocení	Klasifikace
Včasnost Dodávky*	Útvar nákupu	A	Dodávka v potvrzeném termínu, max. o 7 dnů před a 0 dnů po potvrzeném termínu.
		B	Dodávka dodána opožděně do 3 dny proti potvrzenému termínu. Dodávka dodána dříve o více než 7 dnů proti potvrzenému termínu.
		C	Dodávka dodána opožděně do 14 dnů proti potvrzenému termínu.
		D	Dodávka dodána opožděně o více než 14 dnů proti potvrzenému termínu.
Úplnost dodávky	TK	A	Dodávka v souladu s objednávkou.
		B	1) Dodávka vykryvá 90% a více objednaného množství. 2) Zboží nad rámec objednaného množství. 3) Nevyžádaná dodávka.
		C	Dodávka vykryvá 80-90 % objednaného množství.
		D	Dodávka vykryvá méně než 80 % objednaného množství.
Jakost dodávky	TK	A	Dodávky bez vad.
		B	Vada, která nevylučuje další použití.
		C	Lze použít po opravě.
		D	Nelze použít

* V případě, že nám dodavatel nepotvrdí termín dodání, uvažuje se za potvrzený termín námi požadovaný termín dodání.

* Ke každému potvrzenému datu dodání připočítat dny (pro dopravu) pro země:

- Tuzemsko, Tyco Pei Genesis + 2 dny
- EU + 4 dny

- USA, Switz + 7 dnů

Tato dokumentace slouží ke klasifikaci všech dodávek do firmy Ray Service, a.s. podle základních okruhů.

7.2 Celkové hodnocení jednotlivých dodávek

Celkové hodnocení dodávky provádí referent nákupu na základě dílčích hodnocení (jakost, úplnost, včasnost) dle tabulky č.11.

Konečné vyhodnocení dodávky musí být zaneseno do příjemky viz. obrázek č.4.

Tabulka č.11: Celkové hodnocení dodávky dle výsledků jednotlivých kritérií. (Autor)

HODNOCENÍ	KRITÉRIUM
A	Všechny tři kritéria jsou hodnoceny A
B	Jedno kritérium je hodnoceno B
C	Jedno kritérium je hodnoceno C
D	Jedno kritérium je hodnoceno D

Obrázek č.4: Nové zadávání jednotlivých kritérií do IS Hélios. (Autor)

999 12741 DR-25-1/4-0

Akce

1 - Základní údaje 2 - Cena 3 - Popis 4 - Výrobní čísla 5 - Externí informace

0. Vyhodnocení 1. Ostatní 2. Neshody Vstupní kontrola

Jakost:

Úplnost:

Včasnost:

Celkové hodnocení dodávky:

Číslo související neshody:

CC s DPH po sl.: 0,06 Min. na skl.: 5226,75 K dispo.: 5226,75 K dispo. po výd.: 5226,75

OK Storno

- **Jakost** – provádí pracovník vstupní kontroly
- **Úplnost** – provádí pracovník vstupní kontroly
- **Včasnost** – provádí referent nákupu, vždy i při hodnocení A
- **Celkové hodnocení dodávky** – provádí referent nákupu, vždy i při hodnocení A
- **Číslo související neshody** – zapisuje pracovník vstupní kontroly případně referent nákupu.

Pozn.

V případě zjištění neshody po vstupní kontrole, změní jak „Jakost“ nebo „Úplnost“ tak „Celkové hodnocení dodávky“ podle S11/TD1 na příjemce **referent nákupu**, v momentě řešení neshody.

7.3 Čtvrtletní hodnocení dodavatelů z hlediska dodávek [14]

Hodnocení dodavatelů na základě hodnocení jednotlivých dodávek provádí vedoucí nákupu jednou za 3 měsíce (v prvním týdnu následujícího měsíce) podle dále uvedené metodiky. Pokud je dodavatel hodnocen „C“ nebo „B“, je o tomto faktu neprodleně informován a je s ním zahájeno jednání o nápravných opatřeních. V opačném případě jsou dodavatelé informováni o výsledcích hodnocení dvakrát do roka (v průběhu prvního měsíce následujícího pololetí).

7.3.1 Metodika hodnocení

Zanedbává se dodávané množství, ale bere se počet dodávek jednotlivých komponent, nikoli počet dodacích listů.

Nyní bereme v úvahu i vady ve výrobě nebo v provozu.

Tabulka č.12: Rozdělení dodávek podle faktorů. (Autor)

Hodnocení dodávky	Faktor	Váhový součinitel
Bezchybná dodávka	A	1
Dodávka s vedlejšími vadami	B	5
Dodávka s hlavními vadami	C	30
Dodávka s kritickými vadami	D	100

Omezení: Dodávka nezachycena vstupní kontrolou, ale objevena až ve výrobě nebo u zákazníka - zvyšuje se hodnota faktoru o jeden stupeň

Po rozdělení dávek provedeme následující kroky:

- 1) Vynásobíme počet dodávek se stejnou hodnotou faktoru s váhovým součinitelem.
- 2) Tyto součiny se sečtou.
- 3) Součet se vydělí celkovým počtem dodávek.

- 4) Podíl se odečte od konstanty 101. Poté se dodavatel zařadí podle souhrnného vyhodnocení. (tabulka č.14)

Tabulka č.13: Příklad hodnocení dodávek. (Autor)

3	dodávky	faktor	A	součinitel	1;	tedy	3	x	1	=	3
10	dodávek	faktor	B	součinitel	5;	tedy	10	x	5	=	50
3	dodávky	faktor	C	součinitel	30;	tedy	3	x	30	=	90
1	dodávka	faktor	D	součinitel	100;	tedy	1	x	100	=	100
17	dodávek					součet					243

$$243:17 = 14,3$$

$$101-14,3 = \underline{\underline{86,7}}$$

Subjektivní hodnocení postihuje tzv. čtvrté kritérium vychází ze subjektivního pohledu na dodavatele, kdy se hodnotí jeho přístup a ochota např. při řešení reklamací. Vedoucí nákupu má možnost na základě tohoto kritéria posunout souhrnné hodnocení o 10 bodů směrem nahoru nebo dolů.

Celkové čtvrtletní hodnocení dodavatele určíme dle tabulky č.15. Podle výsledné hodnoty bude dodavatel zařazen do kategorie A, B nebo C. Přičemž A je nejlepší a C nejhorší.

Tabulka č.14: Souhrnné vyhodnocení. (Autor)

Rozsah	Ukazatele jakosti			
A	od	90	do	100
B	od	80	do	89,9
C	od	0	do	79,9

Způsob zaznamenávání získaných údajů do IS Hélios je zobrazen na obrázku č.5.

*Obrázek č.5: Nové zadávání čtvrtletního hodnocení dodavatelů do IS Helios pod
číselník organizací. (Autor)*

Číselník organizací

Akce

Č. org.: 4537 Stav: Aktivní Nadřazená organizace:

☐ Je odběratel ?
☒ Je dodavatel ?

1 - Základní údaje 2 - Dodatky 3 - Slevy 4 - Kontakty 5 - Bank. spojení 6 - Logo 7 - Externí informace

e-Shop Jiné Marketingové informace Parametry dodavatelů Plán tržeb Zjišťování spokojenosti

Dodací podmínky:

Platební podmínky:

Odpovědná osoba pro dodavatele:

Způsob dopravy:

Kategorie dodavatelů:

Čtvrtletní hodnocení dodavatele:

Výsledek ze vstupního dotazníku:

OK Storno

8 Zhodnocení cílů

Hlavním cílem diplomové práce je **vytvoření transparentního systému sledování a hodnocení dodavatelů**, který umožní nastolit stoupající trend OTD (on time delivery) dodavatelů z nynějších cca 73% na požadovaných 93%.

Tento cíl byl úspěšně splněn. Nový systém sledování a hodnocení dodavatelů se podařilo vytvořit a dne 11. 1. 2010 také uvést do provozu. Máme-li však zhodnotit konkrétní přínosy a změny ve firmě způsobené užíváním tohoto systému, nejsme toho v současné chvíli logicky ještě schopni. Relevantní srovnatelná data budou k dispozici nejdříve za šest měsíců po zavedení systému.

Je ale na místě podotknout, že samotný systém nezaručuje zlepšení současného stavu. Je pouhým nástrojem a základním předpokladem úspěchu. Na celkovém výsledku se podílejí velkou měrou také ostatní faktory ve firmě, jako například lidský faktor, a to především v podobě rozhodování manažerů v nákupním oddělení.

Kromě hlavního cíle je možné hodnotit také všechny dílčí podcíle této diplomové práce.

- **Zhodnocení současného stavu**

Ano, tento podcíl byl splněn a detailně popsán v kapitole č.3. Zhodnocení současného stavu probíhalo prostřednictvím interního auditu v procesu nakupování. Byla zjištěna hodnota OTD dodavatelů cca 73%, která je v současnosti pro firmu nepřijatelná (při doporučené hodnotě 93%).

- **Zhodnocení dotazníků pro nové i stávající dodavatele a následná návaznost výsledků na práci s dodavateli**

I tento podcíl byl splněn. Zjistili jsme, že původní dotazník již nevyhovoval potřebám firmy. Byl tak zcela přepracován až do současné podoby, viz. příloha č.1. Tento nový dotazník je automaticky zasílán každému dodavateli. Jeho vyplnění je podmínkou spolupráce a zařazení daného dodavatele do seznamu schválených dodavatelů.

- **Přehodnocení kritérií dodávek jako např. včasnost, jakost...**

I tento podcíl je dalším, který byl samozřejmě splněn. Tato kritéria byla shledána jako dostatečná. I když byla mírně vylepšena tím, že zatímco dříve se pod kritériem

Jakosti skrývala jak kvalita, tak také kvantita, nyní je nově pod jakostí pouze kvalita a vzniklo nové kritérium s názvem Úplnost, jež je vlastně kritériem kvantity.

- **Čtvrtletní hodnocení dodavatelů včetně sledování trendu jejich hodnocení**

Ano, v novém systému hodnocení dodavatelů je zavedeno pravidlo čtvrtletního sledování, resp. trendu hodnocení dodavatelů (zlepšení / zhoršení). Vzhledem k tomu, že systém byl zaveden relativně nedávno, nemohlo tedy proběhnout ještě žádné takové čtvrtletní zhodnocení. Do budoucna musí firma navíc vyřešit, jakým způsobem zaznamenávat historii čtvrtletního hodnocení dodavatelů a tedy také trend hodnocení. V systému IS Helios lze zatím pouze zaznamenat současný stav čtvrtletního hodnocení. Nikoli současný a minulý zároveň.

- **Schvalování dodavatelů**

Ano, i schvalování dodavatelů jako jeden z podcílů byl splněn. Schvalování dodavatelů se nyní v novém systému opírá o dva hlavní pilíře – dotazník pro dodavatele a čtvrtletní hodnocení dodavatelů. Pokud je daný dodavatel hodnocen „kladně“ v rámci obou pilířů, je zařazen do seznamu schválených dodavatelů. Schvalování provádí vedoucí nákupu.

- **Zakomponování hodnocení dodavatelů do IS Helios**

Ano, hodnocení dodavatelů je zakomponováno do systému IS Helios. Byla vytvořena nová pole jako např. bodové hodnocení z dotazníků, dále hodnocení jakosti, včasnosti, úplnosti dodávek atd.

9 Závěr

Cíle, které jsme si definovali na začátku projektu a které byly zhodnoceny v předchozí kapitole, se prolínali v činnostech, jež jsme vykonávali. Hlavním cílem bylo zavést takový systém hodnocení dodavatelů, který umožní pracovat s dodavateli a tím zlepšit sledovaný parametr OTD dodavatelů z nynějších cca 73% na 93%. Vypovídající schopností parametru je včasnost dodávek. Jelikož systém začal fungovat teprve od 11.1.2010 nejsou zatím sesbírána žádná relevantní data. Ta budou k dispozici nejdříve začátkem měsíce března 2010. První potřebná data nám poskytnou přesnější hodnocení dodavatelů, jelikož budou zahrnovat nejen neshodný materiál objevený při kontrole na vstupu, ale i ve skladu a ve výrobě.

Dříve než jsme mohli začít něco měnit nebo nastavovat, bylo nutné zjistit, v jakém stavu se oblast práce s dodavateli nachází. To jsme provedli v rámci interního auditu oddělení nákupu, jehož součástí byla konfrontace popisů procesů a skutečností. Jednotlivé nálezy týkající se systému hodnocení nakupování jsou v tabulce č.4. Z revize stavu dosavadního systému vzešlo, že již není schopen efektivně postihnout množství dodavatelů a také nebyl zcela dodržován.

Po vyhodnocení byl určen tým lidí, kteří měli vytvořit nový systém hodnocení dodavatelů. Byl také vytvořen harmonogram jednotlivých návazných činností viz. obrázek č.2.

Nejdříve jsme navrhli možnou základní strukturu procesu hodnocení dodavatelů, která se však postupně měnila až do konečné fáze viz. obrázek č. 3. Pro snazší práci s dodavateli jsme si je rozdělili do šesti skupin, u kterých byly definovány základní body pro práci s nimi.

Byl vytvořen nový Dotazník pro dodavatele, který je vždy zasílán potenciálním dodavatelům a periodicky zasílán také stávajícím dodavatelům. Jeho výsledek je zřejmý ihned po vyplnění a dodavatel z něj může vyčíst, které oblasti jsou pro nás prioritní. Daný dotazník slouží zároveň jako jedna z prvních informací o dodavateli a možný návod pro budoucí jednání s ním.

Schvalování dodavatelů je již podmíněno více faktory. Jak výsledkem z dotazníku, tak rozhodnutím vedoucího nákupu.

Z celkového hlediska tak lze říci, že cíl této diplomové práce byl splněn. Vzhledem k tomu, že se jednalo o velmi praktický úkol, který bude v praxi skutečně plně využit, je přínos této práce pro firmu Ray Service a.s. skutečně velký. Dokument může zároveň posloužit také jiným firmám, které uvažují o zavedení podobného systému, což činí z práce všeobecně použitelný zdroj informací.

Bude zajímavé dále sledovat, jak se bude systém hodnocení dodavatelů dále vyvíjet a jaké přinese zlepšení rámci jakosti, včasnosti a úplnosti dodávek.

Jako všechny procesy ve firmě, i tento nový systém může být ale v budoucnu nadále vylepšován. Jako další krok po zavedení systému hodnocení dodavatelů například navrhuji zaměřit se na zavedení systému hodnocení kooperujících firem v oblasti výroby samotných kabelových svazků. Momentálně neprobíhají žádné kooperace, ale v případě nutnosti využití kooperující firmy hrozí z důvodu nesystematičnosti postupu problémy s dodanými produkty. Vizí je, aby se tyto dva systémy (jak pro dodavatele, tak pro kooperující firmy) sjednotily v jeden celek.

10 Seznam použité literatury

- [1] KUBÁTOVÁ, E. Výzkum konkurenceschopnosti podniku. Dodavatelsko-odběratelské vztahy z pohledu odběratele. In *Vývojové tendence podniků II.: specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Svazek I.* Brno: Masarykova Univerzita, 2006, ISBN 80-210-4133-1
- [2] JOSHI, A. Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication and Control. In *Journal of Marketing*, Jan 2009, Vol. 73 Issue 1.
- [3] HELMS, M. INMAN, R *Supply Chain Management*. In *Encyclopedia of Management*. [online] 5th ed. Detroit: Gale 2006 *cit.18. února 2009].
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 8025101746
- [5] LAMBERT, M. STOCK, J. ELLRAM, L., *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000, ISBN 80-7226-221-1
- [6] KUBÁTOVÁ, E. Analýza dodavatelských vztahů. In *Vývojové tendence podniků III.: Specifický výzkum Katedry podnikového hospodářství. Svazek I.* Brno: Masarykova Univerzita, 2007, ISBN 978-80-210-4466-1

[7] ŠLAPOTA, B. GRABARCZYK, K. LETÁK, J. *Nákup* Havířov:

Question Marks, 2005, 247 s.

[8] TOMEK, Gustav, TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada,

1996. 173 s. ISBN 808562396X

[9] Řízení nákupu. *Marketing. Chytrák* [online]. 2007. [cit. 2007-06-28].

Dostupný na WWW: <http://www.marketing.chytrak.cz/>

[10] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. Čtvrté vydání. Praha: Grada

Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1992-4

[11] PERROTIN, R. HEUSSCHEN, P. *Jak nakupovat se ziskem*. Vydání 1.

Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-253-x.

[12] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 1.

vydání. Praha: C. H. Beck, 2002, ISBN 80-7179-578

[13] HANA DIVÍŠOVÁ, *Řízení dodavatelských vztahů*. Brno: Masarykova
univerzita, 2009

[14] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST, *Zabezpečování jakosti dodávek : výběr
dodavatelů : ověřování vzorky ; jakost v sériové výrobě*. . 2.vydání. Praha: Česká
společnost pro jakost, 1995, ISBN 80-02-01063-9

11 Přehled použitých zkratk

Označení	Název
IS	Informační systém
ISH	Informační systém Helios
ppm	Parts per milion
DPMO	Počet vad na milion příležitostí
IA	Interní audit
RAY SERVICE, A.S.	Ray Service, a.s.

12 Seznam tabulek

Tabulka č.1:	Celkové hodnocení dodavatele za zvolené období.	15
Tabulka č.2:	Hodnota OTD dodavatelů v roce 2009 s benevolencí + 7 dnů.	17
Tabulka č.3:	Hodnota OTD dodavatelů v roce 2009 s benevolencí 0 dnů.	19
Tabulka č.4:	Seznam nálezů z interního auditu 2/2009.	21
Tabulka č.5:	Hodnocení dodržování stanovených termínů dodavateli.	35
Tabulka č.6:	Vzor mřížky hodnocení ukazatele „služby“ dodavatele.	36
Tabulka č.7:	Relativní význam ukazatelů „jakost“, „termín dodání“, „služby“ a „cena“ v celkovém hodnocení dodavatele.	37
Tabulka č.8:	Project Charter.	42
Tabulka č.9:	Data pro Paretovu analýzu za 01 – 11/2009 z realizovaných příjemek.	48
Tabulka č.10:	Hodnotící kritéria pro hodnocení jednotlivých dodávek.	55
Tabulka č.11:	Celkové hodnocení dodávky dle výsledků jednotlivých kritérií.	56
Tabulka č.12:	Rozdělení dodávek podle faktorů.	58
Tabulka č.13:	Příklad hodnocení dodávek.	59
Tabulka č.14:	Souhrnné vyhodnocení.	59

13 Seznam grafů

Graf č.1:	Hodnota OTD dodavatelů v roce 2009 s benevolencí + 7 dnů.	18
Graf č.2:	Hodnota OTD dodavatelů v roce 2009 s benevolencí 0 dnů.	19
Graf č.3:	Paretova analýza.	50

14 Seznam obrázků

Obrázek č.1:	Typy partnerství.	39
Obrázek č.2:	Gantův diagram.	43
Obrázek č.3:	Schéma procesu hodnocení dodavatelů.	53
Obrázek č.4:	Nové zadávání jednotlivých kritérií do IS Hélios.	57
Obrázek č.5:	Nové zadávání čtvrtletního hodnocení dodavatelů do IS Helios pod číselník organizací.	60

15 Seznam příloh

Příloha č.1:	Dotazník pro dodavatele.	70
--------------	--------------------------	----

16 Přílohy

Příloha č.1: Dotazník pro dodavatele.

RayService	Dotazník pro dodavatele Suppliers Questionnaire
-------------------	--

Identifikační údaje dodavatele / Supplier's Identification Data	
Název organizace/firma / Organization name/company:	
Adresa / Address:	
IČO / ID-No.:	DIČ / Tax ID:
Odpovědná osoba / Responsible person	
Tel:	Fax: E-mail:

1. Má Vaše organizace/firma certifikovaný systém jakosti? Does your organization/company have a certified quality management system?	10
☒ Ano / Yes (10b) ☐ Ne / No (0b)	
1.1 Jestliže ano, podle kterého standardu (normy)? If so, according to which standard (norm)?	
1.2 Jestliže ne, v jakém stádiu přípravy na certifikaci se Vaše firma nachází? If not, what is the stage of preparations for certification in your company?	
2. Můžeme provést ve Vaší firmě audit? Can we perform quality audit in your company?	6
☒ Ano / Yes (6b) ☐ Ne / No (0b)	
Uveďte prosím jméno kontaktního zaměstnance (a jeho telefonické, faxové a e-mailové spojení), který bude pověřen organizovat náš případný audit. Please indicate the name of your contact person/employee (and his/her phone and fax number and e-mail), who will be in charge of the organization of our possible audit.	
Jméno / Name:	E-mail:
Tel:	Fax:
3. Je stanoven zaměstnanec pro řešení našich případných reklamací? Is defined employee for solving ours pertinent claims?	6
☒ Ano / Yes (6b) ☐ Ne / No (0b)	
Uveďte prosím jméno kontaktního zaměstnance (a jeho telefonické a faxové spojení a e-mail). Please indicate the name of your contact person/employee (and his/her phone and fax number and e-mail).	
Jméno / Name:	E-mail:
Tel:	Fax:
4. Dodáváte spolu s dodávkou CofC (Osvědčení o jakosti)? Do you deliver CofC (Certificate of Compliance) together with delivery?	6
☒ Ano / Yes (6b) ☐ Ne / No (0b) ☐ Na vyžádání / By Request (2b)	

5. Dokládáte původ zboží? <i>There is supported provenance of goods?</i>	4
☒ Ano / Ne (4b) ☐ Ne / No (0b)	
6. Jaká je doba reakce na naši poptávku? <i>What time do you need to react to our demand.</i>	10
☒ do 2 dnů / until 2 days ☐ do 1 týdne / until 1 week ☐ do 2 týdnů / until 2 weeks ☐ nad 2 týdny / more 2 weeks	
(10b) (6b) (4b) (1b)	
7. Potvrzujete objednávku? <i>Do you confirm order?</i>	0
☐ do 2 dnů / until 2 days ☐ do 5 dnů / until 5 days ☐ nad 5 dnů / more 5 days ☒ Ne / No	
(10b) (6b) (2b) (0b)	
8. Za jak dlouho nahlásíte změnu již potvrzené objednávky? <i>How long is taken a reporting of change of order confirmation?</i>	10
☒ do 1 dne / until 1 day (10b) ☐ do 3 dnů / until 3 days (6b) ☐ nad 3 dny / more 3 days (1b)	
9. Jakou máte splatnost faktur? <i>What is a maturity of invoice?</i>	1
☐ nad 30 dnů / more 30 days ☐ 15-30 dnů / 15-30 days ☒ do 15 dnů / until 15 days	
(6b) (2b) (1b)	
10. Jaká je doba reakce na případné reklamace? <i>What is time reaction to pertinent claim?</i>	0
☐ do 3 dnů / until 3 days (4b) ☐ do 5 dnů / until 5 days (2b) ☒ nad 5 dnů / more 5 days (0b)	
11. Umožňujete odkup nepoužitého zboží? <i>Is it possible return unused goods?</i>	0
☐ Ano / Ne (2b) ☒ Ne / No (0b)	
Dále vyplňujte jen v případě, že nemáte certifikovaný systém jakosti. <i>The following questions should be completed only if you do not have a certified quality management system.</i>	
12. Máte zaveden systém pro posuzování svých dodavatelů? <i>Have you implemented an evaluation system for your suppliers?</i>	0
☐ Ano / Yes (2b) ☒ Ne / No (0b)	
13. Máte zdokumentovány postupy pro identifikaci výrobků? <i>Do you have documented product identification procedures?</i>	2
☒ Ano / Yes (2b) ☐ Ne / No (0b)	
14. Máte stanoveny postupy pro kontrolní a pracovní činnosti? <i>Have you laid down procedures for auditing and working operations?</i>	2
☒ Ano / Yes (2b) ☐ Ne / No (0b)	

Vyhodnocení dotazníku / Evaluation of the Questionnaire

Součet dosažených bodů:
Sum total achieved points

53

Vaši firmu hodnotíme podle počtu dosažených bodů takto:
Your firm is assessed after of the number of achieved points this way:

Úroveň dodavatele / Level of Supplier	Dosažené body / Total points
Výborná úroveň / Excellent level	74-86
Pokročilá úroveň / Advanced level	65-59
Základní úroveň / Basic level	58-51
Nevyhovující úroveň / Unsatisfactory level	< 50

Prosíme o přiložení kopií dokladů o certifikaci, způsobilosti apod.
We kindly ask you to attach copies of the certification, qualification, etc. documents.

Za dodavatele zpracoval: (datum, jméno, funkce, e-mail)
On behalf of the supplier completed by: (date, name, function, e-mail)

Datum / Date:

Jméno / Name:

Funkce / Function:

E-mail:

Vyplněný dotazník s kopiemi dokladů prosíme poslat na e-mail:
Please send the completed questionnaire together with copies of the documents to e-mail:
ljaida@ravservice.com