

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Hodnocení a výběr dodavatele

Evaluation and Selection of a Supplier

DP – PE – KPE – 200623

Václav Seifert

Vedoucí práce: Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.

Konzultant: Václav Seifert, BWS s. r. o. Raspenava

Počet stran 72

Počet příloh 4

Datum odevzdání 11. 5. 2006

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum:

Podpis:

Resumé

Diplomová práce se zabývá hodnocením dodavatelů ve výrobní firmě. Pro tuto Diplomovou práci byla vybrána firma BWS spol. s r. o. Potřebné informace a podklady byly získány během asi tří let zaměstnání u této firmy a následných konzultací. Některé podklady byly poupraveny z důvodů utajení, takže výsledek může být do určité míry zkreslen. Práce ukazuje několik různých metod výběru a hodnocení. V práci je navržen způsob jakým by firma mohla hodnotit a vybírat své dodavatele. Jako součást práce jsou zhodnoceni nejdůležitější dodavatelé firmy a popsán postup jakým bylo hodnocení provedeno. V závěru této práce je shrnuto provedené vyhodnocování jednotlivých dodavatelů, které bylo provedeno na základě navrženého postupu.

This thesis deals with the evaluation and selection of suppliers in a production company. The BWS company was chosen for this purpose. The necessary information was obtained during three years of employment and several consultations at this company. Some data was confidential and therefore had to be changed. The result could be distorted. The work presents several methods of supplier evaluation and selection. A concrete method of supplier evaluation and selection is presented for this company. Part of this work evaluates the most important suppliers with a description of the evaluation procedure. The suppliers are real suppliers of the company. The end of this thesis presents a summary of the individuals suppliers, which was implemented on the basis of the author's proposed procedure.

Obsah:

klíčová slova	str. 8
seznam zkratk	str. 9
úvod	str. 10
1 související pojmy	str. 11
1.1 trhy	str. 11
1.2 typy nákupů	str. 11
1.3 opatřovací strategie pro průmyslový podnik	str. 13
1.4 motivace firem při nákupu	str. 13
1.5 emocionální motivy koupě	str. 15
1.6 chování průmyslového zákazníka	str. 15
1.7 výběr a hodnocení dodavatelů	str. 20
1.8 nákupní kategorie	str. 23
1.9 hodnocení dodavatelů	str. 23
1.10 faktory hodnocení dodavatele	str. 23
1.11 relativní důležitost faktorů	str. 23
1.12 výběr správného dodavatele	str. 24
1.13 přínosy správného výběru a hodnocení dodavatele	str. 24
2 charakteristika firmy	str. 29
2.1 charakteristika výrobků	str. 30
2.2 ISO 9001:2001	str. 30
2.3 analýza konkurence	str. 31
2.4 SWOT analýza	str. 33
2.5 Dodavatelé	str. 34
2.5.1 dodavatelé výrobních technologií	str. 34
2.5.2 dodavatelé materiálu	str. 34
2.6 analýza stávajícího systému hodnocení dodavatele v BWS	str. 35
2.7 analýza ABC	str. 42
3 nejdůležitější dodavatelé	str. 42
3.1 KBE	str. 42
3.2 Glaverbel Liberglav	str. 44
3.3 Winkhaus	str. 45

3.4 KEBEK	str. 45
3.5 shrnutí hlavních dodavatelů	str. 46
4 návrh hodnocení dodavatelů ve firmě BWS	str. 47
4.1 kriteria pro hodnocení	str. 47
4.1.1 hodnotící kritéria pro tab. 11	str. 47
4.1.2 hodnotící kritéria pro tab. 12	str. 48
5 vlastní hodnocení dodavatelů	str. 51
6 ekonomické zhodnocení	str. 66
závěr	str. 69
seznam použité literatury	str. 71
seznam příloh	str. 72

Klíčová slova:

- dodavatel
- supplier
- výběr dodavatelů
- selection of suppliers
- hodnocení dodavatelů
- evaluation of suppliers
- vyhodnocovací model
- scoring model
- společnost BWS
- company BWS
- faktory hodnocení
- factors of evaluation
- váha faktoru
- weight of a factor
- náklady
- costs

Seznam zkratek:

- a. s. – akciová společnost
- apod. – a podobně
- atd. – a tak dále
- č. – číslo
- max. - maximálně
- mil. - milion
- obr. – obrázek
- org. – organizační
- příl. – příloha
- QMS – quality management system
- s. r. o. – společnost s ručením omezeným
- spol. s r. o. – společnost s ručením omezeným
- str. - strana
- tab. – tabulka
- tzn. – to znamená
- vč. – včetně
- vyhr. – vyhraněného
- živn. - živnostenské

Úvod

V této práci se pokusím navrhnout funkční a použitelný systém pro výběr a hodnocení dodavatelů. Pro toto téma jsem se rozhodl, protože ve společnosti BWS jsem pracoval po dobu asi tří let na pozici dispečera výroby. Jedna z činností kterými jsem se zabýval byla výběr nových dodavatelů. V té době zde neexistoval žádný systém, který by pomohl v objektivním výběru a hodnocení dodavatelů. Rád bych pomohl a zjednodušil tak práci lidem, kteří mají za tuto oblast v současnosti odpovědnost. Dále se domnívám, že správným zacházením s dodavateli je možné ušetřit i značné finanční částky. Ze své zkušenosti vím, že v této oblasti má BWS značné rezervy i když to neznámá, že jejich současní dodavatelé dosáhnou špatných výsledků při jejich hodnocení.

V první části jsem se zabýval především důležitostí nákupu ve firmě a prostředím, které tento nákup ovlivňuje. Dále jsou zde ukázány modely hodnocení dodavatelů.

Ve druhé části jsem především charakterizoval firmu BWS spol. s r. o. Jejich výrobky a postup, který používají při vyhodnocování svých dodavatelů. Poté jsem navrhl model jak by se hodnocení mohlo provádět.

Ve třetí části je provedeno samotné hodnocení dodavatelů, kteří dodávají nejdůležitější materiály pro výrobu oken v BWS. Tyto dodavatelé jsou vybráni pomocí ABC analýzy.

V závěrečné části je shrnuto hodnocení dodavatelů a porovnávám výsledky dosažené hodnocením se skutečností. Zda firma BWS používá vhodné dodavatele.

1 Související pojmy

1.1 Trhy

Z hlediska podniku dnes rozlišujeme především mezi dvěma trhy.

Jedná se o průmyslový trh, který se zabývá nakupováním zboží za účelem další výroby zboží a služeb. Toto zboží a služby jsou určeny k dalšímu prodeji, či pronájmu.

Tím druhým trhem je spotřební trh, který nakupuje zboží a služby proto, aby je mohl dále prodávat nebo pronajímat za účelem zisku.

1.2 Typy nákupů

Hodnocení a výběr vhodného dodavatele není nutné provádět při každém nákupu zboží či materiálu. Především zde záleží na druhu nákupu, který zrovna nastává. Rozlišujeme tři druhy nákupů. Jedná se o nákupy:

- první nákup
- přímý opakovaný nákup
- modifikovaný opakovaný nákup

K prvnímu nákupu dochází v situaci kdy si výrobek či službu zákazník pořizuje poprvé. Jsou zde zahrnuty všechny stupně nákupního rozhodování. Protože s takovou situací nemáme žádné zkušenosti, je nutné nejprve sesbírat dostatečné množství informací, podle kterých se dále budeme rozhodovat. Čím větší náklady a riziko budou s koupí spojeny, tím větší počet lidí se bude podílet na rozhodovacím kupním procesu. První nákup se stává vždy velkou výzvou pro dodavatele, kteří se snaží získat si co největší pozornost potenciálního odběratele a tak se mu snaží věnovat s veškerou možnou péčí. Nabízejí potřebné informace a pomoc. V těchto případech se snaží vysílat dodavatelé své nejlepší obchodní zástupce.

Přímý opakovaný nákup je nákupem ve kterém se jedná o opakující se požadavky. Z tohoto důvodu má odběratel dostatek zkušeností a nedochází k nutnosti získávání nových informací. Dodavatelé jsou dostatečně známí a nákup probíhá zaběhnutými cestami. Tyto firmy si udržují své zákazníky především dodávkami zboží vysoké kvality za dobré ceny. Ten kdo zásobuje se snaží posilovat vzájemné vztahy, plnit veškerá očekávání a také sleduje měnící se potřeby svých zákazníků. Ten kdo usiluje o to stát se novým dodavatelem musí překonat různé překážky. Především musí firmu přesvědčit o výhodnosti změny zaběhlého dodavatele. Toto bývá často velmi obtížné, protože každá firma považuje nového potenciálního dodavatele za určité riziko. Také s výměnou dodavatelské firmy mohou být spojeny další náklady (seřizování strojů, ověřování,...). Ovšem i u tohoto druhu nákupu je důležité čas od času provést hodnocení dodavatelů, zda si stále udržují dostatečnou úroveň jimi poskytovaných služeb. Při přímých opakovaných nákupech se často může jednat o dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské smlouvy.

Modifikovaný opakovaný nákup, zde dochází k určitým změnám. Může se jednat o změnu výrobku, kvality nebo ceny. Stávající dodavatel se snaží udržet své zakázky a možní dodavatelé se snaží přijít nabídkami. Pokud firma přemýšlí o změně dodavatele, tak především zvažuje náklady, které jsou spojeny s přechodem. Ty můžeme rozdělit do dvou částí.

- **Investiční náklady** - zahrnují pořizovací cenu, školení pracovníků, úpravy staré technologie atd.

- **Riziko** - je zde zahrnuta možnost špatného rozhodnutí. Riziko se zvyšuje pokud se jedná o výrobky důležité pro činnost a pokud nakupujeme od málo známé firmy, od nové firmy na trhu, nebo dochází k nákupu složitých zařízení.

1.3 Opatřovací strategie pro průmyslový podnik

Opatřovací strategie je dílčí strategií podnikové strategie. Musí být sladěna s ostatními cíli, opatřeními a zdroji. Mnoho dalších úseků má vazbu na opatřovací strategii. Jsou to například výroba, montáž, finance, logistika atd.

Opatřovací strategie obsahuje tyto složky:

- opatřovací program
- utváření smluv
- vztah k dodavatelům
- přizpůsobení opatřovacímu trhu
- změnu struktury opatřovacího trhu
- sklad

U opatřování se rýsují dva základní směry: strategie odčerpávání a strategie investování. Každá z těchto strategií má své oprávnění.

Strategie odčerpávání je zaměřena na krátkodobé snižování nákupních cen pomocí konkurenčních her. Může vykazovat dobré výsledky u standardního zboží a při vysoké síle nakupujícího na trhu. Je však stále více vytlačována strategiemi investování.

Strategie investování se pokouší vybudovat přídavné silné stránky u dodavatelů dlouhodobou spoluprací, jejich podporou a vzájemnou otevřenou komunikací. Cílem těchto strategií je společné zlepšování a vývoj produktů. Společná racionalizace materiálových a informačních toků především dlouhodobá jistota zásobování.

1.4 Motivace firem při nákupu

Zdar či nezdar firmy na průmyslových trzích je závislý na tom jak firmy vyhodnotí své dodavatele. Při jejich výběru na firmu působí různé vlivy.

- racionální faktory
- emocionální faktory

Každá společnost má své cíle, kterých se snaží dosáhnout. K jejich dosahování jsou důležité racionální kupní motivy, kterými jsou:

- **cena** - bývá posuzována z mnoha různých hledisek. Pokud se jedná o strojní zařízení tak jsou zde zkoumány úspory lidské práce, energie, materiálu a tento přínos je poměřován cenou. Když se jedná o součástky tak cena bývá vztažena k montážním nákladům.

- **kvalita** - význam kvality neustále narůstá a to především kvůli konkurenčním tlakům, ať už v domácím nebo zahraničním prostředí. Kupující nebude platit zbytečně vysokou kvalitu, kterou pro svou výrobu nepotřebuje, ale zároveň odmítá nedostatečnou kvalitu i za nižší cenu. Toto mu zajišťuje plynulost výroby, vyrovnanost finálních výrobků a také snížené náklady na kontrolu přijímaných zásilek.

- **služby** - každá firma vyžaduje určité služby při nákupu. Tyto služby též závisí na druhu výrobku.

- technická pomoc při instalaci
- dokumentace
- doprava
- opravy, servis, seřizování
- dostupnost náhradních dílů ...

- **plynulost dodávek** - je velmi důležitá pro výrobce, protože při jejím narušení může dojít i k narušení chodu výroby, což může dále vyvolat snížený prodej, zvýšené náklady, ohrožení budoucích kontraktů, snížení důvěryhodnosti firmy na trhu. Z důvodu obavy z narušení plynulosti dodávek někteří nákupčí odmítají závislost pouze na jediném dodavateli. Z toho důvodu jich volí dva i více.

1.5 Emocionální motivy koupe

O koupi nerozhoduje organizace, ale lidé kteří jsou v ní zaměstnání. Každý z těchto pracovníků má své vlastní zájmy, motivy, kterými je při rozhodování o koupi ovlivňován.

- **postavení a odměny** - většina zaměstnanců chce dosáhnout určité pracovní pozice, mzdového ohodnocení, uznání v organizaci. Toto a mnoho dalších aspektů ovlivňuje jeho rozhodování o koupi.

- **riziko** - všichni nákupčí čelí určitým obavám, aby svým rozhodnutím nerozlobil nadřízeného, nerozhodl chybně a tím třeba nepřišel o své postavení případně zaměstnání.

1.6 Chování průmyslového zákazníka

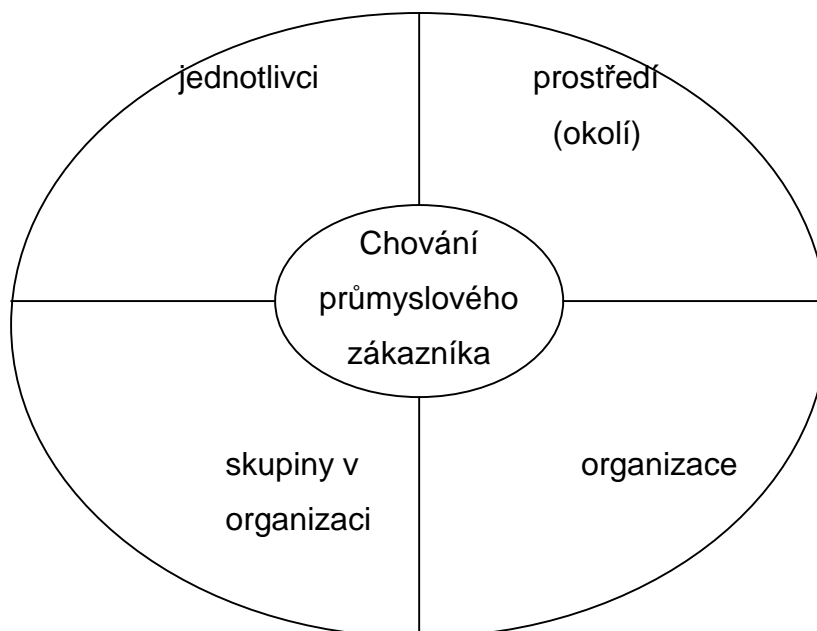
Nákup organizace je složitý rozhodovací proces. Tento proces je do jisté míry ovlivněn i atmosférou v podniku, protože spokojenost či nespokojenost může ovlivnit emoce. Nákup je dále ovlivněn velkým množstvím vnitřních i vnějších činitelů. Jejich znalost nám dává základ pro hledání marketingových strategií.

Kupní proces se skládá z následujících etap:

1. Předvídání či zjištění určité potřeby
2. Určení vhodných výrobků pro řešení dané potřeby
3. Jejich přesný popis a počet
4. Vyhledání a vyhodnocení jejich možných dodavatelů
5. Vyžádání návrhů a jejich analýza
6. Vyhodnocení návrhů a provedení výběru dodavatele
7. Zadání zakázky
8. Vyhodnocení rozhodnutí¹

¹ Zdroj: STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. Průmyslový marketing. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-503-6

Obr. 1 - Chování průmyslového zákazníka je ovlivňováno faktory



Zdroj: STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. Průmyslový marketing. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-503-6

a) Vlivy prostředí

- Ekonomické:

- zde vyhodnocujeme růst HDP, míru nezaměstnanosti, cenovou stabilitu, dostupnost finančních zdrojů, inflaci, koupěschopnost,...

Vliv těchto faktorů ovlivňuje každé odvětví jinak, např. vysoká úroková míra má dopad na zpomalení růstu rodinných domů, a proto také na trh se stavebními materiály.

Změny měnových kurzů mají dopad na mezinárodní obchod, (import, export).

- Politické vlivy

- jedná se zde o zákony, vyhlášky, cla, poplatky. Mezinárodní obchod vyhledává vždy země politicky a ekonomicky stabilní.

- Kulturní vlivy

- Obchodování v cizích zemích je ovlivněno jejich tradicemi a zvyklostmi.

- Hmotné vlivy

- je to geografické umístění dodavatele, což v sobě zahrnuje podnebí. Dopravní infrastrukturu, míru nezaměstnanosti.

Technologické vlivy

- nové technologie nám vytváří nové odvětví, mohou měnit i celá odvětví, přináší vznik nové konkurence. Při změnách se mění staré nákupní zvyky a objevuje se zde prostor pro nové dodavatele.

b) Vlivy organizace

- Centralizace/decentralizace

- Dochází zde buď k centralizovanému nákupu, který řídí nákupčí pro celou svou výrobní síť, nebo si každá výrobní jednotka zajišťuje samostatně své dodávky.

c) Skupiny v organizaci

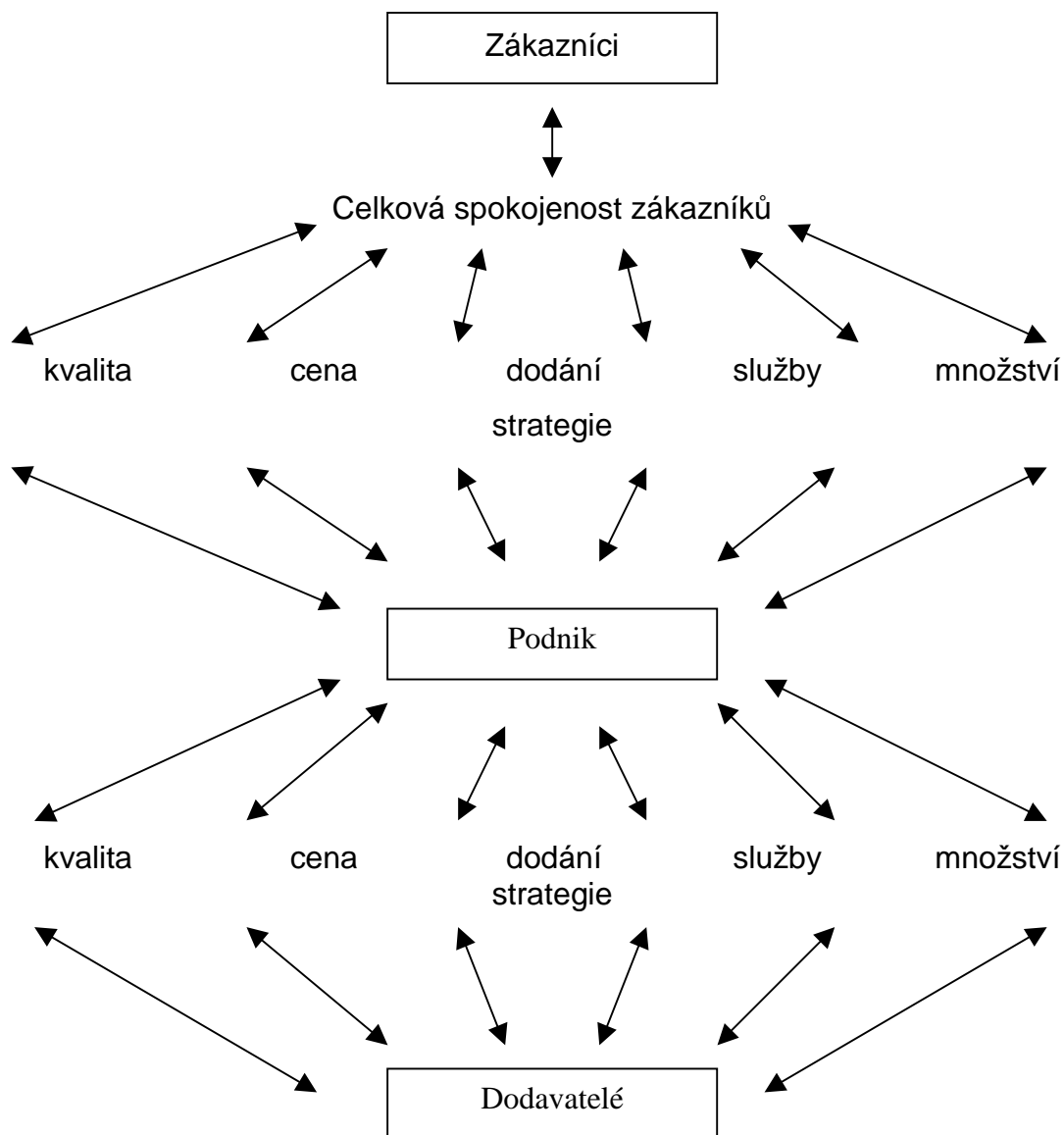
- Nákup v organizaci je ovlivněn různými skupinami. K nezávislému nákupu dochází pouze u přímého opakovaného nákupu, který zajišťuje nákupčí sám.

Důležitou otázkou, která představuje závažný problém je jak účelně jsou vynaloženy peníze na nákup. Je potřeba si uvědomit, že nákupy jsou pro většinu firem největší samostatný výdaj při jejich podnikání. Proto funkce nákupu je prvotně odpovědná za vstupní toky do podniku, především za vstupní činnosti v rámci dodavatelského řetězce. Nákupní činnost v podniku by měla vycházet ze systémového přístupu a snažit se zjistit, jak by mohla podpořit širší podnikové cíle. Pracovníci nákupu by se měli naučit rozpoznat vhodné příležitosti a chopit se jich. Důležitým momentem je aby znali strategické cíle a záměry podniku, tak aby tyto cíle mohli svým jednáním podpořit.

Hlavním cílem každého podniku je vytvářet zisk svým majitelům. Tohoto cíle je možné dosáhnout snadněji pokud se zaměří na kvalitu a vysokou úroveň služeb, které poskytuje svým zákazníkům. Toto odráží, že jsou si vědomi důležitosti zákazníka, protože pokud nevyhoví jeho potřebám tak podnik přestane existovat. Proto aby podnik mohl uspokojovat potřeby svých zákazníků a zásobovat je zbožím a službami dobré kvality je potřeba aby je sám získával od svých dodavatelů. Pokud dodavatel má problémy s dodacími lhůtami, kvalitou, tak to nutně ovlivňuje kvalitu a dostupnost výrobků a služeb konečným zákazníkům. Tomuto podnik může předejít udržováním vysokého stavu zásob. Tímto se kvůli dodavateli podniku zvyšují celkové náklady na výrobky a služby.

Je potřeba aby pracovníci nákupu dobře rozuměli potřebám svých zákazníků, protože toto jim pomáhá dělat správná rozhodnutí.

Obr. 2 - Celková spokojenost zákazníků závisí na úrovni výkonu dodavatelů



Zdroj: LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M., *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1,

Pracovníci nákupu, díky svému kontaktu s dodavatelským trhem, mohou získávat důležité informace o nových technologiích, materiálech, nových dodavatelských zdrojích a změnách v tržních podmínkách. Díky těmto informacím z vnějšího tržního prostředí, mohou přispět ke změně a přebudování celkové strategie podniku, aby mohl využít

nových příležitostí. Nákup může zlepšit úspěch podniku tím, že pracuje na zlepšení systému dodavatelů, včetně hledání nových dodavatelských subjektů. Mezi základní nákupní činnosti, které ovlivňují schopnost podniku dosahovat svých cílů, patří výběr dodavatelů, hodnocení a průběžné řízení, řízení podle kvality, plánování nákupu a související průzkum trhu.²

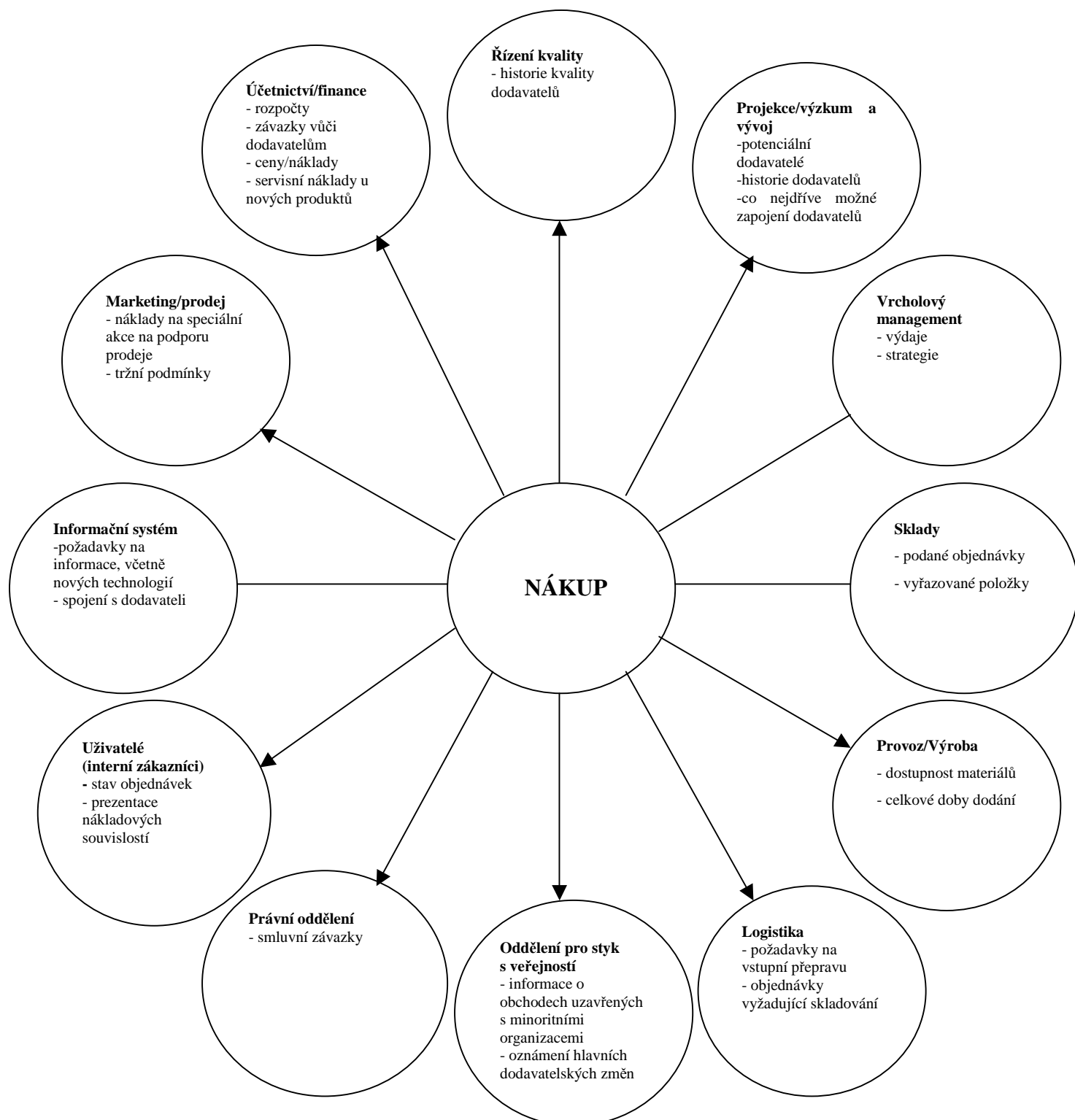
1.7 Výběr a hodnocení dodavatelů

Nesmírně důležitý je výběr vhodných dodavatelů. Jednou z nejdůležitějších činností v rámci pořizovacího procesu je výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni poskytnout potřebnou službu, materiál. Kupní proces je velmi komplexní, protože je nutné brát v úvahu mnoho faktorů, kterými je ovlivněn. Do tohoto procesu vstupují jak přímí rozhodovatelé, tak další osoby, které rozhodnutí ovlivňují; společně vytvářejí tzv. rozhodovací jednotku (decision-making unit). Při přijímání důležitých rozhodnutí podniky stále více využívají smíšené týmy, složené ze zástupců různých úseků organizace.³

² LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M., *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1, str. 351

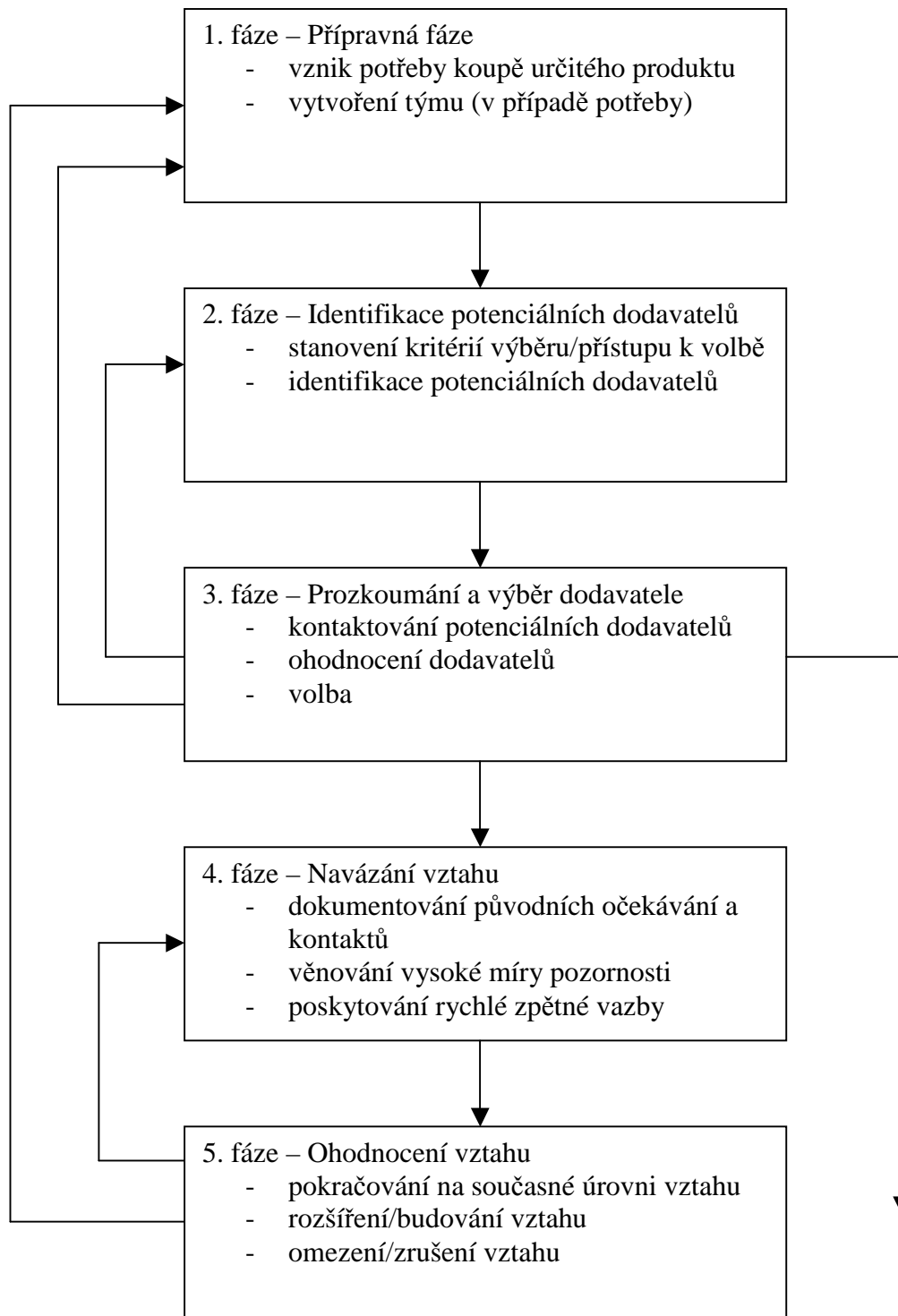
³ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M., *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1, str. 352

Obr. 3 – Informační toky mezi střediskem nákupu a ostatními funkčními oblastmi podniku



Zdroj: LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M., *Logistika* . 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1

Obr. 4 - Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů



Zdroj: LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M.: *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1

1.8 Nákupní kategorie

Většina organizací rozeznává několik kategorií nákupů, ať se jedná o prvý nákup nebo o opakovaný.

- součástky a díly
- suroviny
- provozní spotřební materiál
- pomocná zařízení
- výrobní, zpracovatelská zařízení
- služby

Aby bylo možné porovnat vliv dodavatelů na výkon podniku je potřeba tento výkon měřit a hodnotit. Dále pak tato data použít k určení dodavatelů, se kterými podnik naváže a bude udržovat dlouhodobější vztahy. Zároveň s ustanovením dodavatelů je nutné identifikovat existující problémy, aby byla možná jejich náprava a zároveň dosažení lepší produktivity.

1.9 Hodnocení dodavatelů

V praxi se používá velká škála hodnotících systémů a metod. Z nich není možné přesně určit ten nejlepší, protože každý z těchto systémů může být vhodný pro jiný typ organizace. Velmi zásadní je aby podnik používal stejné hodnotící metody z důvodů objektivity procesu.

1.10 Faktory hodnocení dodavatele

Nejprve je potřeba sestavit seznam všech možných dodavatelů od kterých se nákup daného materiálu provádí. Dále se pak musí vytvořit seznam faktorů, podle kterých se budou dodavatelé hodnotit. Tyto faktory by měly doplnit faktory, které již byly použity pro výběr jednotlivých dodavatelů. Pokud máme seznam sestavený je nutné ohodnotit výkon každého z dodavatelů v každém faktoru.

1.11 Relativní důležitost faktorů

Ještě než-li začneme hodnotit tak by měl management určit relativní důležitost faktorů vzhledem ke specifickým podmínkám v podniku a přiřadit faktorům

konkrétní váhu. Pokud pro podnik má např. zásadní význam cena dodávaného materiálu, tak by tento faktor měl být ohodnocen nejvyšší váhou. Nižší váhu může podnik dát třeba kvalitě, protože ji nepovažuje za tak zásadní jako cenu. Takto bychom postupovali až má každý faktor přidělenou svoji váhu. Může se stát, že uvedený faktor není pro firmu vůbec důležitý tak mu přidělíme 0.

Následujícím krokem je vypočtení váženého průměrného hodnocení. To získáme vynásobíme-li hodnocení daného faktoru jemu přidělenou váhou. Celkové hodnocení získáme následným sečtením vážených hodnocení všech faktorů pro daného dodavatele. Výsledný počet bodů lze porovnávat s dalšími dodavateli. Čím vyšší počet bodů dodavatel v hodnocení dosáhne tím je na tom lépe a více vyhovuje specifikům a požadavkům podniku.

1.12 Výběr správného dodavatele

Výběr správného dodavatele má okamžité a dlouhodobé účinky na úroveň zákaznického servisu, kterou podnik poskytuje. Při výběru dodavatelů je optimální používat formální výběrový proces, obdobný jako formální hodnotící proces popsany v předchozí části.

Proces výběru dodavatele je obtížnější, pokud se materiály nakupují na mezinárodních trzích, anebo pro zahraniční pobočky podniku. Suroviny, součástky a díly pořizují podniky ze zahraničních zdrojů většinou kvůli výhodnější ceně nebo lepší dostupnosti.⁴

1.13 Přínosy správného výběru a hodnocení dodavatelů

Správný výběr a hodnocení mohou mít velké finanční přínosy, protože úspory v logistických nákladech a nákupech se přímo promítají do oblasti zisku. Tím že snížíme náklady na materiál tak zvětšujeme ziskové rozpětí na vyrobenou jednotku a také můžeme snížit celkové náklady, když bude skladováno menší množství materiálu.

⁴ LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M., *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1, str. 357

Tab. 1 - Ohodnocení dodavatelů v typickém výrobním podniku

Faktor	Počet bodů (1 = nejnižší hodnocení, 5 = nejlepší hodnocení 1 2 3 4 5	Důležitost faktorů pro podnik (0 = žádný význam, 5 = největší význam) 0 1 2 3 4 5	Vážené (složené) hodnocení (0 = minimum, 25 = maximum)
Dodavatel A Spolehlivost produktu Cena Snadnost objednání Poprodejní servis Celkem dodavatel A			<hr/>
Dodavatel B Spolehlivost produktu Cena Snadnost objednání Poprodejní servis Celkem dodavatel B			<hr/>
Dodavatel C Spolehlivost produktu Cena Snadnost objednání Poprodejní servis Celkem dodavatel C			<hr/>

Zdroj: LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M., *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1

Výše uvedený scoring model viz tab. 1, využívá pro hodnocení jednotlivých faktorů bodovou škálu od 1 do 5. U tohoto modelu znamená 1 = nejhorší hodnocení a 5 = nejlepší hodnocení. Aby byla odlišena důležitost jednotlivých

hodnocených faktorů, tak je zde také použito bodů. 5 bodů zde znamená nejdůležitější faktor a 1 bod nejnižší důležitost faktoru. Pokud nechceme nějaký faktor hodnotit tak použijeme pro jeho váhu 0. Po stanovení váhy a ohodnocení jednotlivých faktorů, vynásobíme váhu s uděleným ohodnocením. Jako výsledek dostaneme celkový počet bodů v rozsahu od 0 do 25 bodů. Poté celkové počty bodů pro jednotlivá kritéria sečteme a získáme finální počet bodů. Čím vyšší je tento finální součet tím lepšího výsledku dodavatel v hodnocení dosáhl. Tento finální počet bodů můžeme srovnávat s minulými hodnocenými obdobími, nebo s dalšími dodavateli. Pro další spolupráci je pro nás nejlepší dodavatel s nejvyšším počtem finálních bodů.

Tab. 2 - Příklad bodového hodnocení dodavatelů

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
Spolehlivost	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: SCHULTE, CH., *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-

85605-87-2

U bodového hodnocení viz tab. 2, se dodavatelé hodnotí body v rozsahu od 1 do 5. Nejhorší hodnocení je 1 a nejlepší 5, viz údaje v tab. 2. Každé z kritérií se bodově hodnotí zvlášť. Po zhodnocení všech kritérií se body sečtou a dodavatel s nejvyšším počtem bodů nám vyhovuje nejvíce.

Tab. 3 - Příklad Scoring – modelu pro hodnocení dodavatelů

Hodnotící kritérium	DODAVATEL		
	X	Y	Z
A JAKOST			
- váha 45			
- počet bezchybných dodávek z celk. počtu třiceti	22,0	25,0	18,0
- podíl v %	73,3	83,3	60,0
podíl krát váha			
BODY	33,0	37,5	27,0
B CENA			
- váha 30			
- prům. cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
- reciproční index	62,5	55,5	100,0
index krát váha			
BODY	18,8	16,7	30,0
C SPOLEHLIVOST			
- váha 25			
- celk. překroč. dod. lh. za posl. 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
- reciproční index	55,3	100,0	65,6
index krát váha			
BODY			
CELKOVÉ HODNOCENÍ	65,6	79,2	73,4

Zdroj: TOMEK, G., TOMEK, J.: *Nákupní marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996

U scoring modelu v tab. 3 se vychází ze statistických záznamů průběhu jednotlivých dodávek. Počítá se zde opět s vahou jednotlivých faktorů, která je udána v %. Dále se zde počítá se statistickými údaji posledních 30-ti dodávek materiálu, ze kterých se vypočítá reciproční index a ten se poté násobí vahou daného faktoru. Nakonec se získané body za jednotlivé faktory sečtou. Tento výsledek opět slouží k porovnávání s dalšími výsledky. Čím vyšší bodové ohodnocení tím lepší výsledek.

2 Charakteristika firmy

Firma BWS společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou a zapsána do Obchodního Rejstříku na podzim roku 1992. Od samého začátku je vlastněna třemi společníky, kteří jsou zároveň i jednatelem společnosti. Každý z nich je vlastníkem 1/3 obchodního podílu. Společnost má sídlo v Raspenavě. Zabývá se výrobou a montáží plastových a hliníkových oken, dveří a zimních zahrad.

Předmětem podnikání dle Obchodního Rejstříku je:

- výroba, montáž a prodej plastových oken, dveří a ostatních plastových prvků
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu a služeb
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej /kromě zboží vyhr. v příl. 1-3 zák. č. 455/91 Sb. o živn. podnikání/
- silniční motorová doprava nákladní
- výroba, montáž a prodej prvků pro stavebnictví

Produkce je realizována na výrobní lince firmy Schüring (SRN) , stroje na zpracování AL byly zakoupeny v roce 2000 u firmy PJ Complex Liberec (zastoupení firem URBAN, HAFFNER, SRN). Výrobní zařízení je umístěno v prostorách výrobní haly v hlavní provozovně. Ve firmě je zaměstnáno v průměru 25 - 30 pracovníků, roční obrat firmy je kolem 40 mil. Kč. Instalovaná kapacita výrobní linky 40 – 50 okenních jednotek za směnu.⁵

Program:

Zpracování cenové nabídky, vč. grafického návrhu na počítači na základě předaných podkladů cca do 3 dnů zdarma. Projekce, zaměření, výroba, doprava, montáž. V nabídce je i dodávka a montáž vnitřních a vnějších okenních parapetů a vnitřních horizontálních žaluzií. Jsou zde vyráběny i univerzální rámečkové okenní sítky proti hmyzu a stínící interiérové minirolety. Na výrobky jsou poskytovány množstevní, případně zimní slevy! Ve spolupráci s ČS a.s. jsou

⁵ BWS společnost [online]. [cit. 1. 5. 2006]. Dostupné z: <<http://www.bws.cz>>

nabízeny zajímavé spotřebitelské úvěry. Pro právnické osoby i bytová družstva je možné nabídnout za určitých podmínek splátky s nulovým navýšením (leasing).

2.1 Charakteristika výrobků

K výrobě plastových výrobků jsou použity plastové profily firmy KBE (SRN), okenní kování je od firmy Winkhaus (Rakousko), dveřní kování SCHÜRING (SRN). Ditermální sklo dodává firma Glaverbel Lieberglav spol. s r.o. Liberec. Pro výrobu hliníkových výplní stavebních otvorů je používán systém YAWAL (PLR), pro výrobu zimních zahrad systém TS Aluminium (SRN). Zimní zahrady jsou převážně v kombinaci - nosné prvky a střecha z AL, výplně svislých stěn z PVC.

Všechny komponenty mají potřebné atesty a certifikáty platné v České republice a EU. Jmenovaní dodavatelé jsou držiteli certifikátů řízení jakosti dle ISO 9001:2000.

Výrobky jsou zhotovovány výhradně na zakázku dle přání zákazníka. Pro stanovení přesné cenové relace stačí zaslat konkrétní poptávku. Postačující je i náčrt od ruky s přibližnými rozměry a s představou o členění oken, nebo případně výpis stavebních prvků z projektu. Přesné zaměření výrobků přímo na místě pak provedou pracovníci firmy. Záruční doba na výrobky je 5 let.

2.2 ISO 9001:2001

Společnost v lednu 2004 získala certifikaci ISO 9001:2001 na svou činnost. K tomu aby se ucházela o tento certifikát byla přinucena tlakem okolního prostředí. Především to byl nadcházející vstup do Evropské Unie a také možnost spolupráce se zahraničními odběrateli, kteří většinou tuto certifikaci vyžadují, aby si byli jisti kvalitou kupovaných výrobků.

2.3 Analýza konkurence

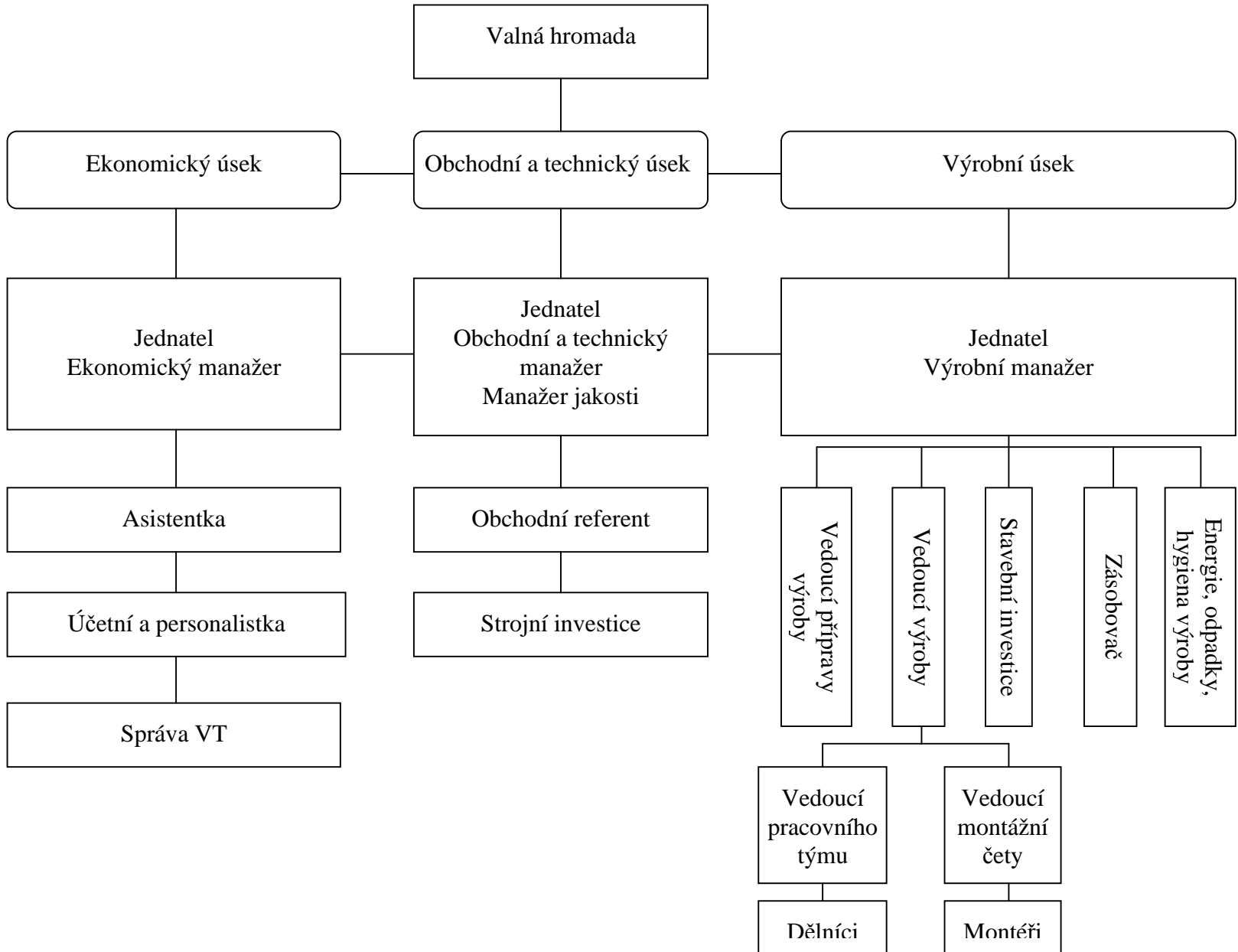
Důležitým prvkem, který ovlivňuje jednání s dodavateli jejich výběr a poté i jejich hodnocení je velká konkurence v odvětví. Bohužel v této oblasti stavebnictví dochází k tak velkému konkurenčnímu boji, který často umožňuje z opatřovacích strategií pouze strategii odčerpávání. Tzn., že každá z výrobních firem se snaží, alespoň krátkodobě přinutit svého dodavatele k poskytnutí co nejnižších cen na jeho výrobky, pomocí konkurenčních her. Již zde není prostor pro vytváření dlouhodobějších vztahů.

Koncentrace konkurenčních firem je opravdu veliká, protože ať už výrobců, nebo pouhých prodejců plastových, hliníkových a dřevěných oken je přímo v Liberci okolo třiceti.

Takto velká konkurence je způsobena především poměrně snadným vstupem na trh, protože nevyžaduje žádné odborné znalosti. Zde stačí pouze určitý počáteční kapitál na nákup výrobních technologií a pořízení počátečního množství materiálu. Dále je to jen věc obchodního umění jak prosadit své výrobky na přeplněný trh.

BWS spol. s r. o. – organizační struktura

Zdroj: vlastní



Obr. 5 – Organizační struktura firmy BWS spol. s r. o.

2.4 SWOT analýza

Silné stránky firmy:

- Konkurenceschopná cena výrobků
- Kvalita výrobků
- Služby spojené se zaměřením oken a zpracováním cenových nabídek
- Kvalitně zpracované www stránky

Slabé stránky:

- Poskytování služeb po namontování oken.
- Propagace firmy
- Vysoké náklady na tři společníky

Příležitosti:

- Rozvinutí spolupráce se zahraničím
- Navázání kontaktu s Bytovými družstvy, které vlastní paneláky a chystají výměnu oken.
- Spolupráce se stavebními firmami
- Zlepšení propagace firmy
- Spojení se s dalším výrobcem oken
- Zlepšení spolupráce s dodavateli a vyhledávání nových
- Zavedení novějších modernějších výrobních technologií

Hrozby:

- Silná konkurence
- Výrazné zvýšení cen vstupu materiálu
- Velký pokles kurzu koruny vůči Euru (Hlavní dodavatel firmy je Německá společnost a faktury se platí v Eurech)

2.5 Dodavatelé

Firma BWS k tomu aby mohla úspěšně fungovat na trhu a odolávat konkurenčním tlakům tak potřebuje zajistit kvalitní, bezproblémové a průběžné zásobování materiálem pro svou výrobu. Ke svému výrobnímu procesu nepotřebuje pouze dodavatele materiálu, ale také dodavatele technologií, které jsou nezbytné pro plynulý chod produkce. V tomto případě se jedná o inovace částí výrobní linky. Tyto inovace by měly především pomoci zajistit bezporuchový chod výroby, snížení výrobních nákladů a zjednodušení obsluhy linky. Se zjednodušováním obsluhy linky dochází také ke snížení možnosti chyby ze strany lidského faktoru. I tímto dochází nepřímo ke snižování nákladů, protože v případě lidské chyby je třeba vyrobit nový výrobek případně zajistit jeho opravu, což způsobuje další náklady na materiál a také na práci.

2.5.1 Dodavatelé výrobních technologií:

- Schüring - firma, která dodala kompletní technologii k výrobě plastových oken.
- URBAN, HAFFNER - firmy, které dodaly technologii k výrobě hliníkových oken a zimních zahrad

2.5.2 Dodavatelé materiálu:

- KBE - dodavatel plastových profilů pro výrobu oken a dveří
- Liberglav - dodavatel izolačních dvojskel
- Winkhaus - dodavatel kování do oken
- Schüring - dodavatel dveřního kování
- Kebek - dodavatel armatury do plastových profilů
- LN servis - dodavatel interiérových a exteriérových parapetů
- Costco - dodavatel materiálu k výrobě sítí proti hmyzu
- Climax - dodavatel stínící techniky
- EJOT - dodavatel spojovací techniky (samořezné šrouby, montážní šrouby)
- Soudal - dodavatel montážních pěn, silikonů
- Winkhaus - dodavatel okenních klíčků, dveřních klik atd.

- Yawal - dodavatel materiálu pro výrobu hliníkových oken, dveří a zimních zahrad

2.6 Analýza stávajícího systému hodnocení dodavatelů v BWS

Protože BWS je držitelem certifikátu ISO 9001:2001, tak ve směrnících QMS je určena šablona jak by mělo probíhat hodnocení nových i stávajících dodavatelů této firmy. Tyto šablony jsou zobrazeny jako tabulky č. 4 a č. 5. Obě tyto tabulky jsou bodovým hodnocením dodavatelů, bez určení vah u jednotlivých kritérií.

U tab. č. 4 jsem nenašel v jejich směrnících bližší postup hodnocení, které by určovalo jaký počet bodů je ještě přípustný, aby mohl být nový dodavatel přijat a od jakého počtu bodů je nepřijatelný.

Tabulka č. 5 má kritéria nastavena jasně. Maximální počet bodů, aby mohl být dodavatel ponechán mezi schválenými je 13. Bodová kritéria jsou rozdělena následovně. 3 body, což je nejhorší ohodnocení, je možné dodavatele hodnotit pouze 1x a hodnocení 2 může dodavatel obdržet max. 3x, pokud již jednou obdržel hodnocení 3.

Podle mých poznatků se však tento systém v praxi nepoužívá. K pravidelnému průběžnému hodnocení dodavatelů vůbec nedochází. Pokud se objeví potenciální nový dodavatel, tak v podstatě záleží pouze na ceně, jakou je ochoten nabídnout. Pokud jeho cena je nižší než-li konkurenční, tak je od něj odebráno určité množství zboží, které pokud vyhoví i kvalitou je odebíráno od nového dodavatele.

Z tohoto důvodu si myslím, že je potřebné nastavit určitá kritéria, kterými by měli být dodavatelé pravidelně hodnoceni a při přijímání nových dodavatelů, by jimi měli být důkladně prověřeni.

Tab. 4 – Hodnocení nového dodavatele

HODNOCENÍ NOVÉHO DODAVATELE			
MATERIÁL			
DODAVATEL:		tel.	
		fax	
Kontaktní osoba		e-mail	
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA			Bodové hodnocení
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = vyhovující 3 = nevyhovující N = nehodnoceno			
Cena			
Dopravní náklady			
Dodací lhůty			
Platební podmínky			
Technická dokumentace			
Certifikáty, posudky	ISO 9001: ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/>		
Reference			
BODY CELKEM			

Výsledek prověrky nového dodavatele "na místě":	
Výsledek zkoušek nového materiálu - CSI, příp. jiný certifikační orgán:	
Vypracoval: (datum/podpis VM)	Lze zařadit mezi schválené dodavatele? ANO <input type="checkbox"/> NE <input type="checkbox"/> Podpis JF:

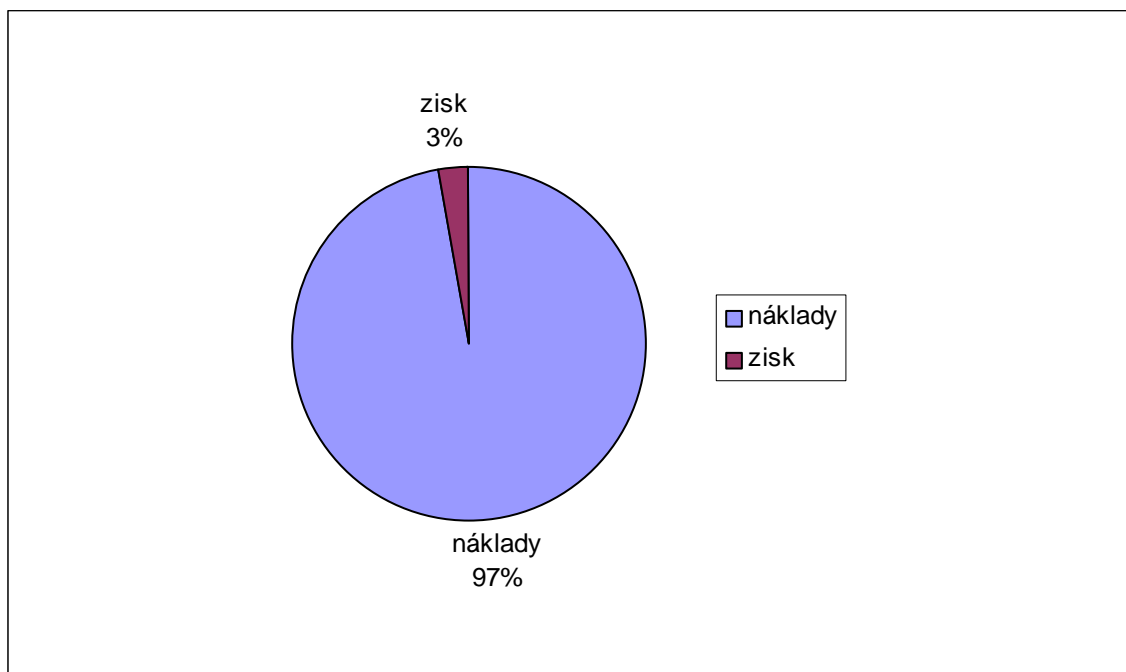
Zdroj: QMS pro BWS

Tab. 5 - komplexní hodnocení dodavatele

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE				
DODAVATEL				
NAKUPOVANÝ MATERIÁL				
Celkový počet neshod při převjímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)				
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA				
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = vyhovující 3 = nevyhovující				
ZNAK		bod	Pozn.	
Cena				
Spolehlivost dodávek				
Schopnost plnit požadavky na sortiment				
Schopnost plnit požadavky na množství				
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty				
Operativní plnění požadavků				
Předávání požadované dokumentace				
Vyřizování stížností a reklamací				
BODY CELKEM				
Pozn.				
HODNOCENÍ				
mezi schválenými dodavateli (seznam S-05)			<input type="checkbox"/>	vyřadit
			<input type="checkbox"/>	ponechat
Datum/ podpis	výrobní manažer		jednatel	

Zdroj: QMS pro BWS

Obr. 6 – Rentabilita tržeb

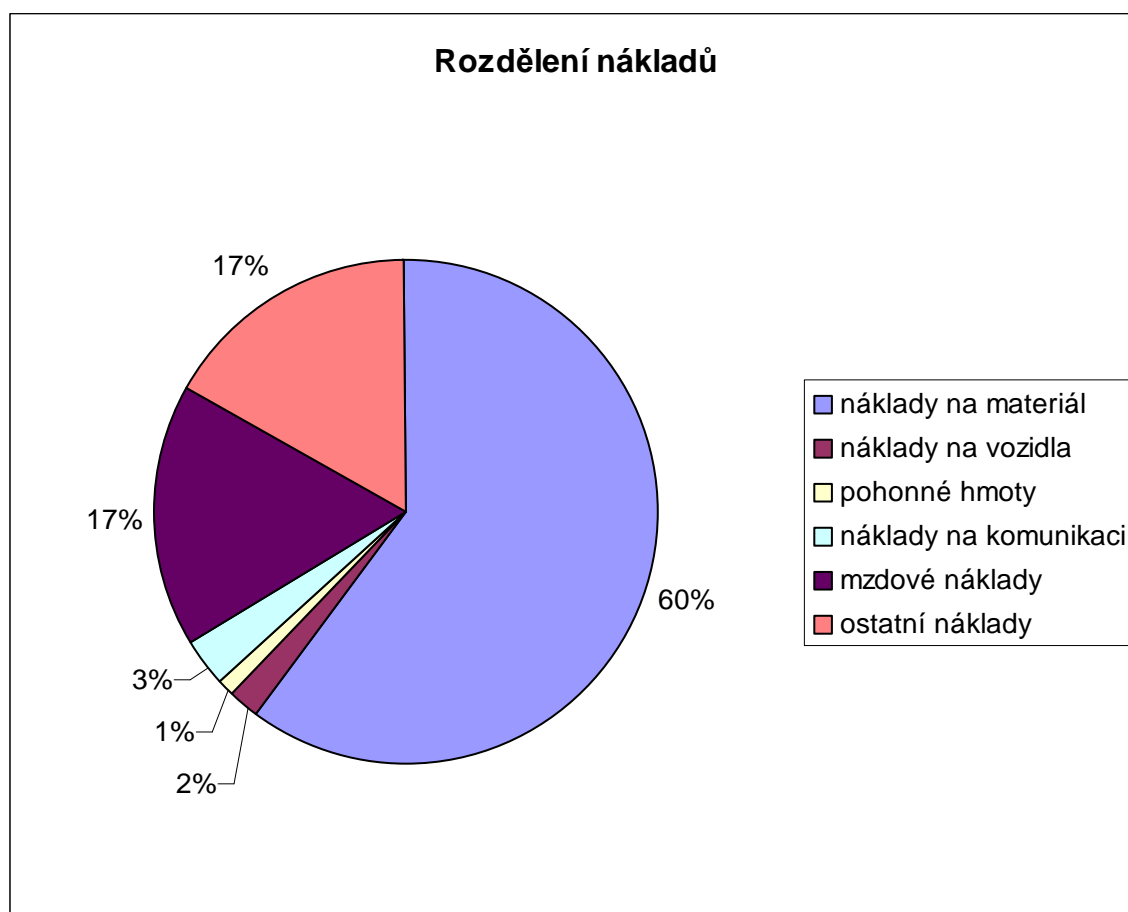


Zdroj: vlastní

Obrat firmy

Na výše zobrazeném obr. č. 6 je ukázána rentabilita tržeb. Z tohoto je jasně patrné, že společnost nevykazuje velikou ziskovost ze své výroby. Je to dáno především obrovskou konkurencí na trhu s okny. Proto by podle mého názoru mělo docházet k pravidelnému hodnocení dodavatelů, aby se případně předešlo zbytečným finančním ztrátám zaviněným špatným dodavatelem.

Obr. 7 – Rozdělení nákladů

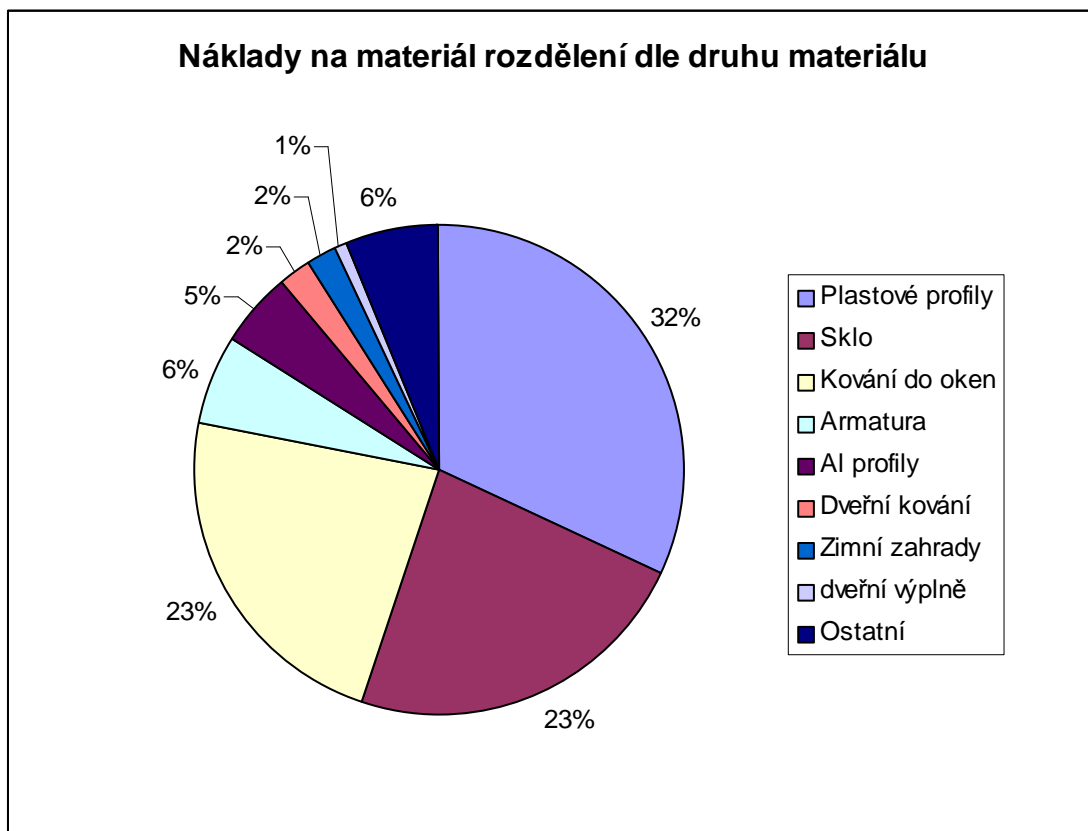


Zdroj: vlastní

Rozdělení nákladů na materiál dle druhů

Výše zobrazený obr. č. 7 nám ukazuje jak jsou rozděleny náklady dle jednotlivých druhů. Je jasně vidět, že nejvíce finančních prostředků je vynaloženo na materiál. Z tohoto vyplývá, že je potřeba hlídat jednotlivé dodavatele, protože to v konečném hodnocení může mít výrazný vliv na hospodářský výsledek firmy. Dále zde výraznou položkou jsou ještě mzdové náklady, které mnoho nemůžeme ovlivnit hodnocením dodavatelů a také ostatní náklady. Ostatními náklady v tomto případě jsou myšleny obnovovací investice do technologií na úpravy budov apod. U obnovování technologií můžeme také vybírat jejich dodavatele a tím také upotřebit nějaký druh modelu, který hodnotí dodavatele.

Obr. 8 – Náklady na mat. rozdělení dle druhu materiálu



Zdroj: vlastní

Z výše uvedeného obr. č. 8 je vidět jak se na nákladech na materiál podílejí jednotlivé druhy. Z tohoto rozdělení vychází má analýza ABC, kde k jednotlivým druhům materiálu jsou přiřazeni již konkrétní dodavatelé, kteří se v současné době podílejí na zásobování BWS.

Tab. 6 – Přiřazení dodavatelů k jednotlivým druhům materiálu

Materiál	Dodavatel	Procentní podíl na materiálu
plastové profily	KBE	32
sklo	Glaverbel Liberglav	23
kování do oken	Winkhaus	23
armatura	Kebek	6
Al profily	Yawal	5
dveřní kování	Schüring	2
zimní zahrady	TS Aluminium	2
ozdobné dveřní výplně	Perito	1

Ostatní		
žaluzie	Climax	0<1
vnitřní parapety	LN servis	0<1
vnější parapety	LN servis	0<1
sítky proti hmyzu	Costco	0<1
podložky pod sklo	Dientspier	0<1
svařovací rohy	Diči	0<1
spojovací technika	Ejot	0<1
montážní pěny, tmely	Inva	0<1
madla pro invalidy	Beryl	0<1
polykarbonátové desky	Titan Multiplast	0<1
ploché dveřní výplně	Ferona thyssen plast	0<1
	Celkem	6

Zdroj: vlastní

Procentní podíly jsou zde vyjádřeny jako podíly na hodnotě nákladů na materiál.

Použitá procenta vychází z obr. č. 8.

2.7 analýza ABC

Tab. 7 - Analýza ABC

Dodavatel	Procentní podíl na materiálu	Kumulovaný součet procent	
KBE	32	32	A
Glaverbel Liberglav	23	55	
Winkhaus	23	78	
Kebek	6	84	
Yawal	5	89	B
Schüring	2	91	
TS Aluminium	2	93	
Perito	1	94	
Ostatní	6	100	C

Zdroj: vlastní

Analýza ABC je tvořena z kumulovaného součtu procent, které zde vychází z podílu na hodnotě nákladů na materiál. Procenta u jednotlivých dodavatelů jsou zde zobrazena podle obr. č. 8. Standardní rozdělení kumulovaného součtu procent u analýzy ABC je pro A 80%, B 95% a C 100%. Protože zde kumulovaný součet nevycházel přesně dle standardního rozdělení, tak jsem je rozdělil viz. tab. 10. V oblasti A jsem ještě ponechal firmu Kebek, protože jeho produkty jsou nezbytné pro výrobu oken. Dále je rozdělení téměř dle standartu.

3 Nejdůležitější dodavatelé

3.1 KBE

Firma KBE dodává do BWS plastové profily na výrobu oken. Tento produkt je základním materiálem pro jejich výrobu. Náklady na tento materiál představují 32% z celkově vynaložených peněz na materiál. S touto firmou majitelé spolupracují už od roku 1995, která je také jediným dodavatelem plastových profilů do BWS.

Je to firma, která byla založena v roce 1980 v Berlíně. Tento podnik se díky svému snažení získávat a používat nejnovější poznatky a technologie ve výrobě

plastových profilů pro okna, dostal z místa outsidera na jednu z předních pozic ve výrobě těchto profilů. Od roku 1993 je držitelem certifikace ISO 9001. V roce 1999 se spojila s firmou HT TROPLAST AG, která také produkovala plastové profily pro výrobu oken. Firma KBE nechce být pouhým dodavatelem materiálu, ale snaží se být svým odběratelům partnerem. Proto KBE svým dobrým zákazníkům poskytuje konkurenceschopné ceny a na jejich propagaci jim přispívá každoročně určitou částkou.

O tomto dodavateli zásadně rozhoduje vedení firmy BWS, to jsou všichni tři majitelé, jednatelé a manažeři v jedné osobě. Také oni s obchodním zástupcem KBE pravidelně každý rok obnovují smlouvu, ve které se stanovují podmínky dodávek, slevy, které bývají podmíněny množstvím odebraného materiálu za celý rok a další podmínky vzájemné spolupráce.

Díky vzájemné více než jedenáct let trvající spolupráci je možné říci, že obě firmy jdou moderní cestou, která preferuje především dlouhodobé dodavatelsko-odběratelské vztahy. Tyto velmi dobré vztahy pomáhají firmě BWS udržovat relativně nízké množství materiálu na skladě, protože vědí, že objednaný materiál je dodáván vždy v perfektním stavu a v dohodnutém termínu.

Firma KBE se snaží podporovat své odběratele také po stránce finanční, protože svým významným odběratelům každoročně poskytuje určitou částku na reklamu. Dalším jejím krokem prohlubujícím vzájemnou spolupráci je poskytnutí softwarové podpory svým obchodním partnerům. Protože KBE poskytuje software v hodnotě několika set tisíc korun pro počítání cenových nabídek svým klientům zdarma.

Také společnost KBE má jistotu, že veškeré pohledávky za dodaný materiál jsou řádně a včas vyrovnány.

3.2 Glaverbel Liberglav

Druhým nejvíce spotřebovávaný materiál je izolační sklo. Firma BWS svá okna zasklívá stavebními izolačními dvojskly. Tato dvojskla v současné době odebírá od firmy Glaverbel Liberglav spol. s r. o.. Tato firma sídlí v Liberci. Je členem skupiny Glaverbel 100% vlastníkem firmy Liberglav Liberec je Glaverbel Czech a.s. Teplice.

BWS s touto firmou spolupracuje již delší dobu, ale dříve nebyla hlavním dodavatelem stavebních dvojskel, byla spíše záložním. V roce 2003 se stala hlavním a jediným dodavatelem stavebního skla pro firmu BWS. Majitelé a zároveň jednatele BWS vždy vybírají a podepisují smlouvy s výrobcí skel sami. Tzn., že také sami s nimi dohadují podmínky a ceny za které skla budou odebírat. Smlouva se podepisuje většinou na 1 rok. Při výběru dodavatele skla má hlavní slovo výrobní manažer společnosti, viz. Organizační struktura, který je také majitelem. O tomto výrobcí již nerozhodují všichni tři majitelé jako tomu bylo v případě KBE.

Liberglav má certifikáty na své výrobky dle normy jakosti ISO 9001:2000 v české, anglické a německé jazykové mutaci.

Oblast certifikace - Výroba a prodej izolačních skel, velkoobchod s plochým sklem, zrcadly a autoskly.

Tyto certifikáty tedy zaručují kvalitu jejich výroby a výrobků. Dále také důležitým faktorem pro společnost BWS je výhodná poloha výrobní haly firmy Liberglav, která je přibližně 30 km od výroby BWS. Další výhodou je jejich poměrně značná flexibilita výroby. Standardní termín dodání skla od jeho objednání je cca 3 dny, ale pokud se stane, že je potřeba vyrobit nějaký kus rychleji tak je možné ho ráno objednat a odpoledne je připraven k vyzvednutí. Díky blízkosti obou výroben je tedy možné si ho vyzvednout. Jinak samozřejmostí je, že Liberglav pro rozvoz svého zboží používá vlastní dopravu.

3.3 Winkhaus

Také velmi významným dodavatelem je firma Winkhaus, která vyrábí kování do oken. Kování do oken je systém pomocí kterého je možné okna zavírat, otevírat, případně otevírat pouze ventilaci nebo mikroventilaci apod. Proto je to také nezbytný dodavatel, protože bez něj by nebylo možné okna produkovat. Firma Winkhaus je rodinná firma, která byla založena již v 19. století, takže má opravdu dlouhou tradici. I nadále je v držení rodiny Winkhaus. Je to německá firma, která se zabývá výrobou zámků a kování. V České republice má zastoupení od roku 1995. Winkhaus dává na expedici do zahraničí asi 40% svých výrobků a také je po Evropě několik jejích dceřiných společností. Jejím firemním cílem je být evropským lídrem ve svém oboru. Důvod proč má i v ČR zastoupení je jednoduchý. Chtěla být blíže svým zákazníkům a tím jim poskytnout rychlejší servis a své služby. Své výrobky vyváží do více než 40 zemí světa. Snaží se především sledovat moderní trendy a inovace ve vývoji kování pro okna, dveře a tomu také přizpůsobovat svou výrobu.

I s touto firmou je zde mnohaletá spolupráce a smlouvy jako v předchozích případech podepisuje opět vedení firmy.

Také tato firma jako jeden z největších evropských producentů okenního kování je držitelem certifikací ISO 9001 na své výrobky. I zde platí vysoká rychlost dodávek co se týká jejich standartního materiálu. Většinou je dodáváno druhý den od objednání. Proto není nutné držet velké zásoby materiálu na skladě.

3.4 KEBEK

Dodavatel, kterého bych zde také rád představil je KEBEK spol. s r. o.. Je to firma dodávající armaturu, která se používá do plastových profilů ze kterých se posléze svářejí rámy a křídla oken. Armatura jsou ocelové výztuhy, které se vsunují do jedné z komor plastového profilu. Dělá se to z důvodů pevnosti profilů, jedná se zde především o torzní pevnost, aby se okna nekřížila. Plastové profily jsou samy o sobě velmi ohybné a tato armatura jim zajistí potřebnou pevnost.

KEBEK spol. s r. o. je společnost, která sídlí v Chomutově a také tam má svou výrobu. Tato firma má několik oborů činnosti, kterým se věnuje. Ovšem pro oblast plastových oken se z jejich produkce hodí pouze výše zmíněné výztuhy do okenních profilů. Velmi důležitým prvkem je, že tato firma má velké množství výrobků skladem a dodávky jsou do 24 hodin od objednání. Vyrábí výztuhy pro různé okenní profily jako je právě KBE, dále jsou to Gealan a Dimex. Pro tyto tři druhy plastových profilů drží pro své odběratele asi 70 druhů výztuh v dostatečném množství. Tato firma je samozřejmě certifikovaná ISO 9001 : 2000.

O této firmě jako dodavateli rozhoduje především zásobovač, viz. organizační struktura, který sleduje vývoj na trhu s výztuhami. Zde je velice rozhodující cena a tak je potřeba častých kontrol. S tímto dodavatelem se neuzavírá žádná dlouhodobá písemná smlouva. Odběr zboží od tohoto dodavatele je až na základě objednávky. Ovšem díky neexistenci písemné smlouvy je velice jednoduché ho změnit bez jakýchkoli možných postihů. Dodavatele armatury vybírá zásobovač firmy BWS až na základě momentálních nabídek jednotlivých dodavatelů tohoto materiálu.

Pro představení této společnosti z okruhu výrobců ocelových výztuží na úkor jiných jsem se rozhodl, protože s ním má BWS nejdelší dodavatelsko-odběratelské vztahy a téměř veškerou potřebu železa odebírá právě od Kebeku. Na tomto trhu jsou ještě další dva potenciální dodavatelé, kteří by rádi hlavního dodavatele tohoto produktu nahradili, ale zatím jsou spíše využíváni nahodile. Těmito dalšími možnými partnery jsou Profil progres z Chomutova a Kovostroj Bohemia.

3.5 Shrnutí hlavních dodavatelů

Výše zmínění čtyři dodavatelé, jsou v analýze ABC zhodnoceni jako hlavní a jsou přiřazeni k písmeni A, což představuje dodavatelé s největším významem pro firmu BWS. O spolupráci se společnostmi KBE, Glaverbel Liberglav a Winkhaus,

rozhoduje zásadně vedení firmy což jsou všichni tři společníci. Ve vztazích se společnostmi Kebek případně dalšími dodavateli výztuh má hlavní slovo zásobovač (viz org. struktura). Samozřejmostí je pokud by na trh přišel nový neproověřený dodavatel, tak se s výsledkem svého rozhodnutí obrátí na vedení firmy, aby nového dodavatele prověřilo a poté buď schválilo nebo zamítlo.

4 Návrh hodnocení dodavatelů ve firmě BWS

Jako základ pro můj návrh hodnocení bych použil stávající hodnotící tabulky (tab. 4 a tab. 5), které jsou součástí QMS pro BWS. Stávající systém ovšem nezohledňuje váhy jednotlivých hodnocených faktorů. Proto navrhuji, aby současný bodový systém byl pozměněn na scoring model, který bude zohledňovat váhy jednotlivých faktorů. Dále si myslím, že tříbodová stupnice hodnocení je nedostatečná a proto jsem ji ve svém návrhu rozšířil na pětibodovou.

4.1 Kritéria pro hodnocení

Při návrhu svého hodnocení se snažím co nejvíce vycházet z již zavedeného systému, který je použit ve směrnících QMS. Proto navrhuji škálu od 1 do 5 bodů. 1 bod bude nejlepší a 5 bodů bude nejhorší hodnocení.

4.1.1 Hodnotící kritéria pro tab. 11

5 bodů 1x a více vyškrtnutí ze seznamu dodavatelů

4 body max. 1x

3 body max. 3x

3 body pokud žádný faktor hodnocen 4 body, 4x

2 a 1 bod bez omezení

4.1.2 Hodnotící kritéria pro tab. 12

5 bodů nezařazovat mezi dodavatele

4 body max. 1x

3 body max. 2x

3 body pokud žádný faktor není hodnocen 4 body, 3x

2 a 1 bod bez omezení

Důležité je aby byla vždy použita stejná kritéria a váhy jednotlivých faktorů pro stejný druh materiálu, pokud hodnotíme a srovnáváme dodavatele.

Struktura níže uvedených scoring modelů (viz tab. 8 a tab.9), je převzata z QMS pro BWS (viz tab.4 a tab 5). Tab. 8 je určena pro hodnocení stávajících dodavatelů. Je zde určeno 8 faktorů, které by se měly hodnotit. Každému z faktorů bude přidělena jeho váha. Dále každý faktor je ohodnocen určitým počtem bodů viz výše uvedená kritéria pro hodnocení

Postup hodnocení:

- Do sloupce váha v % je zadána váha kritéria podle důležitosti hodnoceného kritéria. Součet všech vah pro daného dodavatele musí být 100. To značí, že bylo rozděleno 100%.
- Do sloupce body jsou zadány body dle výše uvedené škály 1 – 5 bodů
- V sloupci součin je proveden součin sloupce váha v % a sloupce body, tento součin nám udává dosažené body za dané kritérium
- Na závěr sečteme všechny hodnoty v sloupci součin a dostaneme výsledek hodnocení. Čím nižší hodnotu dodavatel obdrží tím lépe na tom je. V závěru je možné tyto hodnoty u jednotlivých dodavatelů pro stejný druh materiálu porovnat, či porovnat s minulými hodnocenými obdobími.

Pro hodnocení nového dodavatele slouží tab. č. 9. Postup hodnocení je stejný jako v případě tab. č. 8. Pouze ve formuláři pro nového dodavatele jsou použity jiné údaje v záhlaví a je ještě přidána druhá půlka tabulky, která nám upřesňuje údaje o dodavateli a jeho výrobcích.

Tab. 8 - návrh hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL					
NAKUPOVANÝ MATERIÁL					
Celkový počet neshod při přejímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena					
Spolehlivost dodávek					
Schopnost plnit požadavky na sortiment					
Schopnost plnit požadavky na množství					
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty					
Operativní plnění požadavků					
Platební podmínky					
Vyřizování stížností a reklamací					
BODY CELKEM					
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05)				vyřadit	
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 9 - návrh hodnocení nového dodavatele

HODNOCENÍ NOVÉHO DODAVATELE				
MATERIÁL				
DODAVATEL:			tel.	
			fax	
Kontaktní osoba	Paní Zikešová		e-mail	
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA				
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující			Bodové hodnocení	váha %
			í	součin
Cena				
Dopravní náklady				
Dodací lhůty				
Platební podmínky				
Technická dokumentace				
Certifikáty, posudky	ISO 9001: ANO NE			
Reference				
				BODY CELKEM

Výsledek проверки nového dodavatele "na místě":	
Výsledek zkoušek nového materiálu - CSI, příp. jiný certifikační orgán:	
Vypracoval: (datum/podpis VM)	Lze zařadit mezi schválené dodavatele? ANO NE <i>Podpis JF:</i>

Zdroj: vlastní

5 Vlastní hodnocení dodavatelů

Tab. č.10 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005		
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE				
DODAVATEL	KBE			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL	PLASTOVÉ PROFILY			
Celkový počet neshod při přejímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)				
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA				
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující				
ZNAK	váha %	bod	součin	Pozn.
Cena	20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek	15	2	0,3	
Schopnost plnit požadavky na sortiment	13	1	0,13	
Schopnost plnit požadavky na množství	12	1	0,12	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty	10	1	0,1	
Operativní plnění požadavků	10	2	0,2	
Platební podmínky	10	1	0,1	
Vyřizování stížností a reklamací	10	1	0,1	
BODY CELKEM			1,45	
Pozn.:				
HODNOCENÍ				
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit				
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer		jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 11 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		KEBEK			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		ARMATURA			
Celkový počet neshod při převímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	2	0,3	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		13	2	0,26	
Schopnost plnit požadavky na množství		10	2	0,2	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		12	1	0,12	
Operativní plnění požadavků		10	2	0,2	
Platební podmínky		10	2	0,2	
Vyřizování stížností a reklamací		10	1	0,1	
BODY CELKEM				1,78	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 12 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		KBE			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		ARMATURA			
Celkový počet neshod při přejímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	5	1	
Spolehlivost dodávek		15	2	0,3	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		13	2	0,26	
Schopnost plnit požadavky na množství		10	2	0,2	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		12	1	0,12	
Operativní plnění požadavků		10	2	0,2	
Platební podmínky		10	2	0,2	
Vyřizování stížností a reklamací		10	1	0,1	
BODY CELKEM				2,38	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05)				vyřadit X	
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 13 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		PROFILPROGRES			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		ARMATURA			
Celkový počet neshod při převzetí (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	2	0,3	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		13	2	0,26	
Schopnost plnit požadavky na množství		10	2	0,2	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		12	2	0,24	
Operativní plnění požadavků		10	3	0,3	
Platební podmínky		10	2	0,2	
Vyřizování stížností a reklamací		10	1	0,1	
BODY CELKEM				2	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 14 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		GLAVERBEL LIBERGLAV			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		SKLO			
Celkový počet neshod při přejímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	2	0,3	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		5	1	0,05	
Schopnost plnit požadavky na množství		17	1	0,17	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		5	1	0,05	
Operativní plnění požadavků		15	1	0,15	
Platební podmínky		10	2	0,2	
Vyřizování stížností a reklamací		13	1	0,13	
BODY CELKEM		100		1,45	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 15 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		SAINT GOBAIN			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		SKLO			
Celkový počet neshod při přejímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	2	0,3	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		5	1	0,05	
Schopnost plnit požadavky na množství		17	1	0,17	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		5	2	0,1	
Operativní plnění požadavků		15	2	0,3	
Platební podmínky		10	1	0,1	
Vyřizování stížností a reklamací		13	2	0,26	
BODY CELKEM		100		1,68	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 16 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		WINKHAUS			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		KOVÁNÍ			
Celkový počet neshod při převzetí (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	2	0,3	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		10	1	0,1	
Schopnost plnit požadavky na množství		12	1	0,12	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		13	1	0,13	
Operativní plnění požadavků		10	2	0,2	
Platební podmínky		10	2	0,2	
Vyřizování stížností a reklamací		10	2	0,2	
BODY CELKEM		100		1,65	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 17 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		YAWALL			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		HLINÍKOVÉ PROFILY			
Celkový počet neshod při přejímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	2	0,3	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		13	2	0,26	
Schopnost plnit požadavky na množství		12	1	0,12	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		10	2	0,2	
Operativní plnění požadavků		10	2	0,2	
Platební podmínky		10	2	0,2	
Vyřizování stížností a reklamací		10	2	0,2	
BODY CELKEM		100		1,88	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab.18 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		SCHURING			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		DVEŘNÍ KOVÁNÍ			
Celkový počet neshod při převzetí (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	1	0,15	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		13	1	0,13	
Schopnost plnit požadavky na množství		12	1	0,12	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		10	2	0,2	
Operativní plnění požadavků		10	2	0,2	
Platební podmínky		10	2	0,2	
Vyřizování stížností a reklamací		10	2	0,2	
BODY CELKEM		100		1,6	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 19 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		TS ALUMINIUM			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		ZIMNÍ ZAHRADY			
Celkový počet neshod při převzetí (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	1	0,15	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		15	1	0,15	
Schopnost plnit požadavky na množství		12	2	0,24	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		10	1	0,1	
Operativní plnění požadavků		8	2	0,16	
Platební podmínky		10	2	0,2	
Vyřizování stížností a reklamací		10	3	0,3	
BODY CELKEM		100		1,7	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 20 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		PERITO			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		OZDOBNÉ DVEŘNÍ VÝPLŇ			
Celkový počet neshod při přejímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	1	0,15	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		15	1	0,15	
Schopnost plnit požadavky na množství		5	2	0,1	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		15	1	0,15	
Operativní plnění požadavků		5	1	0,05	
Platební podmínky		10	3	0,3	
Vyřizování stížností a reklamací		15	1	0,15	
BODY CELKEM		100		1,45	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05) X vyřadit					
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 21 - vlastní hodnocení dodavatelů v BWS

		HODNOCENÉ OBDOBÍ		Rok 2005	
KOMPLEXNÍ HODOCENÍ DODAVATELE					
DODAVATEL		TOP SIGN			
NAKUPOVANÝ MATERIÁL		OZDOBNÉ DVEŘNÍ VÝPLNĚ			
Celkový počet neshod při přejímce (záznamy v knize "Nákup. Kniha neshod)					
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující					
ZNAK		váha %	bod	součin	Pozn.
Cena		20	2	0,4	
Spolehlivost dodávek		15	1	0,15	
Schopnost plnit požadavky na sortiment		15	1	0,15	
Schopnost plnit požadavky na množství		5	2	0,1	
Schopnost plnit požadavky na dodací lhůty		15	1	0,15	
Operativní plnění požadavků		5	1	0,05	
Platební podmínky		10	3	0,3	
Vyřizování stížností a reklamací		15	5	0,75	
BODY CELKEM		100		2,05	
Pozn.:					
HODNOCENÍ					
ponechat mezi schválenými dodavateli (seznam S-05)				vyřadit X	
<i>Datum/ podpis</i>	výrobní manažer			jednatel	

zdroj: vlastní

Tab. 22 - vlastní hodnocení nového dodavatele

HODNOCENÍ NOVÉHO DODAVATELE					
MATERIÁL	PLASTOVÉ PROFILY				
DODAVATEL: DIMEX (SRN)		tel.	541 233 433		
		fax	541 233 433		
Kontaktní osoba	Aleš Janáček		e-mail	dimexbrno@quick.cz	
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující			Bodové hodnocení	váha %	součin
Cena			2	25	0,5
Dopravní náklady			1	20	0,2
Dodací lhůty			2	20	0,4
Platební podmínky			2	15	0,3
Technická dokumentace			1	5	0,05
Certifikáty, posudky	ISO 9001: ANO X NE		1	10	0,1
Reference			2	5	0,1
				BODY CELKEM	1,65

Výsledek prověrky nového dodavatele "na místě":	
Výsledek zkoušek nového materiálu - CSI, příp. jiný certifikační orgán:	
Vypracoval: (datum/podpis VM)	Lze zařadit mezi schválené dodavatele? ANO X NE <i>Podpis JF:</i>

Zdroj: vlastní

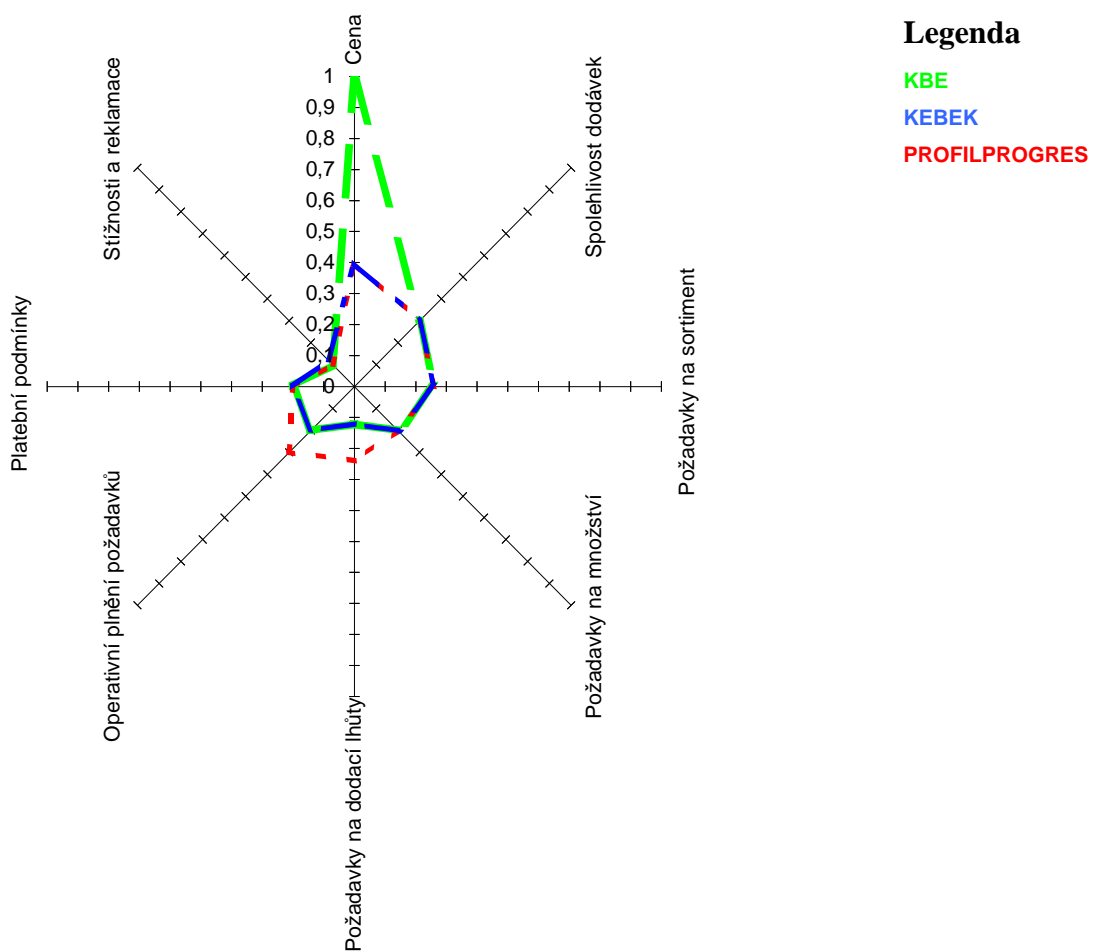
Tab. 23 - vlastní hodnocení nového dodavatele

HODNOCENÍ NOVÉHO DODAVATELE					
MATERIÁL	ŽALUZIE				
DODAVATEL: ŠAFI s r. o.			tel.	608 711 597	
			fax		
Kontaktní osoba	Paní Zikešová		e-mail		
OBCHODNĚ - TECHNICKÁ CHARAKTERISTIKA					
Bodové hodnocení: 1 = výborný 2 = velmi dobrý 3 = vyhovující 4 = špatný 5 = nevyhovující			Bodové hodnocení	váha %	součin
Cena			2	25	0,5
Dopravní náklady			2	20	0,4
Dodací lhůty			1	20	0,2
Platební podmínky			2	15	0,3
Technická dokumentace			1	5	0,05
Certifikáty, posudky	ISO 9001: ANO X NE		1	10	0,1
Reference			1	5	0,05
				BODY CELKEM	1,6

Výsledek prověrky nového dodavatele "na místě":	
Výsledek zkoušek nového materiálu - CSI, příp. jiný certifikační orgán:	
Vypracoval: (datum/podpis VM)	Lze zařadit mezi schválené dodavatele? ANO X NE <i>Podpis JF:</i>

Zdroj: vlastní

Obr. 9 - grafické porovnání dodavatelů armatury



Zdroj: vlastní

Výše zobrazený graf porovnává jednotlivé dodavatele armatury. Čím menší je plocha osmiúhelníku tím lépe na tom dodavatel je. Z tohoto grafu nejlépe vychází současný dodavatel Kebek.

6 Ekonomické zhodnocení

Pokud vyjdu z obratu 40 miliónů korun za rok, tak rozdělení nákladů je následující:

93% jsou celkové náklady a to je 38,8 mil. Kč ročně

z těchto peněz činí 60% náklady na materiál - 23,28 mil. Kč ročně

z toho jsou roční náklady na:

- Plastové profily - 7,45 mil. Kč/rok
- Sklo - 5,35 mil. Kč/rok
- Kování - 5,35 mil. Kč/rok
- Armatura - 1,4 mil. Kč/rok

Dodavatel plastových profilů KBE v hodnocení obdržel celkem 1,45 bodu a ani v jednom kritériu nedosáhla horší známky než 2. To vše hovoří pro podržení současného dodavatele i vzhledem k benefitům, které poskytuje firmě BWS. Změna dodavatele profilu není vůbec jednoduchá a levná záležitost. To BWS poznala sama v roce 1995 kdy odešla od dodavatele REHAU ke KBE. Tento přechod stál přibližně 2 mil Kč. Proto firma, která by chtěla nahradit současného dodavatele musela nabídnout výrazně lepší podmínky než-li jsou stanoveny v současnosti. A to především ve finanční sféře. V současnosti firma KBE dodává metr setu (rám, křídlo, zasklívací lišta) za 5,60 Euro. Nastupující firma by musela nabídnout za metr setu okolo 5,10 Euro. Tato cena by při současném kurzu Kč vůči Euru zajistila návrat 2 miliónové finanční ztráty, která vznikne přechodem na jiný druh profilu, asi za 2 roky. Za předpokladu, že armatura do nových profilů by byla za stejnou cenu jako je současná.

Jako nového možného dodavatele plastových profilů, který se snaží nabídnout své výrobky jsem hodnotil firmu Dimex. Je to renomovaný výrobce plastových prvků pro stavebnictví. Jeho hodnocení jako nového dodavatele bylo 1,65 bodu, takže je možné ho zařadit na seznam dodavatelů. Ovšem jeho cena zatím neodpovídala výše zmíněným 5,10 Euro za metr setu. Cena, kterou zatím nabídli

zástupci této firmy je podobná současné od KBE. Z tohoto důvodu zatím jako dodavatel nepřipadá v úvahu.

Dále jsem hodnotil 3 firmy, které zásobují společnost armaturou. KBE jako dodavatel armatury byla při hodnocení vyřazena ze seznamu, protože nesplnila kritérium cena. V tomto kritériu obdržela hodnocení 5 bodů. Kebek získal celkově 1,78 bodu a zůstal zařazen a Profilprogres obdržel 2,0 bodu a také zůstal zařazen. V průběhu hodnoceného roku se společnosti Kebek a Profilprogres přetahovaly o nižší cenu a tudíž možnost dodávat.

V současnosti je v tomto rozhodujícím kritériu lepší Kebek, který má cca o 0,80 Kč/metr lepší cenu než-li je konkurent. To přináší BWS úsporu okolo 50 tis. Kč ročně, než kdyby jejím dodavatelem byl Profilprogres. Protože v průměru se ročně spotřebuje okolo 60 tis. metrů základní armatury a to při rozdílu 0,80 Kč/metr činí oněch 50 tis. Kč. Ostatní druhy armatury jsou u obou firem na podobné cenové úrovni.

Dále jsem hodnotil výrobce izolačních skel. Společnost Liberglav obdržela 1,45 bodu a Saint Gobain 1,68. Zde je také dobře zvolen současný dodavatel, jehož hodnocení vyšlo lépe než u jeho soupeře. Navíc se společností Liberglav panuje u BWS velká spokojenost takže není důvod k jeho změně. Pokud by však došlo v jeho dodávkách k výraznému zhoršení je možné ho nahradit neméně dobrým Saint Gobainem.

Dodavatelé Winkhaus, Yawall, Schuring i TS Aluminium, prošli současným hodnocením za rok 2005 bez větších problémů a protože v současnosti není zájem dalších firem na jejich místo je možné je ponechat jako dodavatele a zatím za ně nehledat náhradu

U provedeného hodnocení dodavatelů na ozdobné výplně firma Perito obdržela 1,45 bodu a může proto být ponechána. U další firmy Top Sign jsem při hodnocení přišel na velký nedostatek v oblasti reklamací. Za tento faktor obdržel

Top Sign 5 bodů, protože vůbec neuznává žádné reklamace. Pokud by tedy tato společnost chtěla být znovu zařazena mezi potenciální dodavatele tak musí tento nedostatek odstranit.

Po zhodnocení všech důležitých dodavatelů a jejich možných náhradníků jsem došel k závěru, že v roce 2005 v BWS nedošlo k žádnému velmi špatnému výběru dodavatele. Proto tedy nedochází k žádnému velkému plýtvání finančních zdrojů na špatné zásobování. Vyřazeni byli pouze KBE jako dodavatel armatury, tato společnost pouze nabízí možnost odběru armatury současně s plastovými profily, ale nikdy od ní tento sortiment nebyl odebrán. Ze současných firem, které své výrobky dodaly do BWS byla vyřazena pouze Top Sign za špatnou spolupráci v oblasti reklamací jejich výrobků.

Všichni současní dodavatelé společnosti BWS poskytují v současnosti srovnatelné a lepší podmínky, než-li jejich konkurenti. Proto zde nedochází k žádným ztrátám.

Závěr

V první kapitole jsem se zabýval teoretickou částí výběru a hodnocení dodavatelů a pojmy, které s tímto tématem souvisí. Je to především orientace na průmyslový trh a nakupování na něm. Jsou zde uvedeny vlivy, které působí a ovlivňují nakupování a s tím související výběr dodavatelů. Dále jsou zde uvedeny tři modely určené pro hodnocení dodavatelů a popsány postupy jak s nimi pracovat.

Ve druhé kapitole je charakterizována firma BWS spol. s r. o., její organizační struktura a vztah managementu k majitelům. Uvedl jsem zde charakteristiku jejich výrobků a činností, analýzu konkurenčního prostředí, také SWOT analýzu. Dále jsou zde uvedeni dodavatelé společnosti ať už se jedná o dodavatele materiálu či dodavatele výrobní technologie. Ještě je zde zahrnuto provedení ABC analýzy jednotlivých dodavatelů. Také je zde uveden současný QMS, podle kterého by společnost měla hodnotit své dodavatele a vybírat nové.

Třetí kapitola se zabývá popisem nejdůležitějších dodavatelů firmy, kteří byli vyhodnoceni v analýze ABC pod písmenem A. Jsou zde uvedeny základní údaje o těchto dodavatelích a jejich vztahu ke společnosti BWS, kdo je vybírá a kdo s nimi podepisuje dodavatelské smlouvy.

Ve čtvrté kapitole je navržen systém jak by se mohly jednotlivé dodavatele hodnotit, aby to bylo objektivní a použitelné pro srovnání s jinými dodavateli případně s minulými obdobími. Tento systém je navrhnout jako scoring model, který zohledňuje váhu jednotlivých hodnocených faktorů. Dále je zde uvedeno za jakých podmínek by se měl dodavatel vyřadit, či za jakých podmínek může zůstat mezi dodavateli. Případně u nových dodavatelů, kdy dodavatele přijmout a kdy jeho nabídku odmítnout.

V páté kapitole je prováděno vlastní hodnocení stávajících dodavatelů, kteří byly v analýze ABC vyhodnoceni jako A a B. Jejich hodnocení je prováděno podle navrženého scoring modelu.

V šesté kapitole je prováděno ekonomické zhodnocení. Jsou zde porovnávány některé výsledky dosažené v hodnocení dodavatelů a jsou srovnávány s jejich konkurencí.

V závěru této kapitoly je uvedeno, že ačkoli v BWS nebyl dosud užíván žádný z hodnotících modelů, tak jejich výběr dodavatelů je velmi dobrý a nepřináší společnosti žádné finanční ztráty, které by mohly nastat při špatném výběru dodavatele.

Seznam použité literatury:

- PERNICA, P., MOSOLF, J. H. Partnership in Logistics. 1st. ed. Praha: Radix, 2000. ISBN 80-86031-24-1
- COYLE, J. J., BARDI, E. J., LANGLEY, C. J. The Management of Business Logistics. 6th. ed. St. Paul: West Publishing Company, 1996. ISBN 0-314-06507-5
- LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1
- PERNICA, P. Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. 1. vyd. Praha: Radix, 2004. ISBN 80-86031-59-4
- KOTLER, P. Marketing Management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6
- SCHULTE, CH. Logistika. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1994, ISBN 80-85605-87-2
- STRNAD, P., MYSLIVCOVÁ, S. Průmyslový marketing. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-503-6
- TOMEK, G., TOMEK, J.: *Nákupní marketing*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996
- BWS společnost [online]. [cit. 1. 5. 2006]. Dostupné z: <<http://www.bws.cz>>

Seznam příloh:

Příloha č. 1 - Model systému managementu jakosti

Příloha č. 2 - Ceník armatury od firmy KEBEK

Příloha č. 3 - Ceník armatury od firmy PROFILPROGRES

Příloha č. 4 - Ceník materiálu od KBE