

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
HOSPODÁŘSKÁ FAKULTA

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2007

GABRIELA MARYŠKOVÁ

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

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

Systém hodnocení dodavatelů ve firmě ZPA Smart Energy s.r.o.

System of vendor rating in the firm ZPA Smart Energy s.r.o.

DP – PE – KMG – 2007 - 15

GABRIELA MARYŠKOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Jaroslava Dědková, Ph. D. – Katedra marketingu

Konzultant: Lenka Nyklíčková - ZPA Smart Energy s.r.o.

Počet stran: 76

Počet příloh: 8

Datum odevzdání: 11. května 2007

Zadání ZP předané katedrou

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem. Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo) a § 35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

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(a) 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.

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TUL, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 11. května 2007

Gabriela Maryšková

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala slečně Lence Nyklíčkové z firmy ZPA Smart Energy s.r.o. za poskytnuté informace, za ochotu a čas, který mi věnovala. Rovněž děkuji paní PhDr. Ing. Jaroslavě Dědkové, Ph.D. z katedry marketingu Technické univerzity v Liberci za její trpělivost, odborné vedení a především za cenné připomínky a rady.

RESUMÉ

Tato diplomová práce se zabývá problematikou nákupního chování firmy, zejména pak systémem hodnocení a výběru dodavatelů ve firmě ZPA Smart Energy, s.r.o. Cílem je seznámit se s touto problematikou, odhalit nedostatky a navrhnout změny k jejich odstranění.

Práce vychází z teoretického základu charakterizujícího nákupní proces a s tím spojený systém hodnocení a výběru dodavatelů s použitím odborné literatury. Základem práce jsou kapitoly zabývající se aplikovaným systémem hodnocení dodavatelů a vztahem mezi hodnocením a výběrem dodavatelů, ve kterých jsou popsány jednotlivé kroky těchto procesů. Výsledkem seznámení se s výše uvedenou problematikou jsou obecná doporučení pro zlepšení a zefektivnění procesu výběru a hodnocení dodavatelů a návrh použití systému pro výběr dodavatelů s využitím prostředí internetu.

SUMMARY

This thesis deals with issue of the purchasing conduct of the firm, especially with the supplier selection and evaluation in the firm ZPA Smart Energy, s.r.o. Its aim is to learn about these questions, to disclose imperfections and to propose changes to their elimination.

The thesis is set up on the theoretical basic describing the purchasing process and also the system of supplier evaluation and selection with appeal to the vocation literature. The chapters conversant with applied system of supplier evaluation and relation between evaluation and supplier selection are the base of this thesis, in which individual steps of these processes are explained. Universally applicable recommendations and the suggestion to use on-line system of the supplier selection are the results of identification with above-mentioned questions for improvement and more efficient process of selection and supplier evaluation.

KLÍČOVÁ SLOVA

**Dodavatel,
certifikace,
e-aukce,
firma,
hodnocení,
jakost,
metody,
modifikovaný opakovaný nákup,
nákup,
nákupní chování organizací,
odběratel,
ověřování kvality,
plánování,
proces,
první nákup,
přímý opakovaný nákup,
schvalování,
smlouva,
systém managementu jakosti,
výběr,
zákazník.**

KEY WORDS

**Supplier,
certification,
on-line tender,
company,
evaluation,
quality,
methods,
modified rebuy,
purchase,
business buyer behaviour,
client,
quality assurance,
planning,
process,
new task,
straight rebuy,
approval,
contract,
quality management system,
selection,
customer.**

OBSAH

RESUMÉ	6
KLÍČOVÁ SLOVA	7
OBSAH	8
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	10
1 ÚVOD	12
2 NÁKUPNÍ PROCES V PRŮMYSLVÉM PROSTŘEDÍ	13
2.1 CHARAKTERISTIKA PRŮMYSLVÉHO TRHU	13
2.2 NÁKUPNÍ PROCES	14
2.2.1 <i>Typy kupních situací</i>	15
2.2.2 <i>Nákupní rozhodovací proces</i>	16
2.2.3 <i>Hlavní faktory ovlivňující nákupní proces</i>	18
3 ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI	20
3.1 VÝBĚR VHODNÝCH DODAVATELŮ	20
3.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	24
3.3 VYBRANÉ METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	25
3.3.1 <i>SCOPE metoda hodnocení dodavatelů</i>	26
3.3.2 <i>Metoda systematického vyhodnocování dodavatelů</i>	28
3.3.3 <i>Grafická metoda ratingu dodavatelů</i>	31
3.3.4 <i>ABC analýza dodavatelů</i>	31
4 JAKOST A KVALITA DODÁVEK	33
4.1 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI PODLE NOREM ISO ŘADY 9000	33
4.2 SPECIFIKACE JAKOSTI	36
4.3 SPOLEČNÉ PLÁNOVÁNÍ JAKOSTI DODÁVEK	37
4.4 OVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI DODÁVEK	37
4.5 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ZPŮSOBILOSTI DODAVATELŮ	38

5	PROFIL SPOLEČNOSTI -----	39
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI -----	39
5.2	HISTORIE SPOLEČNOSTI -----	40
5.3	OBCHODNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI -----	42
5.4	HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI -----	46
6	APLIKOVANÝ SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ -----	50
6.1	HLAVNÍ DODAVATELÉ FIRMY -----	50
6.2	HODNOCENÍ DODAVATELŮ -----	52
6.3	PŘÍKLAD HODNOCENÍ DODAVATELŮ -----	56
7	VZTAH MEZI HODNOCENÍM A VÝBĚREM -----	59
8	NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ ---	63
8.1	E-AUKCE -----	63
8.2	SYSTÉM PROE.BIZ -----	64
9	ZÁVĚR -----	72
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY -----	74
	SEZNAM TABULEK -----	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ -----	75
	SEZNAM PŘÍLOH -----	76

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

apod.	a podobně
B2B	be to be – komunikace v rámci průmyslového trhu bez zprostředkovatele
č.	číslo
ČR	Česká republika
CZ	mezinárodní označení pro Českou republiku
DIČ	daňové identifikační číslo
DIN	označení lišty u elektroměrů
EMS	Environmental Management System (Enviromentální systém řízení)
EVŘ	Elektronická výběrová řízení
HDO	hromadné dálkové ovládání
HW	hardware
IČO	identifikační číslo
Ing.	inženýr
ISO	International Standard Organization (Mezinárodní organizace pro normalizaci)
K	konec
Kč	korun českých
ks	kus
kv.	kvadrant
mil.	milion
MZ	marketing zásobování
např.	například
obr.	obrázek
QS	Quality System (Systém jakosti)
r.	rok
ŘJ	řízení jakosti
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
str.	strana
SW	software, softwarový

tab.	tabulka
tzv.	tak zvaný
VŘ	výrobní ředitel
vyd.	vydání
www	world wide web
Z	začátek
x	krát
%	procento
=	rovná se

1 ÚVOD

Ve své diplomové práci se budu zabývat systémem hodnocení dodavatelů ve firmě ZPA Smart Energy, s.r.o. Při jejím zpracovávání vycházím ze semestrální práce, kterou jsem v rámci předmětu Průmyslový marketing zpracovávala na téma Nákupní chování – výběr dodavatele. Cílem diplomové práce je seznámit se s aplikovaným systémem hodnocení a výběru dodavatelů, zhodnotit fungování tohoto systému a poskytnout návrhy ke zlepšení.

V první části diplomové práce je obecně charakterizován nákupní proces v průmyslovém prostředí a faktory, které jej ovlivňují. Dále je popsána problematika rozhodování o dodavateli, včetně vybraných metod výběru a hodnocení dodavatelů. Na závěr teoretické části jsou rozebrány požadavky na zabezpečení kvality dle norem ISO řady 9000 a úloha jakosti v nákupním procesu.

Po představení společnosti ZPA Smart Energy, včetně její historie, obchodní činnosti a hospodaření, následuje praktická část diplomové práce. V rámci praktické části je charakterizován aplikovaný systém hodnocení dodavatelů s konkrétním příkladem hodnocení a vztah mezi hodnocením a výběrem dodavatelů.

Na základě seznámení se s problematikou hodnocení a výběru dodavatelů, jsou na závěr praktické části navrženy změny týkající se především oblasti výběru dodavatelů, které by pro firmu znamenaly nový pohled a možnosti výběru dodavatelů cestou využití prostředí internetu. Systém hodnocení dodavatelů je zhodnocen jako optimální bez nutnosti výrazných zásahů a změn.

2 NÁKUPNÍ PROCES V PRŮMYSLOVÉM PROSTŘEDÍ

Všechny podniky vykazující určitou hospodářskou činnost mají něco společného. Tímto společným rysem jsou nutné aktivity v oblasti nákupu a prodeje, které jsou základními prvky vedoucími k uspokojování potřeb trhu. Podnik je tedy spojen s trhem na straně vstupů (nákup) jako odběratel a na straně výstupů (prodej) jako dodavatel. [3]

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity a představuje funkční činnost podniku, kterou začíná transformační proces v něm probíhající.

2.1 CHARAKTERISTIKA PRŮMYSLOVÉHO TRHU

Průmyslový trh zahrnuje všechny subjekty, které nakupují zboží a služby za účelem výroby dalších výrobků a služeb, což je základní rozdíl oproti trhu spotřebitelskému.

Dále jsou rozlišována tato specifika průmyslového trhu:

- menší počet zákazníků;
- větší zákazníci;
- úzké dodavatelsko-odběratelské vztahy;
- geografická koncentrace zákazníků;
- závislost poptávky po průmyslovém zboží na poptávce po spotřebním zboží;
- nepružnost poptávky;
- kolísavost poptávky, zejména u nových výrobků;
- nákup zajištěný vyškolenými odborníky;
- vliv více lidí na rozhodnutí o koupi.

Kupující na průmyslovém trhu obvykle provádějí složitější rozhodnutí než na trhu spotřebního zboží. Nákupy jsou zpravidla objemné, vysoce finančně náročné a vyžadují komplikované úvahy technického a ekonomického rázu, které předpokládají spolupráci řady lidí na různých úrovních organizace: detailní údaje o produktu, písemné objednávky,

opatrný výběr dodavatelů a formální schválení. Z těchto důvodů je také rozhodování časově náročnější a více formalizované.

Na průmyslovém trhu působí různé subjekty, které poskytují různé produkty dalším organizacím. Jedná se o: [9]

- průmyslové výrobní podniky;
- stavební organizace;
- zemědělské podniky různého druhu;
- přepravní organizace;
- podniky služeb (reklamní agentury, poradenské agentury...).

2.2 NÁKUPNÍ PROCES

Základní funkcí nákupního procesu podniku je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky, a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě a to vše s přiměřenými náklady. [10]

Nákupní činnost organizací má dva hlavní aspekty:

- **nákupní centrum**
- **nákupní rozhodovací proces** – viz. kapitola 2.2.2

Nákupní centrum

Nákupní centrum představuje jednotku zodpovědnou za nákupní rozhodnutí, která zahrnuje všechny účastníky rozhodovacího procesu. Nákupní centrum není jednoznačně vymezenou jednotkou v rámci organizace. Tvoří jí spíše souhrn funkcí, které plní různí lidé při různých nákupních příležitostech. Velikost a struktura nákupních center se v rámci dané organizace bude lišit v závislosti na produktu a konkrétní situaci.

Členy nákupního centra jsou samotní uživatelé daného výrobku nebo služby, ti, kdo činí nákupní rozhodnutí nebo jej mohou ovlivnit, dále ti, kdo nákup realizují a kdo zpracovávají údaje týkající se nákupu. Členové rozhodovací jednotky mohou mít různé úlohy, např. shromažďování informací, ovlivňování, rozhodování, nakupování a užívání. Tyto role jsou obvykle kombinovány v jedné osobě nebo se jedna osoba může podílet na více rolích.

2.2.1 Typy kupních situací

V rámci nákupního procesu musí průmyslový zákazník provádět řadu kupních rozhodnutí, přičemž počet rozhodnutí závisí na typu kupní situace.

Lze rozlišit tři typy kupních situací. První nákup představuje krajní případ, který obvykle vyžaduje podrobné šetření. Opačným extrémem jsou přímé opakované nákupy, které jsou spíše rutinní záležitostí. Mezi nimi stojí modifikovaný opakovaný nákup, jenž se obvykle neobejde bez určitého výzkumu. [3]

▪ První nákup

Odběratel kupuje zboží či službu poprvé. Počet účastníků podílejících se na rozhodovacím procesu a sběr informací závisí na nákladnosti a riskantnosti koupě. První nákup je nejlepší příležitostí pro nové dodavatele, kteří se snaží nabídnout co nejvýhodnější podmínky obchodu, a samozřejmě je pro ně výzvou. Firma se snaží nejen podchytit co nejvíce faktorů ovlivňujících nákupní chování, ale také poskytuje pomoc a informace.

▪ Přímý opakovaný nákup

Odběratel nakupuje stále od stejného dodavatele na základě předchozí dobré zkušenosti, objednává automaticky, bez jakýchkoliv změn v objednávce. Záležitost obvykle rutinně vyřizuje oddělení nákupu. Na základě předchozích zkušeností si kupující vybírá dodavatele ze svého seznamu. Ti usilují o stále stejnou kvalitu zboží či služby a nabízí například automatický systém objednávání.

▪ **Modifikovaný opakovaný nákup**

Kupující požaduje změny v prodejních podmínkách, např. úpravu výrobku, změnu ceny, dodacích podmínek nebo dodavatele. Potenciální dodavatelé by měli vycítit příležitost získat nového odběratele. Naopak stávající dodavatelé jsou nejistí a snaží se si svou pozici udržet. Rozhodování u tohoto typu nákupu zpravidla vyžaduje spolupráci většího počtu účastníků než v případě přímého opakovaného nákupu.

Mnoho organizací dává přednost komplexním řešením určitého problému od jediného dodavatele. Místo aby zákazník nakupoval a pak sám kompletoval jednotlivé části, může požádat prodejce, aby je obstaral a sestavil. Zakázku často získá společnost, která nabízí komplexní systém schopný uspokojit potřeby klienta – **komplexní dodávky**.

2.2.2 Nákupní rozhodovací proces

Vlastní rozhodovací proces při nákupu se člení na několik dílčích rozhodovacích kroků. Jejich význam se liší podle toho, o jaký typ nákupu se jedná. Obecně se uvádí tyto kroky, které jsou následně podrobněji popsány: [9]

1. Předvídání či zjištění problému;
2. Určení výrobků vhodných pro dané řešení;
3. Přesný popis výrobků;
4. Vyhledávání a hodnocení možných dodavatelů;
5. Vyžádání návrhů dodavatelů a jejich analýza;
6. Vyhodnocení návrhů a výběr dodavatele(ů);
7. Zadání zakázky;
8. Zpětná vazba – vyhodnocení rozhodnutí.

1. Předvídání či zjištění problému

Nákupní proces v organizaci začíná okamžikem vzniku problému nebo potřeby, mající za následek požadavek koupě zboží nebo služby. Tento problém vzniká na základě působení vnitřních nebo vnějších stimulů.

2. Určení výrobků vhodných pro dané řešení

Potřeba je základním způsobem specifikovaná především pomocí druhu a množství zboží. U složitějších a strategicky významnějších položek nákupu nákupčí spolupracuje při stanovování požadovaných vlastností také se zákazníky a pracovníky jiných podnikových útvarů.

3. Přesný popis výrobků

V této fázi se jedná o stanovení technických parametrů produktů. V rámci hodnotové analýzy technický tým zpracovává projekt, jehož smyslem je snižování nákladů.

4. Vyhledávání a hodnocení možných dodavatelů

V rámci tohoto kroku přichází na řadu vyhledávání konkrétního dodavatele, smyslem je v první řadě shromáždit informace o potenciálních dodavatelích. Pokud se jedná o první nákup, je hledání dodavatele významnější a náročnější činností.

5. Vyžádání návrhů dodavatelů a jejich analýza

Posuzování nabídek se odehrává na základě informačních materiálů nebo osobních jednání s prodejcem. U složitějších a finančně náročnějších druhů materiálu vyžadují odběratelé detailnější návrhy, které jsou jak technickými, tak marketingovými zprávami. Na základě posuzování nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní dále vyzváni k přímému jednání.

6. Vyhodnocení návrhů a výběr dodavatele(ů)

Zde již dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí (nákupní centrum) v podniku zpravidla hodnotí schopnosti dodavatele podle různých kritérií s ohledem na jejich důležitost.

Kromě úkolu vybrat nejvhodnějšího dodavatele daného vstupu má podnikový nákup v tomto kroku rozhodovat o počtu dodavatelů proto, aby příliš nevznikla síla vyjednávacího vlivu některého z nich.

7. Zadání zakázky

Obsahem konečné objednávky, kterou vystavuje odběratel vybranému dodavateli, je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávek, postupu při odmítnutí vadných dodávek, záruk apod. V rámci dlouhodobější spolupráce odběratelé spíše preferují realizaci souborných objednávek před pravidelnými. Důvodem je úspora administrativních nákladů spojených s podáním vždy nové objednávky. Zároveň je také v rámci dlouhodobých vztahů vhodné dohodnout častější dodávky v menších množstvích, což vede k žádanému snížení zásob a s nimi spojených nákladů na zásoby.

8. Zpětná vazba – vyhodnocení rozhodnutí

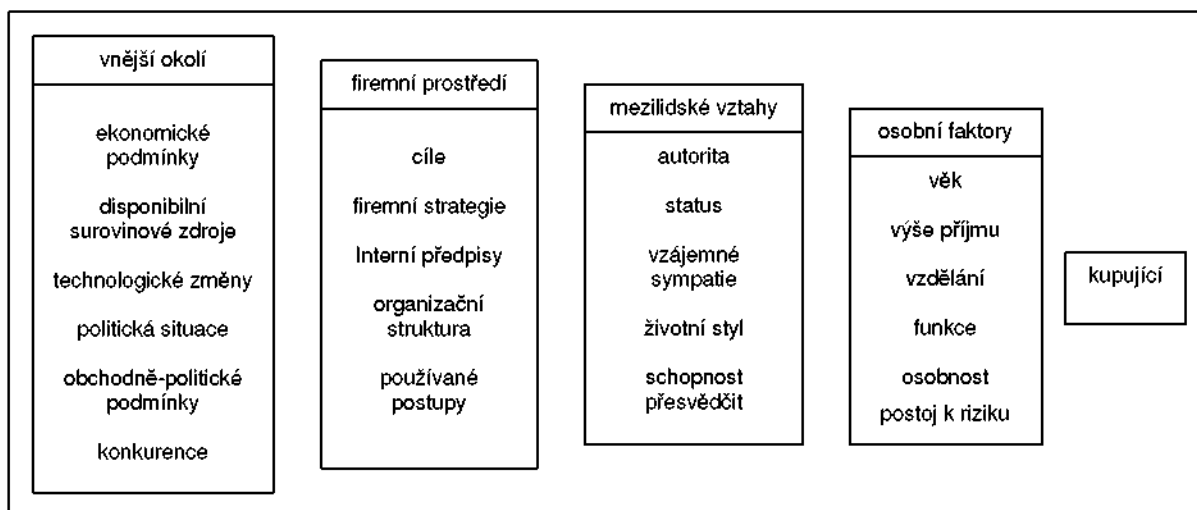
Odběratel má několik možností, jak provést konečné hodnocení výkonu dodavatele. Kromě možnosti dotazovat se uživatele, může využít hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií (srovnáván požadovaný a skutečný stav). Další možností je porovnat skutečné náklady s předpokládanými náklady na nákup.

Při prvním nákupu obvykle firmy procházejí všemi fázemi, zatímco v případě modifikovaného nebo přímého opakovaného nákupu některé už přeskočí.

2.2.3 Hlavní faktory ovlivňující nákupní proces

Na nákupní rozhodování organizací působí řada činitelů. Na obrázku č. 1 jsou přehledně shrnuty faktory, které ovlivňují nákupní chování organizací. [3]

Obr. 1: Hlavní faktory ovlivňující nákupní chování organizací ¹



Každý z kupujících má jiný názor na důležitost jednotlivých vlivů na rozhodnutí o koupi. Obecně lze říci, že zásadní úlohu sehrávají vlivy okolí. Na chování organizací silně působí např. existující a očekávané ekonomické podmínky, surovinové zdroje, dále pak politická situace, vývoj v oblasti technologií a konkurence.

V chování kupujícího se také odráží firemní prostředí. Každá nakupující organizace má své cíle, strategie, předpisy, organizační strukturu a postupy, jimž by měli marketingoví pracovníci porozumět.

Nákupní centrum obvykle zahrnuje mnoho článků, které se navzájem ovlivňují, a tak na rozhodovací proces působí také mezilidské vztahy. Velmi důležité je, aby se marketingoví pracovníci snažili co nejvíce těmito vztahům porozumět a brali je v úvahu.

Na nákupní chování organizací působí v neposlední řadě i osobní faktory. Každý účastník rozhodovacího procesu do něj do určité míry vnáší své osobní pohnutky, představy a preference. Do těchto individuálních faktorů se promítají osobní charakteristiky jako věk, výše příjmu, vzdělání, funkce, osobnost a postoj k riziku. Svoji roli také hraje odlišný nákupní styl kupujících.

¹ KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 304.

3 ROZHODOVÁNÍ O DODAVATELI

Nákupní proces je zpravidla iniciován vznikem určitých potřeb v rámci podniku. Aby bylo možné tyto potřeby uspokojit, je nutné zajistit na odpovídajícím trhu zásobovacího potenciálu budoucí možné dodavatele a provést z nich výběr těch nejvhodnějších z hlediska firmy pro uspokojení vzniklých potřeb.

3.1 VÝBĚR VHODNÝCH DODAVATELŮ

Rozhodování o dodavateli je proces, který předchází náročná fáze získávání poměrně početných souborů informací. Na těchto informacích, ke kterým má nakupující přístup závisí do určité míry úspěch zásobování. [9]

Zvláštní význam přitom mají:

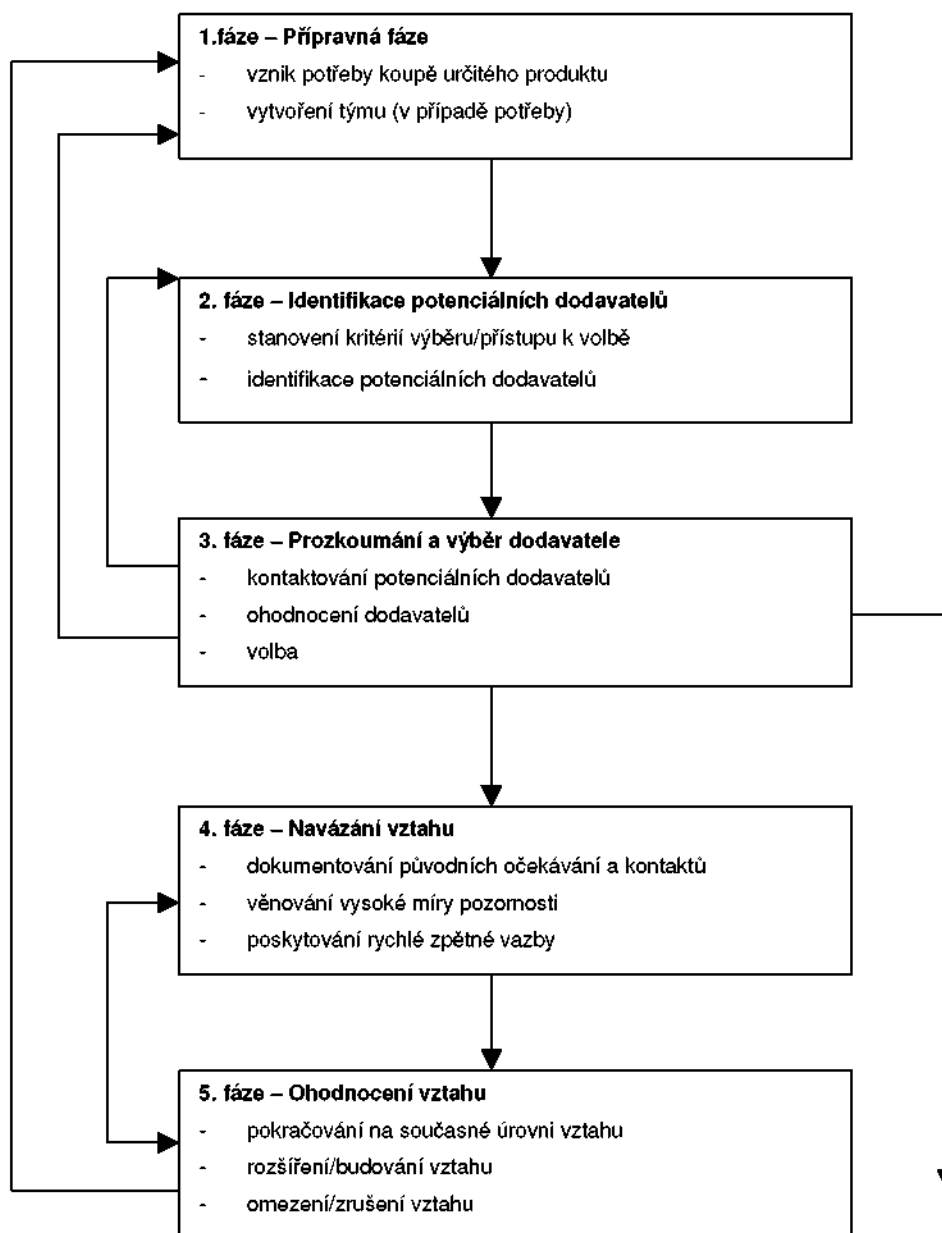
- poznatky o dodavatelích;
- poznatky o okolním prostředí dodavatelů na trhu;
- poznatky o způsobech jednání dodavatelů.

Důležité je tedy získat o dodavateli nejenom základní obecné informace jako jsou např. jeho vystupování na veřejnosti, kapitálová základna nebo jeho finanční a technické možnosti, ale také skutečnosti o schopnostech plnění předmětu zásobování a objemech dodávek. Dalším z důležitých faktorů je jeho schopnost spolupráce a také to jakou váhu přisuzuje odběrateli při daných objemech dodávek.

Výběr dodavatele je mimořádně důležitým případem rozhodování, které se ve značné míře dotýká nákupu každého podniku. Čím větší nákupní možnosti, čím více dodavatelů, tj. možností jak uspokojit vnitropodnikové potřeby, tím závažnější a obtížnější je toto rozhodování. Výběr dodavatele je jednou z fází nákupního procesu. V této fázi členové nákupního centra přistoupí k posouzení nabídek zaslaných dodavateli, kteří se zúčastnili nabídkového řízení, a provedou výběr dodavatele.

Na obrázku č. 2 je znázorněno pět fází, při kterých dochází k řízení vztahů s dodavateli.

Obr. 2: Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů ²



² LAMBERT, D.M., STOCK, J.R., ELLRAM L.M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. str. 354.

Součástí volby dodavatele není jen rozhodování „od koho nakoupit“, ale i rozhodování o podmínkách dodávek. Všeobecné požadavky na dodavatele a jeho dodávky je potřeba zpracovat a vytvořit z nich odpovídající rozhodovací kritéria, aby bylo možné úspěšně a pokud možno nezaújatě zvolit a zhodnotit dodavatele.

Při vlastním rozhodování je možno zvažovat celou řadu kritérií, které se dotýkají nabízených výrobků a služeb, zejména jakosti, ceny a kontraktačních podmínek, jakož i úroveň, pověst a chování dodavatele samotného. Zásadní význam pro výběr a hodnocení dodavatelů má počet a druh zvolených kritérií. Tato kritéria by měla vycházet z cílů a plánů podniku.

Existuje řada členění a variant uspořádání kritérií, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetím a označením. Já zde zvolím členění do tří skupin: [10]

- kritéria týkající se výrobků a služeb k nim;
- kritéria týkající se ceny a kontraktačních podmínek (dodacích, platebních apod.);
- kritéria týkající se dodavatele, jeho image i chování.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny příklady pro každou skupinu kritérií.

Tab. 1: Přehled kritérií pro volbu dodavatele ³

Skupina kritérií	Příklad jednotlivých kritérií
Týkající se výrobků a služeb k nim	▪ schopnost dodání co do množství a provedení ▪ kvalita, spolehlivost, preciznost ▪ úroveň služeb, servisu ▪ kvalita balení atd.
Týkající se ceny a kontraktačních podmínek	▪ cena, slevy, srážky ▪ platební podmínky ▪ ochota přistoupit na nové formy v dodávkovém režimu atd.
Týkající se dodavatele, jeho image, chování	▪ pověst firmy, goodwill, image ▪ finanční situace ▪ úroveň komunikace a přístup k ní ▪ výkonnost a pověst managementu ▪ postoj ke kupujícím atd.

Před konečným rozhodnutím je vhodné znovu, přesněji a konkrétněji projednat některá závažnější kritéria. Při obtížném rozhodování lze vybrat buď jednoho, nebo několik dodavatelů. Často je lépe dát přednost nákupu z více zdrojů, čímž se eliminuje závislost pouze na jediném dodavateli a naskýtá se možnost srovnávat.

Při nákupním rozhodování je užitečné odlišit dvě skupiny dodavatelů:

- **Dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné zakázky jsou důležité.**
Jde např. o místní dodavatele, kteří dbají o dobrou místní pověst. Bývají proto velmi spolehliví, pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.
- **Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat, často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků.**
Někdy však očekávají větší aktivitu od kupujícího, či ústupky v kvalitativních parametrech.

³ TOMEK, J. – HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999.str. 179.

Výběr dodavatele je jedním z hlavních faktorů, jež jsou předpokladem dobrého nákupu. Dodavatelé by měli být pečlivě vybíráni podle potřeb podnikatelů a je vhodné je blíže poznat. Firma si totiž musí být jista, že vyhovují jejím požadavkům.

Velmi důležité je, aby doba, kterou firma stráví při vyhledávání a porovnávání dodavatelů byla přiměřená k poměru mezi ekonomickou efektivností a úspěšností zásobovacího rozhodování.

3.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Dodavatele je možno hodnotit nejen ve fázi výběru, ale také v situaci, když už je kontrakt uzavřen. V obou případech je možné hodnotit dodavatele podle kritérií, která byla brána v úvahu ve fázi jejich volby a která byla pro rozhodování nejdůležitější. [10]

Hodnocení dodavatele vytváří podklady pro rozhodování odběratele o pokračování spolupráce, o modifikaci či o úplném zrušení obchodních vztahů. Hodnocení dodavatelů lze uskutečnit také podle toho, jak byla dodavatelem splněna očekávání, která si odběratel při volbě kladl.

Důležitou součástí hodnocení dodavatele je hodnocení jeho životaschopnosti. To má význam při dodávkách pro výkony, které mají delší průběžnou dobu realizace a vyžadují stejný vstupní materiál (výrobek). Vždy je nutno mít na zřeteli, že vztah „dodavatel-odběratel“ musí být pro oba partnery výhodný a rovněž to, že i odběratel se musí přičinit o to, aby také dodavatel prosperoval, protože na jeho prosperitě závisí většinou i výhodnost podmínek v rámci vzájemných obchodních vztahů.

3.3 VYBRANÉ METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Každá firma musí vyhodnocovat své dodavatele, a to stávající i potenciální. Metody hodnocení se liší v různých odvětvích i firmách. Neexistuje nejlepší metoda nebo přístup, který by plně vyhovoval všem organizacím. Velmi důležité však je, aby podnik vždy používal konsistentní metody, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení.

Tři základní metody hodnocení: [9]

- **Kategoriální metoda**

Dodávky jednotlivých dodavatelů jsou rozděleny a vyhodnocovány odděleními (např. oddělení nákupu – zpoždění, výroba – poruchovost atd.), které vedou záznamy o jednotlivých dodavatelích. Zástupci z jednotlivých oddělení se pravidelně scházejí a hodnotí dodavatele, vedou si záznamy a pak vše konzultují. Výsledkem je kategorizace dodavatelů na vynikající, vyhovující a nevyhovující. Za nevyhovujícího se hledá náhrada.

- **Nákladový systém**

U každého dodavatele se hodnotí jednotlivé zvolené faktory (např. kvalita, dodávkový režim a služby atd.) Tato metoda vychází z hodnotové analýzy. Hodnoty faktorů příznivého hodnocení se přičítají, protože snižují náklady, a u nepříznivého hodnocení se odečítají, protože zvyšují náklady. Tento systém musí být počítačově zabezpečen, vyhodnoceny veškeré vlivy a následně provedena kategorizace dodavatelů.

- **Bodový systém**

Podle potřeb a cílů organizace jsou stanovena přesná kritéria a jejich váhy. Z hlediska těchto kritérií jsou ohodnoceni všichni dodavatelé a výsledky jsou zaznamenány do formuláře.

Např. 100 bodů je rozděleno mezi následující kritéria:

40 bodů – kvalita

25 bodů – cena

25 bodů – plnění dodávek

10 bodů – servis.

Vyhodnocení je pak následující:

- 91 a více - vynikající dodavatel,
- 83 – 90 - dobrý dodavatel, spolupráce pokračuje s určitými výhradami,
- 70 – 82 - kritický dodavatel, pokud se nezlepší je vyřazen,
- 69 a méně - dodavatel je automaticky vyřazen.

Bodový systém je v dnešní době jednou z nejpoužívanějších metod v českých podnicích. Může být různě modifikován, ale postup je vždy stejný: stanovení kritérií, přiřazení vah důležitosti a bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů. Kritéria nejsou vždy vzájemně nezávislá, ale jsou i konfliktní a často se vyznačují rozdílným vyjádřením. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jedinými kritérii. Stejně tak je třeba přihlížet k informacím o dodacích podmínkách, spolehlivosti dodacích lhůt, dodacích kapacitách, druzích obalů, jednotkách balení, geografických vzdálenostech atd. [9]

V příloze č. 1 je znázorněno jednoduché schéma bodového hodnocení dodavatelů. Ke kritériím se přidružují definované stupně plnění, takže je možno snadno zjistit příslušnou bodovou hodnotu. Celkové bodové ocenění každého dodavatele se získá dvěma způsoby:

- vynásobením bodové hodnoty každého kritéria individuální vahou,
- následným sečtením všech kritériálních hodnot. [9]

V následujících podkapitolách uvedu příklady vybraných metod hodnocení dodavatelů používaných v praxi různými firmami.

3.3.1 SCOPE metoda hodnocení dodavatelů

Cílem SCOPE metody hodnocení dodavatelů je urychlit zásobovací řetězec, který umožňuje soustředit se na výrobní procesy, zkvalitňovat je a následně zvýšit výkonnost.

Jednotlivá písmena z názvu metody vycházejí z anglických výrazů: [6]

S – zásobování (Supply),

P – výkonnost (Performance),

C – řetězec (Chain),

E – zvýšení (Enhancement),

O – procesy (Operations),

Celý postup lze rozdělit do 5-ti kroků:

1. výběr dodavatelů, které chceme hodnotit,
2. výběr hlavních faktorů hodnocení,
3. hodnocení dodavatelů,
4. popř. grafické znázornění výsledků (plošný diagram),
5. závěr – interpretace výsledků.

K objektivnímu hodnocení dodavatelů je potřeba zvolit ukazatele a měřítka. Jedná se o dodavatele, kteří již prošli výběrovým řízením firmy, v němž je zahrnut i faktor ceny. Proto při použití metody SCOPE není cena brána v úvahu.

Příklad použití metody SCOPE:

Jsou vybrány 4 faktory, které nejvíce ovlivňují dodavatelské výkony. Ke každému faktoru je přiřazen procentuální podíl na celkovém plnění (100 %). Tento podíl si firma stanoví sama podle významu, který pro ni jednotlivé faktory mají. Pokud by faktor neměl pro podnik žádný význam, dostal by přidělenou nulu. [6]

Faktory:	dodané množství	- 25 %
	termín dodání	- 30 %
	kvalita zboží	- 30 %
	balení, dokumentace	- 15 %

Celý postup hodnocení je demonstrován u faktoru dodané množství. Aby bylo dosaženo maxima procent přidělovaných za dodané množství, musí být doručena 100 %-ní zásilka. Pokud ne, skóre se sníží. Jako základ pro výpočet výsledku je brán rozsah

plnění +/- 50 % dodaného množství v dodávce. Pokud se dodavatel do daného rozsahu nevejde, je výsledek pro danou dodávku roven 0. Takže se vypočítá, kolikaprocentního plnění dodavatel dosáhl z celkového maximálního počtu (%). Následně je vyjádřena odchylka v % od firmou stanoveného kritéria hodnocení.

Ve sledovaném období byly realizovány 2 dodávky:

- 1. dodávka plánováno 200 ks dodáno 160 ks
- 2. dodávka plánováno 300 ks dodáno 360 ks

První dodávka byla splněna na 80 % a druhá na 120 %. U každé dodávky došlo k odchýlení o 20 %, takže celkově o 40 %. To znamená, že celkově došlo k plnění dodaného množství na 60 %. Je-li brán v úvahu zvolený procentuální podíl 25 %, pak je odchylka rovna 15 %: $0,60 \times 0,25 = 0,15 \times 100 = 15 \%$.

Obdobně se vypočítají odchylky i u zbývajících faktorů. Nakonec se všechny odchylky sečtou a zjistí se celkové plnění u každého dodavatele. Podle toho, kolika % dosáhl, je každý dodavatel zařazen do jedné ze 4 tříd v rozsahu od vynikajícího dodavatele až po naprosto nevyhovujícího.

3.3.2 Metoda systematického vyhodnocování dodavatelů

Tato metoda dokumentuje hledání rozhodnutí a také dovoluje později hodnověrně zdůvodnit přijaté rozhodnutí. Je založena na systému bodového hodnocení a tím umožňuje srovnávat také dodavatele, kteří nabízejí zcela rozdílné výrobky či služby. [2]

Zásadou této metody je, že cena a všechny její součásti, jako jsou platební podmínky, dodací podmínky, rabaty a bonusy nepatří do bodového hodnocení dodavatelů. Tyto hodnoty jsou exaktně definovány v kvalifikovaném porovnání nabídek a je třeba je stanovovat odděleně.

Postup hodnocení se skládá ze čtyř kroků: [2]

▪ **Krok 1: Určení závažných kritérií**

Kritéria, která mají být využita při hodnocení, se definují a přizpůsobují jednotlivým procesům společně všemi účastníky. Hlediska je třeba zvolit tak, aby byla rozhodující pro nákup daného podniku. Při hodnocení to mohou být taková kritéria, která již byla uvedena v kapitole 3.1 v tabulce č. 1.

▪ **Krok 2: Vážení kritérií podle jejich důležitosti**

Osvědčilo se přidělovat kritériím váhy od 1 do 3 s tímto významem:

1 – malá

2 – střední

3 – velká důležitost

Samozřejmě může být u extrémně významných činitelů určena váha vyšší.

▪ **Krok 3: Stanovení hodnotící stupnice (systému známkování)**

Stanovení rozpětí známek pro jednotlivá kritéria musí umožnit snadné odstupňování. Osvědčily se známky v mezích 0 až 10. Znamka 0 znamená, že dodavatel dané kritérium vůbec nesplňuje, známka 10 reprezentuje nejlepší splnění kritéria.

▪ **Krok 4: Bodovací systém a provádění vyhodnocení**

Každý alternativní dodavatel se nyní podle každého kritéria ohodnotí pomocí známky 0 až 10. Počet bodů za kritérium se dostane vynásobením známky (0 – 10) vahou kritéria (1 – 3). Tak se systematicky ocení všechna uvažovaná kritéria u jednotlivých dodavatelů. Součet za všechna kritéria dává celkový počet bodů pro dodavatele a tím srovnává jejich výkonnost.

Nejvýše dosažitelný počet bodů je dán součtem součinů jednotlivých vah a maximálního možného počtu bodů pro kritéria. Nejlépe ohodnocená alternativa by se měla blížit maximálnímu počtu bodů. Je-li rozdíl mezi dosaženým a maximálním počtem bodů značný, mělo by se s daným dodavatelem jednat konkrétně o závadách a žádoucích zlepšeních.

Příklad systematického hodnocení dodavatelů:

Tab. 2: Příklad systematického hodnocení dodavatelů ⁴

Kritérium	Váha	Dodavatel A:		Dodavatel B:		Dodavatel C:	
		známka	body	známka	body	známka	body
Jakost	3	4	12	7	21	8	24
Pružnost	2	10	20	2	4	6	12
Finanční síla	1	9	9	5	5	7	7
Řízení jakosti	2	5	10	9	18	2	4
Blížkost místa	3	3	9	6	18	8	26
Součet			60		66		73
<i>Maximálně dosažitelné body: 110</i>							

Výsledek tohoto systematického hodnocení odhaluje silné a slabé stránky jednotlivých existujících i potenciálních dodavatelů. Dodavatel C dosáhl největšího počtu bodů, ovšem se slabinami v řízení jakosti a ve finanční síle. To může být důvodem k neudělení zakázky dodavateli C – přes vysoký počet bodů a dobrý poměr ceny k výkonu. Zde by měl dodavatel C zlepšit svou vnitropodnikovou organizaci a stát se výkonnějším. Podobně lze postupovat u dodavatelů A a B, kteří rovněž projevují slabé stránky. Tak by například dodavatel A mohl být vyzván, aby svou nevýhodu územní vzdálenosti kompenzoval vyrovnávacím skladem. Dodavatel B by měl uvažovat o tom, jak by mohl zvýšit svou pružnost atd.

Pro systematické hodnocení dodavatelů lze obdobně jako výše uvedený příklad použít i Scoring - model hodnocení dodavatelů. V příloze č. 2 je uveden příklad tohoto modelu. Jako klíčová byla zvolena tři kritéria – jakost, cena a spolehlivost. U každého kritéria byla stanovena váha podle důležitosti pro danou firmu a hodnocení bylo provedeno na 30-ti dodávkách za sledované období. Dále byl vypočítán podíl plnění v % u každého dodavatele a na závěr byly přiřazeny body, které se určily jako součin podílu plnění v desetinném vyjádření a váhy stanovené firmou. Podle celkového hodnocení jsou jednotliví dodavatelé roztrženi do jednotlivých kategorií. [11]

⁴ HORÁKOVÁ, H. – KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3. vyd. Praha: Profess, 2003, str. 47.

3.3.3 Grafická metoda ratingu dodavatelů

V příloze č. 3 je uveden příklad grafické metody průběžného hodnocení způsobilosti dodavatelů. Metoda je založena na tom, že si firma stanoví požadovanou hladinu přijatelnosti (KP) a počítá kritérium jakosti (Q) a kritérium včasnosti dodávky (P). [5]

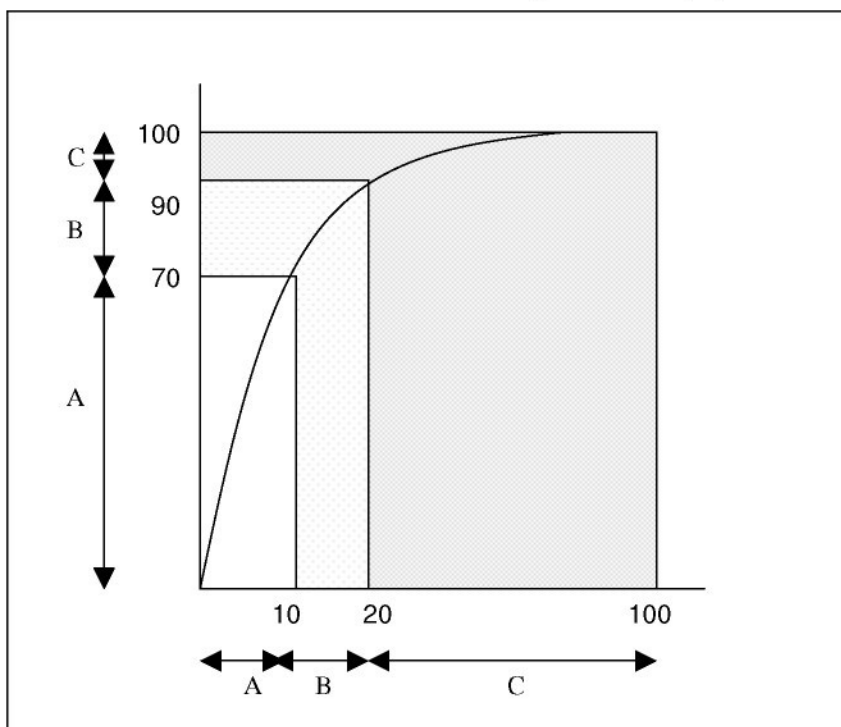
Při hodnocení se každý z dodavatelů zařadí do některého z kvadrantů. Opakované zařazení do I. kvadrantu signalizuje značnou nespokojenost s dodavatelem. Kvadranty II a IV by měl dodavatel chápat jako impulsy pro zlepšování svých procesů. Zařazení do kvadrantu III znamená plnou průběžnou způsobilost dodavatele.

3.3.4 ABC analýza dodavatelů

ABC analýza dodavatelů vychází z myšlenky, že někteří dodavatelé a jejich produkty mají pro firmu daleko větší význam než ostatní. Tato analýza je založena na Paretově optimu – tzn. 20 % dodavatelů zajišťuje 80 % objemu dodávaného množství. [1]

Prvním krokem ABC analýzy je seřazení dodavatelů podle realizovaného objemu dodaného množství (v Kč). Ve druhém kroku se dodavatelé roztrídí do jednotlivých kategorií. Hlavním kritériem pro rozdělení dodavatelů nemusí být jenom celkový objem dodávaného množství za rok, ale také například jednotková cena dodaného zboží, významnost dodavatelů, náklady nákupu atd. S dodavateli zařazenými do kategorie A se obvykle udržují osobní kontakty, které přispívají k posílení partnerských vztahů.

Obr. 3: Příklad klasifikace dodavatelů podle analýzy ABC ⁵



Příklad, jak lze klasifikovat dodavatele podle analýzy ABC, je znázorněn na obr. 3. Na horizontální ose je procentní podíl na počtu dodavatelů a na vertikální ose je procentní podíl na celkovém objemu dodaného množství. Dodavatelé třídy A představují 10 % z celkového počtu dodavatelů a realizovali 70 % z celkového objemu dodaného množství. Jsou to nejvýznamnější dodavatelé firmy, u nichž se provádí hodnocení každé čtvrtletí. U dodavatelů třídy B se provádí hodnocení pololetně a u dodavatelů třídy C jednou za rok.

⁵ vlastní zpracování

4 JAKOST A KVALITA DODÁVEK

Důležitou vlastností, kterou je nutné se zabývat při vyhodnocování dodavatelů, je jakost výrobků. Pokud by společnost odebírala produkt s nižší jakostí, než jakou požaduje při specifikaci, tak ani ona by nebyla schopna vyrábět kvalitní výrobky. Proto většinou při hodnocení kromě ceny hraje také velkou roli kvalita odebíraného produktu či služby. Dále je zbytečné kupovat produkty či služby, které nabízejí vyšší jakost, než jaká je požadována, protože na kvalitě výrobku se to nijak neprojeví a většinou je také vyšší kvalita za vyšší cenu, čímž se může zvýšit cena výrobku, případně snížit ziskové rozpětí.

V dnešní době je dobré po dodavateli (i potenciálním) požadovat certifikaci normami ISO 9000 a výše. Toto by společnosti mělo zaručit, že jeho výrobky a výroba odpovídají normám vyžadovaným v rámci EU. Pokud si chce dodavatel tuto certifikaci udržet, tak musí udržovat kvalitu výrobků a výroby na vysoké úrovni. Toto je dáno tím, že u těchto norem dochází k pravidelným auditům a kontrolám, zda řízení jakosti této normě stále ještě vyhovuje a zda smí výrobce používat označení, že je nositelem normy ISO 900x.

4.1 SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI PODLE NOREM ISO ŘADY 9000

Protože jakost hraje při hodnocení dodavatelů podstatnou roli, je nutné se zaměřit na problematiku systému managementu jakosti v souladu s požadavky norem ISO řady 9000, které vydává Mezinárodní organizace pro normalizace. Jakost finálních výrobků z minimálně 60 % závisí na jakosti dodávaných vstupů. K posílení důvěry odběratelů v jakost dodávek a zvláště v její stabilitu slouží mezinárodně uznávaná certifikace podle celosvětově uznávaných norem ISO, které jsou harmonizovány jak s normami evropskými (EN), tak i národními (ČSN). [11]

Základní členění norem ISO (u nás ČSN EN ISO):

- ISO 9000 Management jakosti a zabezpečování jakosti;
- ISO 9001 Zabezpečování jakosti při návrhu, vývoji, výrobě, instalaci a servisu;

- ISO 9002 Zabezpečování jakosti včetně ochrany spotřebitele;
- ISO 9003 Zabezpečování jakosti při výstupní kontrole a zkoušení;
- ISO 9004 Management jakosti a prvky systému jakosti.

Podle ISO 9004-1:94 § 9 má systém jakosti při nakupování zahrnovat minimálně tyto prvky:

- jasné definování nákupních požadavků (a);
- volbu způsobilých dodavatelů (b);
- dohodu o zabezpečování jakosti (c);
- dohodou o ověřovacích metodách (d);
- opatření pro řešení sporů v oblasti jakosti (e);
- plány vstupní kontroly (f);
- řízení přejímky (g);
- záznamy o jakosti při přejímce (h). ⁶

a) Jasné definování nákupních požadavků

Odběratel by měl vyplnit materiállové listy, ve kterých určí konkrétní požadavky na nakupované vstupy, jako např. suroviny, materiál, polotovary, kompletační díly, současně s odkazy na normu, dále určí hodnoty včetně tolerancí, požadavky na balení, skladování apod. Odběratel v praxi většinou vychází z hodnot zákazníka, které prověří, doplní o chybějící údaje a projedná s dodavatelem. [11]

b) Volba způsobilých dodavatelů

Způsobilost dodavatelů lze posuzovat z výsledku auditu u dodavatele, certifikace, ověřováním prvních vzorků, četností reklamací nebo na základě sekundárních dat o dodavateli (zprávy z tisku, zkušenosti jiných odběratelů).

Ke zjištění podstatných rozdílů v nejakosti dochází právě při ověřování prvních vzorků neboli vzorkování, které předchází samotnému uzavření smluvního vztahu.

⁶ TOMEK, G. - TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. str. 159.

Standardně vyrobené vzorky pro sériovou výrobu jsou dodávány s příslušnými protokoly do zkušebny odběratele, kde jsou prováděny podle dohodnutých dispozic (dokumentace, zkušební metody, pomůcky apod.) zkoušky jakosti. Do protokolů se zaznamenají vedle předepsaných hodnot hodnoty skutečně zjištěné včetně odchylek.

Na základě výsledků zkoušek se vydá rozhodnutí buď o uvolnění pro běžné dodávky, uvolnění s podmínkou nebo neuvolnění. V případě nevyhovujících vzorků spolu obě strany dodatečně spolupracují na nápravných opatřeních, aby mohl být uzavřen kontrakt.

c) Dohoda o zabezpečování jakosti

Ve smlouvě musí být jasně specifikovaná jakost dodávky. Odběratel se většinou odkazuje na normu nebo na referenční vzorky, které jsou oboustranně odsouhlasené. Dodavatel je dále smluvně vázán informovat odběratele o jakékoli změně výrobních podmínek.

d) Dohoda o ověřovacích metodách

Odběratel určí, které jakostní znaky budou ověřovány a pomocí jakých metod. Dodavatel je obvykle povinen zasílat společně s dodávkou také zprávu o její kvalitě. Kvalitu výroby dodavatele je možné sledovat i pomocí výpočtů koeficientů způsobilosti výrobního procesu. Normy ISO řady 9000 připouští také kontrolu průvodní dokumentace jakosti dodávky s pouze namátkovou kontrolou dodávek. Jedná se zpravidla o garantované dodávky, kdy vycházíme z dobrých zkušeností s minulými dodávkami nebo z dodaného osvědčení o jakosti.

e) Opatření pro řešení sporů v oblasti jakosti

Odběratel má podle smlouvy nárok na reklamaci ze dvou důvodů: nejakost dodávky a nedostatky v dodaném množství. Nabízejí se tři možná řešení: vrácení dodávky a nové bezvadné plnění, bezplatná oprava vadných kusů dodavatelem nebo sleva z ceny dodávky. Běžné jsou také smluvní pokuty a náhrada způsobené škody. [11]

f) Plány vstupní kontroly

Zkoušky prováděné vstupní kontrolou odběratele doplňují řadu ověřovacích metod jakosti. Zkušebna vstupní kontroly by měla mít k dispozici postupy vzorkování, kontrolní postupy a pracovní návody na obsluhu kontrolních přístrojů.

g) Řízení přejímky

Řízení přejímky má podobu kontroly dodaného množství nebo vizuální kontroly poškození dodávky a obalů.

h) Záznamy o jakosti při přejímce

Nejenom při přejímce, ale v průběhu všech procesů systému jakosti musí organizace vytvářet a udržovat dokumentaci, která slouží k rychlé orientaci a kontrole všech zúčastněných stran. Důležitým dokumentem systému jakosti je příručka jakosti. Příručka popisuje oblast použití systému jakosti, dokumentované postupy a popis vzájemného působení mezi procesy systému jakosti.

4.2 SPECIFIKACE JAKOSTI

V praxi se lze velice často setkat s tím, že odběratelé nejsou spokojeni s kvalitou dodávek. Přičemž analýza příčin takové nespokojenosti vede k poznání, že pravou příčinou není selhání dodavatele, ale to, že dodavatel neměl včas k dispozici přesné specifikace, které se v průběhu kontraktu mohly změnit nebo byly nesrozumitelné.

Specifikacemi jakosti se v této souvislosti rozumí souhrn přesných požadavků odběratele, které by se měly definovat v rámci obchodních smluv, a to s ohledem na potřeby konečných zákazníků. Jedná se především o tyto požadavky:

- technické parametry a období platnosti jejich hodnot;
- požadavky na komplexnost a objem dodávky;
- požadavky na odolnost proti vlivům prostředí a jakost obalů;
- požadavky na způsob přepravy;

- ceny, platební podmínky;
- požadavky na atesty a certifikáty jakosti;
- způsoby a metody ověřování shody;
- kritéria přijatelnosti dodávky, řešení neshod, uplatňování reklamací;
- požadavky na systém managementu jakosti u dodavatele;
- způsob zabezpečení jakosti u subdodavatelů dodavatele. [5]

4.3 SPOLEČNÉ PLÁNOVÁNÍ JAKOSTI DODÁVEK

U vybraných strategických dodavatelů je vhodná bližší spolupráce, která vede k optimalizaci procesů zabezpečování jakosti dodávek přímo u dodavatele, čímž se rozumí společné plánování parametrů jakosti dodávek, ekonomické, technologické a manažerské plánování.

Tyto aktivity jsou bohužel u nás zatím naprosto výjimečnou záležitostí a přitom se ukazuje, že jsou to právě tyto činnosti, které napomáhají vytvářet vztahy skutečného partnerství a důvěry mezi odběrateli a dodavateli. Pro představu jde např. o spolupráci zástupců vývoje, řízení jakosti a nákupu obou obchodních stran, o snahu snižovat neproduktivní výdaje u dodavatele, přípravu kontrolních plánů či určení odpovědnosti a komunikačních kanálů. [5]

4.4 OVĚŘOVÁNÍ JAKOSTI DODÁVEK

V praxi je jakost dodávek ověřována kombinací výstupní kontroly dodavatele, způsobilostí procesů dodavatele a vstupní kontroly odběratele. Od způsobu kontroly dodávek se odvíjí míra prevence vůči neshodám. Nejvýhodnější pro odběratele je vysoká způsobilost procesů dodavatele, kdy není třeba výstupní ani vstupní kontroly, neboť míra prevence vůči neshodám je maximální. Naopak nejméně vhodnou a také nejnákladnější variantou je nulová výstupní kontrola u dodavatele a teprve 100 %-ní vstupní kontrola ve výrobě odběratele. [5]

4.5 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ ZPŮSOBILOSTI DODAVATELŮ

Kromě jednorázového hodnocení před uzavřením smlouvy o dodávkách by měl odběratel provádět opakované hodnocení v průběhu plnění kontraktu. Jde již o zmíněnou vstupní kontrolu, reklamace, včasnost dodávek a audits. Účelem není jen vytvořit přehled o schopnosti dodavatele plnit smluvní požadavky pro interní potřebu, ale také informovat dodavatele a stimulovat je ke zlepšování. Odběrateli je průběžné hodnocení zdrojem pro tvorbu databáze, která slouží k rozhodování o budoucí spolupráci, ale také způsobem, jak minimalizovat riziko unáhleného ukončení spolupráce s dodavatelem na základě momentálního selhání. [5]

K průběžnému hodnocení způsobilosti dodavatelů je dobré využívat co nejjednodušších, rychlých a objektivních postupů tak, aby znamenaly minimum dalších nákladů a využívaly v hojné míře informací o výsledcích ověřování shody dodávek (např. výsledky statistických přejímek). Všechny zmiňované vlastnosti má nesporně grafická metoda ratingu dodavatelů (viz příloha č. 3). Princip této metody vysvětlen v kapitole č. 3.3.3.

5 PROFIL SPOLEČNOSTI

ZPA Smart Energy je dynamická společnost s dlouholetou tradicí, která prošla během své historie zajímavou a úspěšnou cestou. V průběhu tohoto období se podařilo navázat na dlouhou tradici společnosti vybudováním úspěšného týmu, který sleduje a spoluvytváří nové trendy vývoje a jehož cílem je být významným světovým dodavatelem chytrých řešení zcela podle firemního názvu „Smart Energy”. [13]

Během let se také podařilo vybudovat jednotnou firemní kulturu, orientovanou především na plnění potřeb zákazníků. Společnost uplatňuje strategii nazývanou „Differentiation Focus“. Jedná se o typ konkurenční strategie, tzv. strategie odlišnosti, která lépe uspokojuje potřeby zákazníků, je orientována na omezený trh a úzkou skupinu zákazníků na tuzemském i zahraničním trhu.

5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI

Název společnosti:	ZPA Smart Energy, s.r.o., se sídlem v Trutnově
Sídlo společnosti:	Komenského 821, 541 01 Trutnov, Česká republika
Zápis v obch. rejstříku:	Krajský soud v Hradci Králové oddíl C, vložka 22 825 ze dne 19. 4. 2006
IČO, DIČ	27445976, CZ27445976
Majitel a jednatelé:	Kilcullen Kapital Partners – 100 % vlastník společnosti Ing. Jaroslav Jirman - generální ředitel, jednatel Ing. Josef Křepinský - finanční ředitel, jednatel Ing. Zbyněk Dvořák, MBA - jednatel
Počet zaměstnanců:	174

- Předmět podnikání:**
- vývoj, výroba a prodej elektropřístrojů (elektroměrů a přijímačů hromadného dálkového ovládání)
 - projekce, výroba, montáž a prodej komunikačních systémů pro dálkový přenos dat a řídicích systémů pro rozvodny vys. napětí
 - dodávky médií a poskytování služeb firmám sídlícím v areálu závodu

5.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI

Společnost ZPA prošla během své historie zajímavou a úspěšnou cestou. Bezmála padesátiletou existenci společnosti jako státního podniku vystřídala v roce 1994 privátní forma (ZPA CZ). V průběhu tohoto období se podařilo navázat na dlouhou tradici společnosti vybudováním úspěšného týmu, který sleduje a spoluvytváří nové trendy vývoje a jehož cílem je být významným světovým dodavatelem chytrých řešení zcela podle firemního názvu „Smart Energy“. Během let se také podařilo vybudovat jednotnou firemní kulturu, orientovanou především na plnění potřeb zákazníků. [13]

Stěžejní část výrobního programu tvořily v prvních letech existence přijímače hromadného dálkového ovládání (HDO). V jejich vývoji a distribuci patří společnost dodnes ke špičce v oboru. Na konci devadesátých let pak byla rozšířena výroba o elektronické elektroměry. Vývoj postupoval od výroby ve švýcarské licenci přes částečný podíl na vývoji až po stoprocentně vlastní vývoj moderních výrobků. Současně se vyvíjelo odvětví automatizace a řízení technologických procesů, stejně jako návrhy a tvorba systémů pro sběr a dálkový přenos dat.

Společnost se nyní zaměřuje zejména na poskytování služeb v oblasti měření a regulace elektrické energie. Tyto služby zahrnují výrobu a dodávky elektronických elektroměrů (včetně doplňkových modulů), systémů pro dálkový odečet a sběr dat z elektroměrů a dalších měřidel, přijímačů hromadného dálkového ovládání, systémů pro regulaci spotřeby elektrické energie či různých systémů např. pro efektivní řízení

veřejného osvětlení. Za kvalitu svých činností a výrobků ručí firma mimo jiné i certifikací dle norem ISO 9001 a ISO 14001, viz příloha č. 4 a příloha č. 5.

Pro názornost je v níže uvedené tabulce představena v datech celá historie společnosti.

Tab. 3 : Historie v datech ⁷

1958	Zahájení výzkumu v oblasti HDO
1959	Výroba prvních elektromechanických přijímačů FMX 10 – 30
1967	První export – přijímače Jugoslávie
1968	Zahájení výroby prvního tranzistorového přijímače FMX 10
1978	Zahájení výroby plně elektronických přijímačů FMX 15 – 35
1983	Zahájení výroby přijímačů FMX 100 – 300 (zákaznické integrované obvody)
1990	Zahájení výroby mikroprocesorových přijímačů řady FMX 400
1996	Získání certifikátů ISO 9002 Zřízení pracoviště pro montáž přijímačů v Polsku
1997	Získání certifikátů ISO 9001 Zřízení pracoviště pro montáž přijímačů na Slovensku Rozšíření exportu přijímačů do Rakouska a Nizozemí
1998	Výroba přijímačů s opto rozhraním a výměnnými relé Smlouva o spolupráci firmy ZPA se švýcarskou EMU Elektronik (elektroměry)
1999	Zahájení licenční výroby elektroměrů
2000	Počátek úzké spolupráce s energetikou hlavního města Prahy – společností PRE
2001	Výroba elektroměrů sdružených s přijímačem HDO Zřízení pracoviště pro montáž FMX 500 v Chorvatsku
2004	Zahájení sériové výroby nových elektroměrů vlastní vývojové řady ZE 110, ZE 310 Založení dceřiné společnosti v Bulharsku ZPA BG
2005	První nasazení systému AMR v pilotních akcích v zahraničí
2006	Vstup nového strategického akcionáře – Kilcullen Kapital Partners

⁷ ZPA Smart Energy [online]. [cit. 6. 12. 2006]. Dostupné z: <<http://www.zpa.cz/>>

V roce 2006 odstartovala společnost další etapu svého života. Nejviditelnějším znakem této nové etapy je nový investor - společnost Kilcullen Kapital Partners, která do firmy přináší nové možnosti při dobývání globálního trhu a personální posílení firemního týmu. Součástí změny je i zavedení nového obchodního názvu a značky ZPA Smart Energy, která vyjadřuje podnikatelský cíl stát se globálním poskytovatelem systémů měření a regulace.

Hlavní akcionář

Firma Kilcullen Kapital Partners je vlastníkem ZPA Smart Energy společně s klíčovým managementem společnosti. [13]



Kilcullen Kapital Partners vnímá svoji investici do ZPA jako významný závazek důvěry, který je založený na dlouhodobých vztazích, standardech kvality a podnikatelském přístupu být rychlý a dynamický a aktivně měnit trh. Kilcullen udržuje a podporuje trvalé zaměření na plnění klientských potřeb. Úspěch je založen na investicích do lidí, produktů, výzkumu, vývoje a nízko nákladové výrobě při současném udržování výborného zákaznického servisu a kvalitativních standardů. Investicí do ZPA Smart Energy Kilcullen dále vyjadřuje svůj významný zájem o investice do energetického sektoru, jež zahrnují kogenerační jednotky, větrnou energii a další alternativní zdroje energie.

Mimo investiční management patří mezi klíčové aktivity Kilcullenu korporátní finance, poradenství, investice do nemovitostí a rozvojové investice.

5.3 OBCHODNÍ ČINNOST SPOLEČNOSTI

Společnost ZPA dlouhodobě buduje svoji výrobu směrem k rychlé a kvalitní reakci na požadavky zákazníka. Dokáže vyrábět velké série výrobků, ale je připravena vyrobit i menší série tak, aby uspokojila aktuální potřeby zákazníků. Je schopna splnit potřeby svých zákazníků i při vysokých objemech v zákaznických termínech a ve vysoké kvalitě.

Programy flexibilního přizpůsobování požadavků zákazníků se zaměřují na snižování nákladů a zvyšování efektivity pro zákazníky firmy. To umožňuje firmě dodávat produkty s výbornou kvalitou a zákaznickým servisem a současně přinášet zákazníkům vysokou přidanou hodnotu. Špičková kvalita výroby je zajištěna investicemi do nejmodernějších zařízení od předních světových výrobců. [13]

Výroba společnosti je rozdělena podle zaměření na tyto oblasti:

- Elektroměry;
- Moduly elektroměrů;
- Hromadné dálkové ovládání;
- Systémy;
- Speciální a doplňkové výrobky a příslušenství.

Elektroměry

Firma nabízí jednofázové, třífázové a DIN lištové elektroměry v modifikaci pro přímé/nepřímé zapojení s displejem či mechanickými číselníky. Nejnovější řada elektroměrů je vybavena mnohem výkonnějším mikroprocesorem, který umožňuje mimo jiné využívat velké množství paměťových registrů. Tyto registry poskytují provozovateli dostatek dat, z nichž lze provádět dlouhodobé analýzy energetických sítí, ale i evidovat chování odběratele a mimo jiné zjišťovat neoprávněný odběr energie.

Další přidanou hodnotu přináší možnost doplnění elektroměrů o nejrůznější moduly. Díky využití komunikačních modulů lze elektroměry zapojit do systémů odečtu a dálkového přenosu dat.

Důležitost firma také přikládá bezpečnostním prvkům, jimiž jsou elektroměry vybaveny. HW zabezpečení zahrnuje úřední značky, plomby, zakódované propojky uvnitř elektroměru, systém oznamující chybné zapojení přístroje, ochranu proti zápisu do paměti i ochranu proti vymazání registrů.

Moduly elektroměrů

Flexibilitu elektroměrů ještě dále zvyšují nejrůznější typy doplňkových výměnných modulů, které obohatí základní měření o další rozměry. Elektroměry ZPA Smart Energy mají modulární konstrukci a do speciální šachty lze zasunout určité typy rozšiřujících modulů. Tyto moduly je možné vložit do elektroměru za chodu přístroje u zákazníka bez porušení výrobní plomby. Zásuvné moduly umožňují např. přepínání tarifů pomocí HDO či spínacích hodin.

Dalšími moduly jsou komunikační moduly, které provádějí pravidelné odečítání naměřených hodnot a tato data pak přenášejí do jedné centrální stanice. Tento přenos může být uskutečněn různými způsoby – přes energetickou síť, pomocí kroucené dvoulinky či bezdrátového připojení. Dále jsou to moduly zaznamenávající např. profil zátěže, reálný čas či záznamník událostí.

Hromadné dálkové ovládání

HDO je řídicí systém, jehož použití napomáhá rovnoměrnějšímu odběru elektrické energie v síti (a tím snižuje náklady). Tento efekt je dosažen hromadným dálkovým zapínáním a vypínáním elektrických spotřebičů v celých regionech. Systém je primárně určen k přepínání tarifů elektroměrů (vysoký a nízký tarif). K přenosu řídicího signálu využívá vedení elektrické sítě a vysílačů.

Univerzalita produktů HDO dovoluje nejrůznější způsoby jeho uplatnění. Všeobecně lze systém použít ke skupinovému ovládání spotřebičů v souladu se sjednanou tarifní sazbou (pouliční osvětlení, zapínání a odpínání spotřebičů, dálkové osvětlení dopravních značek, přenos signálu pro časovou synchronizaci hodin v tarifních zařízeních, osvětlení historických budov a pamětihodností, vánoční či reklamní osvětlení, osvětlení výkladních skříní apod.). Další oblasti použití představují areály elektrorozvodných závodů.

ZPA Smart Energy také nabízí tvorbu malých systémů na zakázku dle konkrétního zákaznického přání (vhodné např. pro větší firmy). Zákazník pak může systém využívat k zapínání topení, ovládání klimatizace, ohřevu vody.

V průmyslu se uplatní při tepelných procesech (sušení, topení, ohřev aj.), procesech chlazení či při odvodňování či zavlažování v rámci zemědělství a komunálních služeb. Specifickou oblastí využití produktů HDO společnosti ZPA Smart Energy jsou poplachy a poplachová hlášení.

Systémy

Konkurenční výhodou ZPA Smart Energy není pouze vývoj a výroba komponentů, nýbrž i návrh a realizace celých systémů dálkových odečtů a řízení. S těmito systémy bude také velmi úzce spojena budoucnost na trhu s energiemi v souvislosti s jeho liberalizací. Jádrem celého systému je inteligentní digitální měřicí zařízení s možností oboustranné komunikace.

Speciální a doplňkové výrobky a příslušenství

ZPA Smart Energy nabízí celou řadu příslušenství:

- Programovatelné signalizační zařízení;
- Zkušební svorkovnice;
- Programovatelné logické automaty;
- Sondy optického rozhraní aj.

5.4 HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI

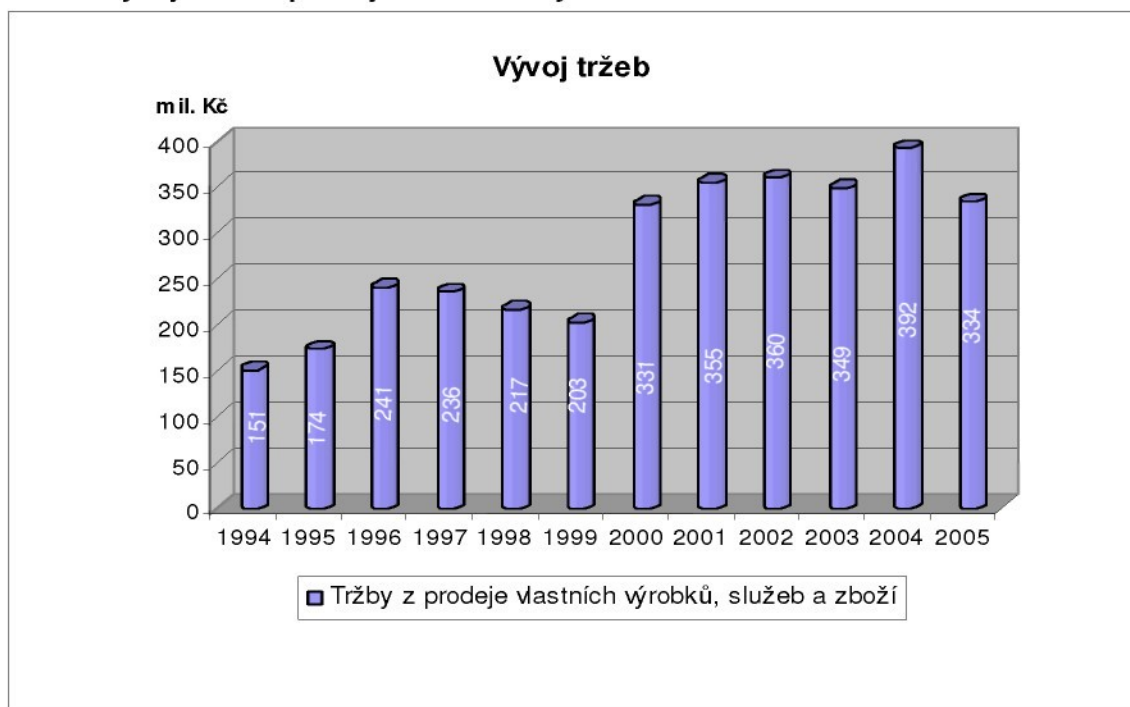
V roce 2005 společnost dosáhla objemu tržeb ve výši 333,6 mil. Kč, přičemž rozhodující objem, tj. cca 80 % tvořily tržby z výroby elektropřístrojů a zbylých 20 % bylo složeno z tržeb za dodávky energií a za poskytování služeb. Na dosažené výši tržeb z výroby elektropřístrojů se 70-ti % podílely tržby za elektroměry (vč. elektroměrů s integrovaným modulem HDO), jejichž výroba se stala nosným výrobním programem společnosti. [12]

Kromě dodávek elektropřístrojů tuzemským rozvodným závodům byly dodávky elektropřístrojů směřovány také na vybrané zahraniční trhy, jako např. Slovensko, Polsko či do Srbska. Největším úspěchem na zahraničních trzích bylo však vítězství ve výběrovém řízení na dodávky elektroměrů pro bulharskou energetiku. Tento kontrakt, který znamenal výrobu a prodej bezmála 50 tisíc kusů elektroměrů do Bulharska, nejenže znamenal zásadní průlom v obchodní politice společnosti orientované dosud na tuzemský trh, ale představoval i důkladnou prověrku možností a schopností firmy rychle a bezchybně reagovat na požadavek zákazníka, ať již po stránce technické (technické přizpůsobení výrobků, certifikace) či organizační (zavedení třísměnného provozu). Vzhledem k bezchybným a včasným dodávkám na bulharský trh lze konstatovat, že společnost, a to i přes stále sílící konkurenci, obstála na poli mezinárodního obchodu a v praktické rovině deklarovala svou připravenost pružně reagovat na požadavky zákazníka.

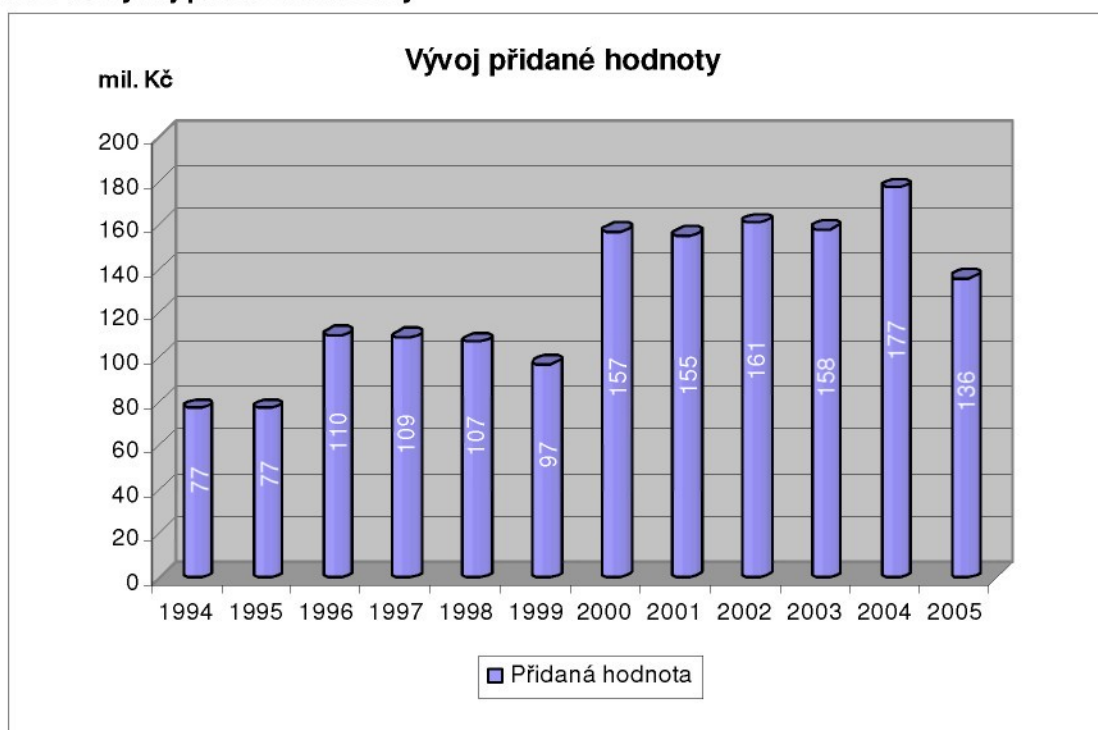
V roce 2005 firma vynaložila na vývoj výrobků 15,2 mil. Kč. Vývojové aktivity byly zaměřeny především na inovace nové řady jednofázových a třífázových elektroměrů.

Níže uvedené grafy zachycují vývoj vybraných ekonomických ukazatelů firmy ZPA Smart Energy v letech 1994 až 2005.

Obr. 4: Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb ⁸



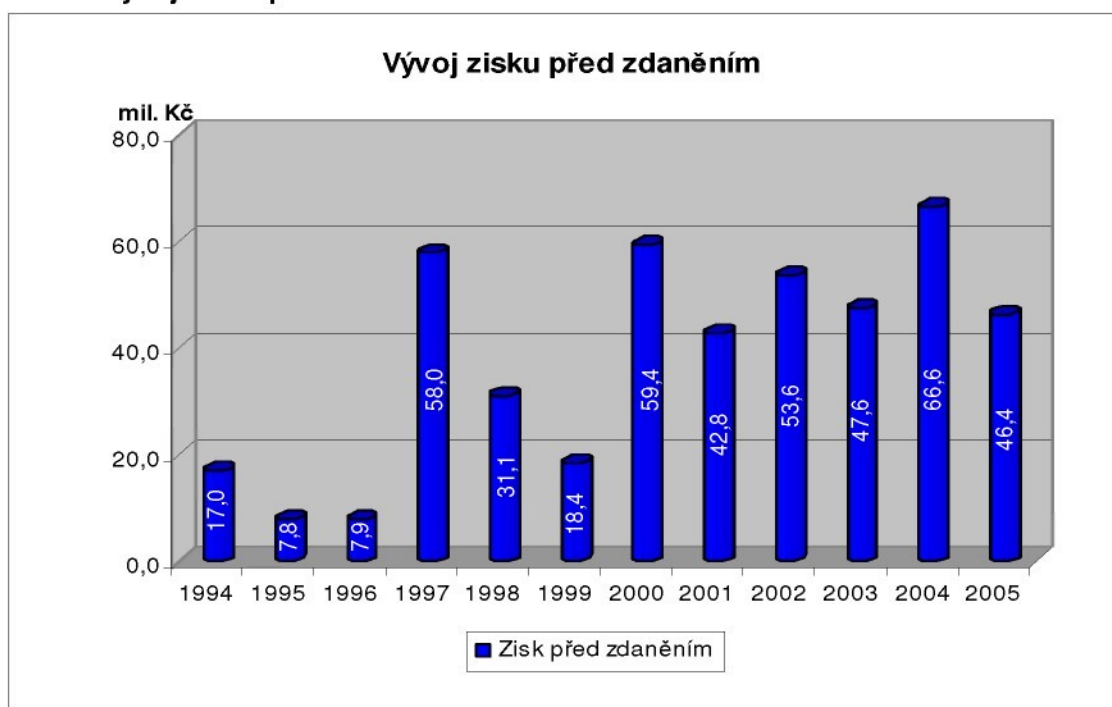
Obr. 5: Vývoj přidané hodnoty ⁹



⁸ Výroční zpráva společnosti ZPA Smart Energy za rok 2005, interní materiály

⁹ Výroční zpráva společnosti ZPA Smart Energy za rok 2005, interní materiály

Obr. 6: Vývoj zisku před zdaněním¹⁰



Úroveň tržeb se příznivě promítla v tvorbě jak přidané hodnoty, tak i hospodářského výsledku, jejichž hodnoty lze označit za uspokojivé. Příznivě se vyvíjela kapitálová struktura společnosti. Objem vlastního kapitálu vzrostl o cca 8 %, přičemž cizí zdroje zůstaly na úrovni předchozího roku.

Předpokládaný vývoj v roce 2006

V roce 2006 společnost předpokládala celkové tržby ve výši cca 300 mil. Kč, z toho 70 % z výroby elektropřístrojů a zbývající objem z ostatní elektrotechnické výroby, z dodávek energií a ze služeb. Výše plánovaných tržeb byla výrazně ovlivněna razantním poklesem prodejních cen elektropřístrojů, vyvolaným stále se zostřující konkurencí i tvrdou nákupní politikou zákazníků firmy. [12]

Předpokládaný objem tržeb plánovala společnost dosáhnout na základě úspěchů v nových výběrových řízeních na dodávky elektroměrů. Další tržby měly vzejít

¹⁰ Výroční zpráva společnosti ZPA Smart Energy za rok 2005, interní materiály

z výběrových řízení na dodávky přijímačů HDO. K dosažení úspěchů ve výběrových řízeních zejména na dodávky elektroměrů měla přispět inovace elektroměrů ve vlastním vývoji firmy, která umožní lépe splnit požadavky zákazníků, včetně ceny. Dalším z rozhodujících faktorů ovlivňujících úspěch ve výběrových řízeních bylo neustálé zlepšování kvality výrobků. Proto investice v roce 2006 byly soustředěny také na modernizace a rozšíření jak zkušebních a testovacích zařízení, tak i výrobních kapacit.

Vzhledem k tomu, že příležitosti pro uplatnění na tuzemském trhu jsou omezené a neumožňují další růst společnosti, soustřeďují se aktivity společnosti dále na možnosti uplatnění výrobků na zahraničních trzích. Kromě rozvoje stávajících zahraničních aktivit je hlavním cílem získání otevírajících se trhů ve východoevropských zemích.

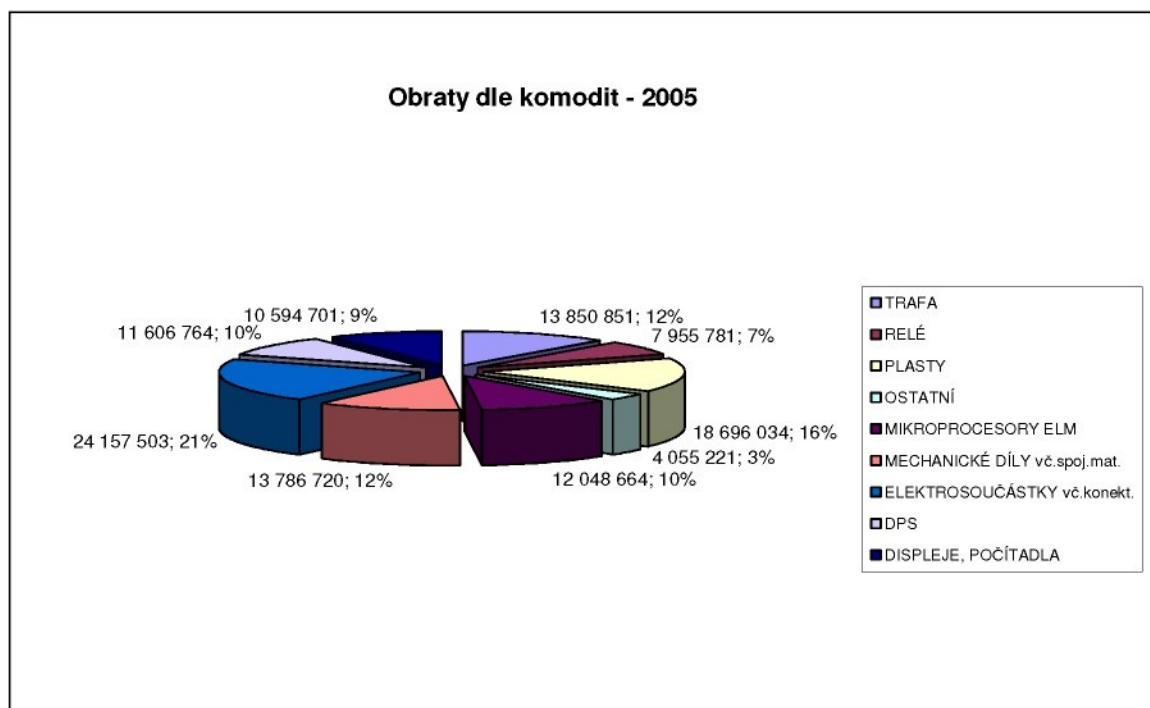
6 APLIKOVANÝ SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Tato část diplomové práce je věnována popisu všech činností souvisejících s používaným systémem hodnocení dodavatelů ve firmě. Nejprve jsou charakterizováni hlavní dodavatelé firmy, následně samotný systém hodnocení dodavatelů včetně konkrétního příkladu hodnocení dodavatelů.

6.1 HLAVNÍ DODAVATELÉ FIRMY

Pro určení hlavních dodavatelů firmy jsem nejprve provedla analýzu obrátů dle nakupovaných komodit, kde jsem zjišťovala, které komodity tvoří největší podíl na obrátech v r. 2005 (nejvyšší %) a jsou tedy pro výrobu firmy nejdůležitější – viz. obr. 7.

Obr. 7: Obraty dle komodit v r. 2005 ¹¹

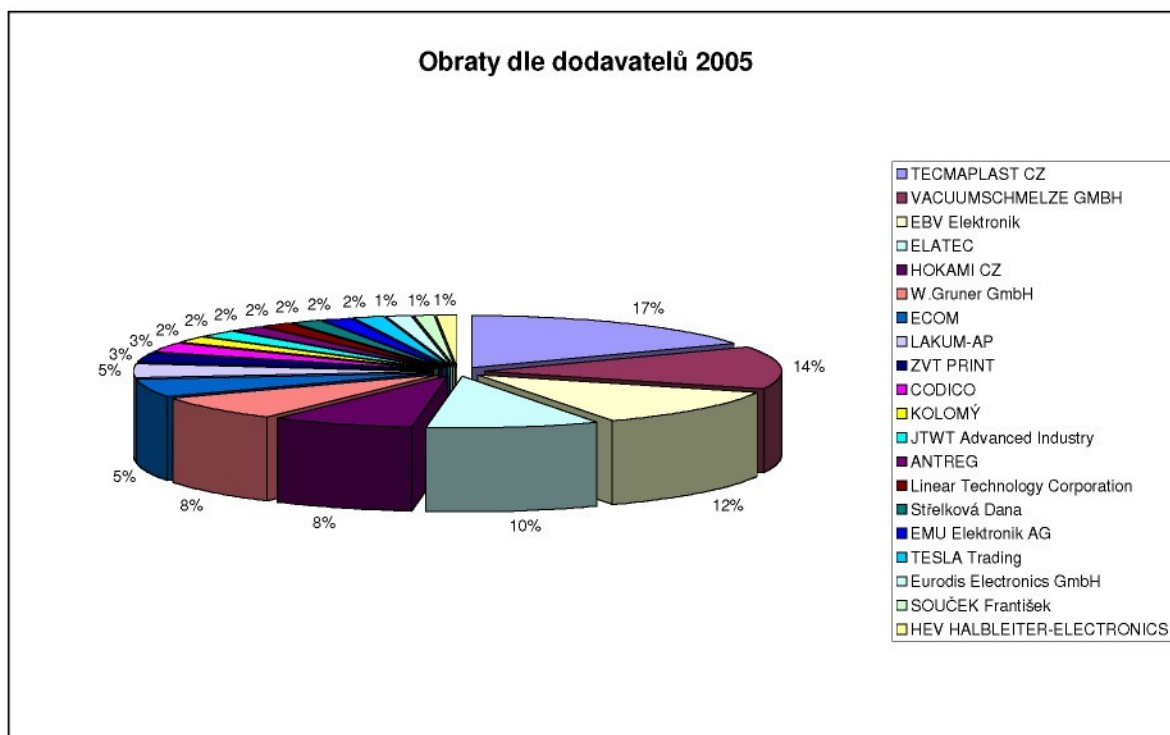


Z obr. 7 je vidět, že největší podíl na obrátech činí elektrosoučástky vč. konektorů (21 %), následují plasty (16 %), CT transformátory (trafa) a mechanic. díly (shodně 12%).

¹¹ Interní zdroje firmy, vlastní zpracování

Dále jsem pro zjištění nejdůležitějších dodavatelů firmy zhodnotila, jak se jednotliví hlavní dodavatelé podílejí na celkových obrazech za stanovený rok. Konkrétně obraty za rok 2005 jsou znázorněny na obr. 8.

Obr. 8: Obraty dle dodavatelů v r. 2005 ¹²



Z obr. 8 je patrné, že největší podíl na obrazech za rok 2005 má firma TECMAPLAST CZ (17 %). Jedná se o tuzemského dodavatele výlisků z plastů, se kterou ZPA Smart Energy spolupracuje od r. 2001. Firma TECMAPLAST CZ spadá pod skupinu Groupe Tecmaplast zahrnující ještě dva závody ve Francii. Tato skupina byla založena již v r. 1979 a specializuje se na design engineering a výrobu technických a estetických částí z termoplastu metodou vstřikování plastických hmot do forem. Závod v České republice byl zřízen v roce 2001.

Za ní následuje firma VACUUMSCHMELZE GMBH (14 %) - dodavatel CT transformátorů. Tato firma je přední světový výrobce vyspělých magnetických materiálů a souvisejících produktů. Své závody má umístěny v Německu, na Slovensku a v Asii. Dodavatelem CT transformátorů pro ZPA Smart Energy je od r. 2000.

¹² Interní zdroje firmy, vlastní zpracování

EBV Elektronik (12 %) a ELATEC (10 %) jsou důležití dodavatelé elektronických součástek. EBV Elektronik je jednou z předních evropských firem, specializujících se na distribuci polovodičových produktů. Její portfolio nabízených výrobků je zaměřeno na výrobky pro automobilové, průmyslové a komunikační aplikace. ELATEC Vertriebs GmbH je německá firma, která má zastoupení po celém světě včetně ČR. Je rozdělena do čtyř divizí. Jednou z nich je také divize Elektronické součástky, se kterou ZPA Smart Energy spolupracuje již od r. 1994.

Ostatní firmy znázorněné v obr. 8 také patří mezi tzv. TOP 20 dodavatelů, kteří činí 87 % celkového obrátu za rok 2005. Zbylých 13 % činí ostatní dodavatelé (řádově několik set), se kterými firma spolupracuje dlouhodobě nebo se kterými jsou realizovány jednorázové nákupy dle potřeby. Tito dodavatelé dodávají komodity v menších objemech, jsou to např. dodávky elektronických součástek, běžný sortiment spojovacího materiálu, ochranné pomůcky.

Přehled hlavních dodavatelů firmy je součástí přílohy č. 7.

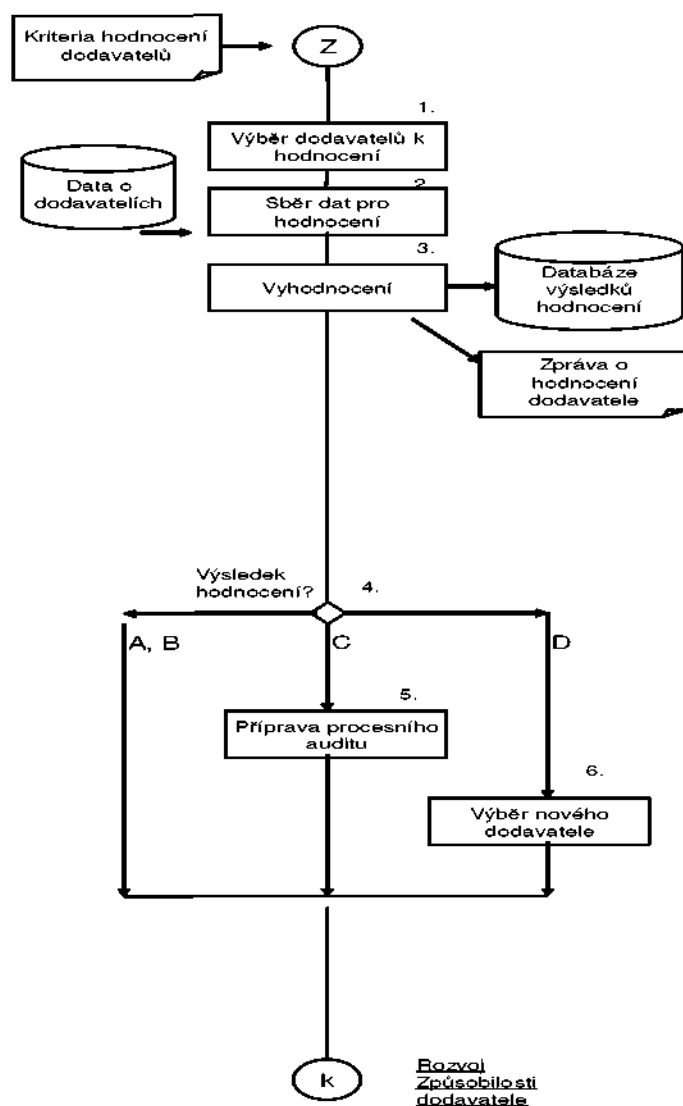
6.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatelů slouží k posouzení způsobilosti dodavatelů vyhovět nejen všem specifikovaným požadavkům ZPA Smart Energy, ale zejména přinášet pro ZPA Smart Energy svými službami přidanou hodnotu nad rámec základních specifikací. Hodnocení se týká všech dodavatelů výrobních materiálů, režijních materiálů, kooperantů a dodavatelů služeb. Hodnocení dodavatelů slouží i k výběru vhodných dodavatelů pro nové dodávky, popř. k volbě nových dodavatelů pro stávající dodávky – viz. kapitola 7.

Hodnocení dodavatelů je prováděno periodicky v termínech, které odpovídají významu dodávaných produktů a ročnímu nakupovanému objemu dodávek, nejméně však jedenkrát do roka u dodavatelů materiálů pro hlavní výrobu a nejméně jedenkrát za dva roky u dodavatelů ostatních produktů. Marketing nákupu informuje dodavatele o výsledku hodnocení do 15-ti dnů po vyhodnocení způsobilosti.

Průběh hodnocení dodavatele je graficky znázorněn na obr. 9: Vývojový diagram – hodnocení dodavatelů.

Obr. 9: Vývojový diagram – hodnocení dodavatelů¹³



3/13/2007

Vysvětlivky: Z začátek, K konec

¹³ Interní materiály firmy

Kritéria pro hodnocení dodavatelů jsou následující:

- **Strategický význam** – hodnotí vedoucí nákupu; na základě hodnocení jsou dodavatelé zařazeni podle strategického významu do čtyř skupin:
 - I. Dodavatel je monopolní a těžce nahraditelný
 - II. Dodavatel je nahraditelný, ale je s ním uzavřen dlouhodobý smluvní vztah
 - III. Snadno nahraditelný dodavatel
 - IV. Málo významný nebo potenciální dodavatel

V rámci těchto skupin jsou dodavatelé bodově hodnoceni a vzájemně porovnáváni podle dílčích kritérií, jejichž váha je určena interní směrnicí firmy. Tato dílčí kritéria jsou uvedena níže (seřazena podle důležitosti od nejdůležitějších až po nejméně důležité). Důležitosti kritéria odpovídá i hodnota váhy tohoto kritéria. Blíže viz. příloha č. 6.

- **Jakost dodávek** – váha faktoru 7; hodnotí a analyzuje řízení jakosti (ŘJ), zprávu o výsledku analýzy podává vedoucí nákupu jedenkrát čtvrtletně, vždy do 15. dne po skončení kalendářního čtvrtletí.
- **Cena dodávek** – váha faktoru 6; hodnotí a analyzuje Marketing a zásobování (MZ), zprávu o výsledku analýzy podává vedoucí nákupu jedenkrát čtvrtletně, vždy do 15. dne po skončení kalendářního čtvrtletí.
- **Dodávková spolehlivost** – váha faktoru 5; hodnotí a analyzuje MZ, zprávu o výsledku analýzy podává vedoucí nákupu jedenkrát čtvrtletně, vždy do 15. dne po skončení kalendářního čtvrtletí.
- **Platební podmínky** – váha faktoru 3; hodnotí a analyzuje MZ, zprávu o výsledku analýzy podává vedoucí nákupu jedenkrát čtvrtletně, vždy do 15. dne po skončení kalendářního čtvrtletí.
- **Flexibilita** - hodnotí a analyzuje MZ, zprávu o výsledku analýzy podává vedoucí nákupu jedenkrát čtvrtletně, vždy do 15. dne po skončení kalendářního čtvrtletí.
- **Chování dodavatele a poskytnutý servis** – váha faktoru 3; hodnotí a analyzuje MZ, zprávu o výsledku analýzy podává vedoucí nákupu jedenkrát čtvrtletně, vždy do 15. dne po skončení kalendářního čtvrtletí.

- **Řešení problémů** – váha faktoru 1; hodnotí a analyzuje ŘJ ve spolupráci s MZ, zprávu o výsledku analýzy podává ŘJ vedoucímu nákupu jedenkrát čtvrtletně, vždy do 15. dne po skončení kalendářního čtvrtletí.
- **Systémy jakosti a EMS** – váha faktoru 1; hodnotí a analyzuje MZ jedenkrát ročně.
- **Výsledek auditu systému jakosti u dodavatele** – váha faktoru 1; hodnotí a analyzuje ŘJ ve spolupráci s MZ, zprávu podává do 15-ti dnů od ukončení auditu dodavatele.

Hodnocení v jednotlivých hodnocených faktorech se dělí do čtyř stupňů (1 – 4), přičemž stupeň 1 znamená nejlepší hodnocení a stupeň 4 – nejhorší hodnocení. Dosažený stupeň (1 – 4) se vynásobí váhou faktoru (1 – 7) a získají se příslušné body. Čím nižší je součet dosažených bodů, tím větší význam má dodavatel pro ZPA Smart Energy.

Podle celkového součtu bodů je dodavatel zařazen do některé z těchto kategorií:

- **A – Přednostní dodavatel (30 – 45 bodů)**
Všestranně způsobilý dodavatel, který je přednostně využíván.
- **B – Způsobilý dodavatel (46 – 75 bodů)**
Dodavatel, který může být vybrán pro každou zakázku, včetně dlouhodobých smluvních závazků.
- **C – Podmínečně způsobilý dodavatel (76 – 100 bodů)**
Další spolupráce je spojena s odstraněním slabých míst v hodnocených kritériích. Je-li dodavatel hodnocen ve třech obdobích jdoucích bezprostředně za sebou jako podmíněčně způsobilý, musí MZ přijmout opatření k jeho nahrazení jiným dodavatelem.
- **D – Nezpůsobilý dodavatel (101 – 120 bodů)**
Nadále osločován jen ve výjimečném případě, kdy není znám jiný způsobilý dodavatel nebo pro jednorázové dodávky malého významu.

Vyhodnocení se provádí ve formuláři „Hodnocení dodavatelů“ – viz příloha č. 6. Výsledky hodnocení dodavatelů jsou pravidelně projednávány v rámci přezkoumání systému jakosti vrcholovým vedením organizace.

6.3 PŘÍKLAD HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Marketing nákupu provádí pravidelné hodnocení dodavatelů k posouzení jejich způsobilosti vyhovět všem požadavkům ZPA Smart Energy. Vždy jsou vyhodnocováni zpětně všichni dodavatelé, kteří v daném vyhodnocovaném období realizovali dodávky pro ZPA Smart Energy. Intervaly hodnocení odpovídají významu dodávaných produktů a ročnímu nakupovanému objemu dodávek, u dodavatelů materiálu pro hlavní výrobu nejméně jedenkrát ročně a u dodavatelů ostatních produktů nejméně jednou za dva roky.

Jako příklad hodnocení dodavatelů zde použiji hodnocení tzv. TOP 20 dodavatelů. Způsobilost těchto dodavatelů byla hodnocena v červnu r. 2006 a to zpětně za realizované dodávky v období od 06/2005 – 05/2006. Hodnoty jednotlivých kritérií, které byly u vybraných dodavatelů hodnoceny, a přiřazený rating těmto dodavatelům jsou přehledně zobrazeny v tabulce č. 4.

Tab. 4 : Hodnocení dodavatelů – červen 2006 ¹⁴

OBCHODNÍ NÁZEV	RATING	CELKEM BODŮ	JAKOST	CENA	SPOLEHLIVOST	PL.PODMÍNKY	FLEXIBILITA	SERVIS	ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ	SYSTÉMY ŘÍZENÍ	AUDIT
EURODIS	B	48	14	6	10	3	6	3	2	2	2
HOKAMI CZ	B	46	7	12	10	6	3	3	2	2	1
CODICO	A	37	7	6	10	3	3	3	1	2	2
EBV elektronik Praha	B	46	14	6	10	6	3	3	1	1	2
ECOM	B	57	14	6	15	6	6	6	1	2	1
ELATEC	B	59	14	12	10	3	9	3	2	4	2
GRUNER AG	A	41	7	12	5	6	3	3	1	2	2
HEV	A	43	7	12	5	6	3	6	1	1	2
HaD Elektronika	B	48	7	12	10	6	3	3	2	3	2
LINEAR TECHNOLOGY	A	37	7	6	5	6	3	6	1	1	2
ZVT PRINT	B	62	7	18	10	9	6	6	2	2	2
VACUUMSCHMELZE	B	48	7	12	10	6	6	3	1	1	2
Tesla Jihlava Trading a.s.	B	70	7	24	10	9	6	9	2	1	2
TECMAPLAST	B	55	14	12	10	6	3	6	1	2	1
JTWT	C	91	28	12	20	12	6	6	2	2	3
ANTREG Vyškov	B	66	21	12	10	9	3	6	2	1	2
LAKUM AP Frýdlant n. O.	B	56	14	12	10	6	3	6	2	2	1
KOVOS J. Kolomý	B	73	21	18	10	6	6	6	1	3	2
EMU Elektronik a.g. Rickenbach	C	76	21	18	10	6	6	9	2	2	2
Souček - kov Trutnov	B	54	7	12	10	6	6	6	1	4	2

¹⁴ Interní zdroje firmy, vlastní zpracování

V tabulce č. 4 jsou u všech zmíněných dodavatelů v rámci hodnocených faktorů uvedeny body, které byly získány vynásobením příslušné váhy faktoru (1 – 7) a stupně hodnocení (1 – 4), který byl v konkrétním případě přidělen. Tzn. např. v případě firmy Eurodis: kritérium Jakost: váha - 7 x přidělený stupeň - 2 = 14. Celkový součet bodů u každé z firem je dán součtem bodů získaných u jednotlivých kritérií. Podrobně rozepsané hodnocení je uvedeno v příloze č. 8.

Z tabulky č. 4 je patrné, že 2 dodavatelé (10 % z celkového počtu) byli zařazeni do kategorie C – Podmínečně způsobilý dodavatel, 14 dodavatelů (70 %) do kategorie B – Způsobilý dodavatel a 4 dodavatelé (20 %) do kategorie A – Přednostní dodavatel. S dodavateli zařazenými do kategorie C bude jednáno na odstranění slabých míst v hodnocených kritériích, aby s nimi mohla pokračovat další spolupráce. V případě zařazení do kategorie C ve třech po sobě jdoucích obdobích, je MZ nucen přistoupit k nahrazení jiným dodavatelem.

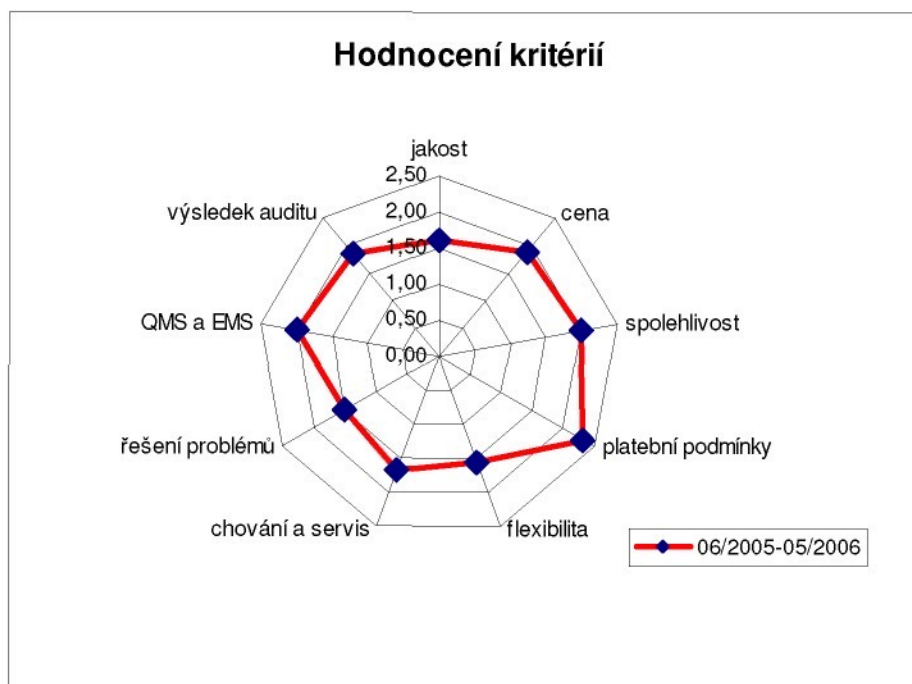
Za sledované období, zde konkrétně 06/2005 – 05/2006, se také zpracovávají průměrné hodnoty jednotlivých kritérií pro jejich hodnocení v čase. Např. Jakost – nižší hodnoty oproti předcházejícímu období znamenají, že dodavatelé zvyšují kvalitu svých výrobků. Průměrné známky hodnocených kritérií jsou uvedeny v tabulce č. 5 a graficky jsou znázorněny na obr. 10.

Tab. 5: Hodnocení kritérií ¹⁵

Hodnocená kritéria	Průměrná známka
Jakost	1,60
Cena	1,90
Spolehlivost	2,00
Platební podmínky	2,30
Flexibilita	1,55
Chování a servis	1,70
Řešení problémů	1,50
QMS a EMS	2,00
Výsledek auditu	1,85
CELKEM	53,25

¹⁵ Interní materiály firmy, vlastní zpracování

Obr. 10: Hodnocení kritérií ¹⁶



¹⁶ Interní materiály firmy, vlastní zpracování

7 VZTAH MEZI HODNOCENÍM A VÝBĚREM

Hlavním úkolem nákupního procesu firmy je bezpečné zajištění veškerého potřebného materiálu, tj. surovin, obalů, pomocného i režijního materiálu. Na dodávky potřebného materiálu vypisuje ZPA Smart Energy výběrová řízení, která jsou v kompetenci oddělení Marketing a zásobování. Součástí těchto výběrových řízení je i hodnocení dodavatele a jeho zaslané nabídky. Na základě tohoto zhodnocení je následně vybrán dodavatel, který bude v daném období zajišťovat dodávky vybrané komodity.

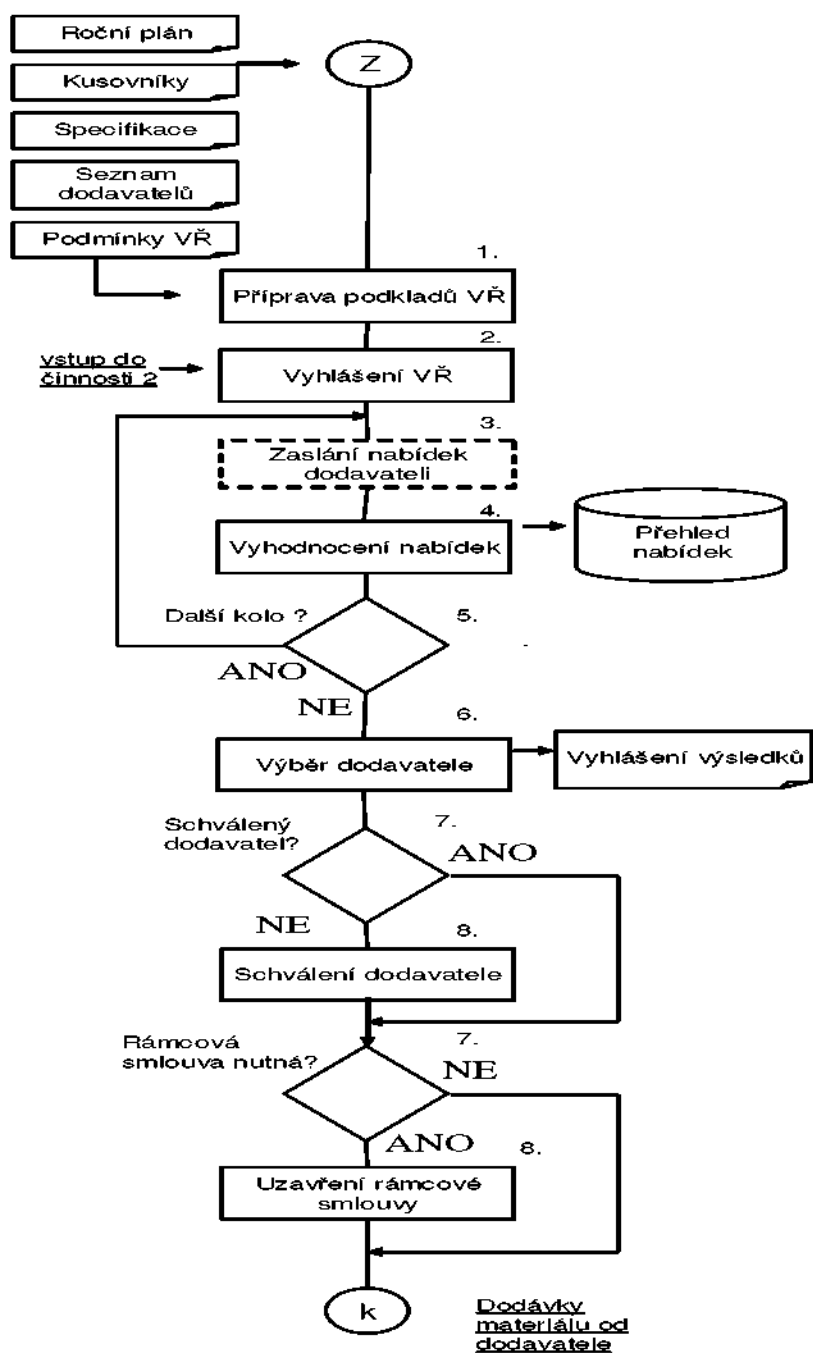
Oddělení Marketing a zásobování souhrnně odpovídá za:

- analýzu trhu;
- výběr a schvalování dodavatelů;
- rozesílání poptávek dodavatelům materiálu;
- vyhodnocování nabídek na dodávky materiálu;
- cenová jednání s dodavateli;
- uzavírání smluv s dodavateli;
- archivace nabídkových řízení;
- audit dodavatelů.

Jak již bylo výše zmíněno, ZPA Smart Energy provádí výběrová řízení na dodávky součástek na požadované období. V případě materiálů pro hlavní výrobu jsou výběrová řízení realizována nejméně jedenkrát do roka, u dodavatelů ostatních produktů pak nejméně jedenkrát za dva roky.

Graficky je průběh výběrového řízení znázorněn na obr. 10: Vývojový diagram - výběrová řízení.

Obr. 11: Vývojový diagram – výběrová řízení¹⁷



3/8/2007

Vysvětlivky: Z začátek, K konec

¹⁷ Interní materiály firmy

V první fázi je potenciálním dodavatelům zaslána poptávka. Požadavek na poptávku uplatňuje útvar Konstrukce v oddělení Marketing a zásobování (dále jen MZ) předložením materiálového listu s úplnou specifikací požadovaného materiálu.

Poptávka obsahuje:

- informace k organizaci výběrového řízení (termíny konání prvního a druhého kola, uzavírání rámcových smluv apod.);
- specifikace poptávaného zboží;
- předpokládaný objem odebíraných komodit;
- požadavky na kvalitu.

V další fázi jsou došlé nabídky vyhodnocovány útvarem MZ dle následujících kritérií:

- cenový návrh;
- dodací podmínky;
- termíny plnění;
- jakost nabízeného materiálu;
- enviromentální aspekty nabídky.

U výrobků sériového charakteru je nutno dodržet zásadu existence dvou dodavatelů u každého komponentu. Tam, kde prokazatelně existuje jen jeden dodavatel, řeší situaci MZ ve spolupráci s výrobním ředitelem.

Po ukončení výběru dodavatelů z nabídkového řízení uzavírá MZ u dodávek komponent pro výrobky sériového charakteru smlouvu o uzavření budoucí kupní smlouvy. Tato smlouva se uzavírá na delší období (obvykle 1 rok) a stanovuje rámcově větší množství odebíraného materiálu i povinnost obou stran uzavřít konečnou kupní smlouvu a podmínky pro její uzavření. Dále MZ vystaví objednávku na vyspecifikovaný a odsouhlasený materiál, doplní ji o objednané množství, dodací termín dle požadavků výrobního plánu a vyhodnocením údajů o potřebě materiálu z informačního systému firmy. Objednávka, která plní funkci návrhu smlouvy, má čtyři vyhotovení, 2x je odeslána dodavateli po schválení výrobním ředitelem, který dostane třetí vyhotovení, čtvrté je založeno v MZ.

Převzetí objednávky a návrhu kupní smlouvy je potvrzeno dodavatelem, který akceptuje požadavky firmy nebo navrhne upravené dodací podmínky. Podepsaná kupní smlouva nebo její protinávrh je v jednom vyhotovení odeslána dodavateli, druhé vyhotovení je založeno u objednávky MZ. MZ udržuje na základě smluvně sjednaného obchodního případu kontakt s dodavatelem, sleduje plnění dílčích dodávek v požadovaných termínech, provádí urgencye nedodaného materiálu, v případě potřeby zajišťuje dopravu požadovaného materiálu.

Za příjem zboží do skladu po odsouhlasení jakosti dodávky a kvantitativní přejímku je odpovědný útvar Příjem zboží. Vadně dodaný materiál je reklamován protokolem o vadách, který vystavuje Vstupní kontrola.

8 NÁVRH ZMĚN V SYSTÉMU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ

Aplikovaný systém hodnocení dodavatelů ve firmě ZPA Smart Energy s.r.o. je účinný a spolehlivý, není tedy třeba navrhovat jiné postupy. Při zavádění aktuálně používaného systému hodnocení dodavatelů využila ZPA Smart Energy jako zdroj informací odbornou literaturu, na kterou se odvolává při interních auditech.

Určité kroky ke zlepšení lze však podniknout v oblasti systému výběru dodavatelů. Obecným problémem výběrových řízení v nákupním procesu prováděných tradičním způsobem je doba trvání, netransparentnost průběhu výběrového řízení, stále stejný průběh zahrnující obálky, faxové nabídky, upřesňující telefonáty, sáhodlouhá jednání a stejně dlouhá vyhodnocování.

Možným řešením, které by do firemních nákupů přineslo nový pohled na problematiku výběrových řízení, je možnost využití on-line výběrových řízení, tzv. e-aukce.

8.1 E-AUKCE

On-line B2B výběrová řízení označovaná jako e-aukce jsou ve skutečnosti interaktivním jednáním o ceně a ostatních dodavatelských podmínkách poptávaného kontraktu s několika potencionálními dodavateli najednou s využitím prostředí internetu. E-aukce je reakcí na veškeré výše uvedené nevýhody. [7]

E-aukce přináší do výběrových řízení kromě řady jiného hlavně transparentnost a rychlost.

Samotná on-line výběrová řízení – e-aukce mají řadu výhod:

- šetří peníze vyhlášovatele;
- vedou ke zvýšení efektivity marketingu dodavatelských vztahů;
- přinášejí mimořádnou transparentnost nákupních procesů;
- jsou velmi účinným protikorupčním nástrojem;
- zkracují transakční časy a snižují transakční náklady nákupního procesu;
- dávají možnost účastníkům reagovat na konkurenční nabídky v korektní soutěži;
- urychlují proces přípravy a zkracují samotnou soutěž z týdnů na hodiny;
- objektivizují reálnost dodavatelských podmínek požadovaných vyhlášovatelem;
- umožňují vyhlášovateli analyzovat jeho vyjednávací pozici.

8.2 SYSTÉM PROE.BIZ

Pro realizaci on-line výběrových řízení existuje řada systémů např. Nákupní aukce, Intelligo.cz, E-aukce.com, Systém EVŘ. ZPA Smart Energy byla v minulosti oslovena společností provozující systém on-line výběrových řízení PROe.biz. Na základě prezentace od této společnosti, kde se ZPA Smart Energy dozvěděla o možnostech využití, výhodách, finanční stránce tohoto systému apod., bylo zvažováno využití systému PROe.biz v nákupních činnostech firmy. Při studiu systému hodnocení a výběru dodavatelů firmy ZPA Smart Energy mě napadlo, zda by firma opravdu neměla uvažovat, vzhledem k řadě výhod systému PROe.biz, o využití tohoto systému. Proto v této podkapitole představím systém PROe.biz, uvedu jeho výhody, možnosti využití, popíšu průběh on-line výběrového řízení a prostředí e-aukční síně, kde dochází k samotné soutěži.

PROe.biz je sw systém k realizaci on-line výběrových řízení v marketingu dodavatelských vztahů. V prostředí PROe.bizu se do konce roku 2005 uskutečnilo přes čtyři tisíce úspěšných on-line výběrových řízení pro více než 350 subjektů v Česku, Polsku a na Slovensku. Tento dynamický nákupní systém je lokalizován do šesti jazyků a umožňuje tak účastníkům mezinárodních on-line výběrových řízení pracovat v různých jazycích. [7]

Možnosti využití systému jsou následující:

- **nákupní/prodejní aukce** – jednání o ceně a ostatních volitelných podmínkách
- **opakovaná cenová jednání** – jedná se o opakované aukce s cílem prověřit objektivní tržní podmínky na další časové období (obvykle kvartál)
- **poptávkové řízení/marketingový průzkum** – podstatou není aukce, ale obvykle pouze cenový průzkum dodavatelů, obvykle zde nedochází k samotné soutěži
- **speciální expertní aukce** – obvykle se jedná o investiční aukce, v těchto případech je aukce jednou z více částí celého výběrového řízení, kde se jedná pouze o ceně (popř. dalších volitelných podmínkách)

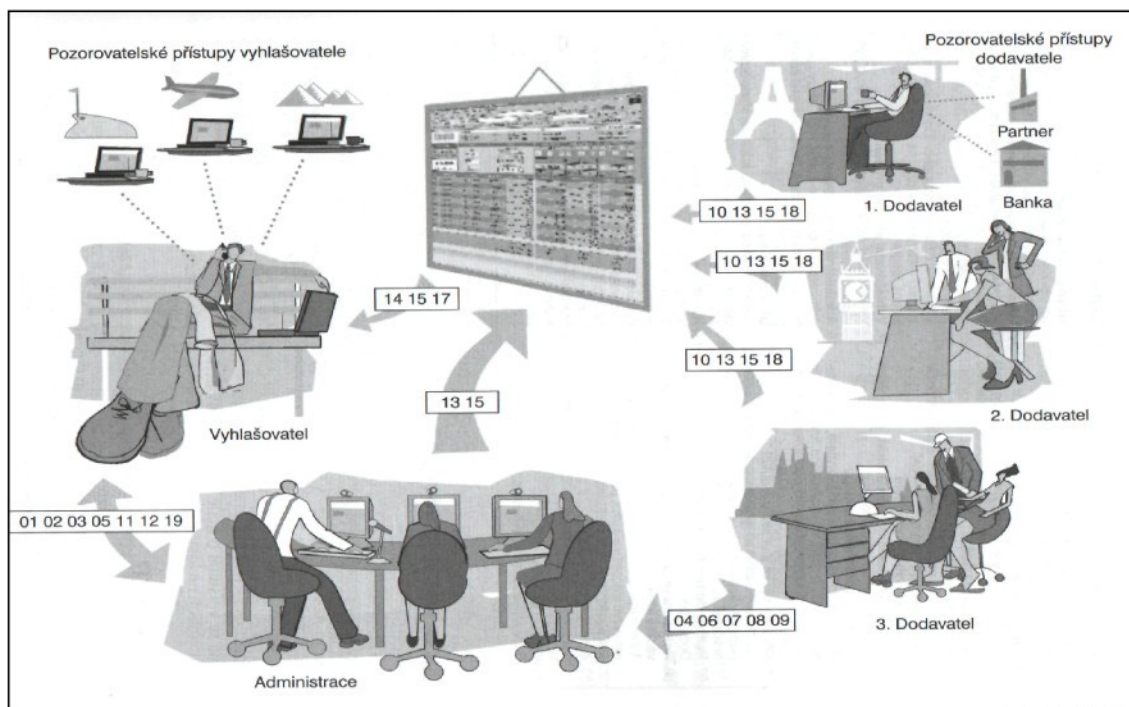
Autoři systému PROe.biz hovoří o těchto výhodách při jeho použití:

- transparentnost procesu přípravy nákupních rozhodnutí;
- elektronické dokumentování a archivace procesu e-aukce;
- možnost okamžitého porovnání nákupních nabídek (cena + podmínky);
- úspora finančních prostředků na vstupních cenách;
- významná úspora času při výběru dodavatele (uživatelé uvádějí až 53%);
- snadné srovnání nákupních cen - průzkum trhu;
- bezproblémová implementace do firemních procesů (jde o web aplikaci);
- jasný, zřetelný a prokazatelný průběh celé e-aukce (historie aukce). [7]

Průběh on-line výběrového řízení je znázorněn na obr. 12. V rámci on-line výběrového řízení figurují tyto osoby:

- vyhlášovatel – odběratel;
- administrátor – pracovník PROe.bizu;
- účastníci – dodavatelé.

Obr. 12: Průběh on-line výběrového řízení ¹⁸



Jednotlivé kroky on-line výběrového řízení, odpovídající popisu obrázku, jsou následující: [2]

01. Poptávka vyhlášovatele

Vyhlášovatel osloví zástupce systému PROe.biz s požadavkem a podmínkami výběrového řízení.

02. Nabídka administrátora

PROe.biz (administrátor) požadavek zpracuje a odešle zpět nabídku termínů, řešení a ceny.

03. Potvrzení nabídky

Vyhlášovatel nabídku odsouhlasí a potvrdí požadavek realizace výběrového řízení.

04. Oslovení a výběr dodavatelů

PROe.biz kontaktuje dodavatele, ověří jejich zájem a technickou způsobilost.

¹⁸ KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kol. *Jak levněji a lépe nakupovat: On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, str. 89.

05. Potvrzení podmínek a timingu

PROe.biz informuje vyhlášovatele, je-li dostatek zájemců o realizaci výběrového řízení a podle skutečnosti upravuje časové podmínky výběrového řízení.

06. Oficiální výzva k účasti v e-aukci

Na základě souhlasu vyhlášovatele odesílá PROe.biz oficiální výzvy k účasti ve výběrovém řízení včetně všech podmínek e-aukce.

07. Reakce dodavatelů na výzvu

Dodavatelé výzvu k účasti akceptují a nebo odmítají.

08. Rozeslání přístupových hesel/Otevření zadávacího kola

Administrátor rozešle dodavatelům, kteří akceptovali výzvu k účasti v e-aukci, přístupová hesla a otevírá e-aukční prostor k zadávacímu kolu.

09. Zacvičení dodavatelů

Během zadávacího kola je možné doladit technické nedostatky na straně dodavatelů.

10. Vstupní nabídky

Dodavatelé zadávají do e-aukčních formulářů své aktuální vstupní nabídky.

11. Uzavření zadávacího kola

Po uzavření zadávacího kola informuje PROe.biz vyhlášovatele, že výběrové řízení je připraveno a žádá o souhlas k otevření soutěže.

12. Vyhlášovatel odsouhlasí realizaci e-aukce

Vyhlášovatel potvrdí souhlasem svůj konečný zájem realizovat e-aukci.

13. Zahájení e-aukce

PROe.biz rozešle dodavatelům přístupová hesla do soutěžního kola. Výběrové řízení je zahájeno. Dodavatelé mohou své nabídky ze zadávacího kola pouze snižovat podle právě zveřejňované nejnižší nabídky.

14. Vyhlášovateľ sleduje prúbeh

Vyhlášovateľ a administrátor sledujú pohyb cen všetch dodavateľů.

15. Administrátor řídí realizaci e-aukce

PROe.biz během e-aukce řeší dotazy, problémy a chyby dodavateľů, provádí on-line servis prostřednictvím chatu.

16. Ukončení e-aukce

Konec e-aukce nastane, když ve stanoveném časovém limitu posledních minut nedojde k dalšímu snížení ceny.

17. Stanovení úspory a vítěze

Vyhlášovateľ vidí celkovou úsporu, konečnou cenovou nabídku, dodavateľské podmínky a vítězného dodavatele.

18. Předání protokolů e-aukce dodavateľům

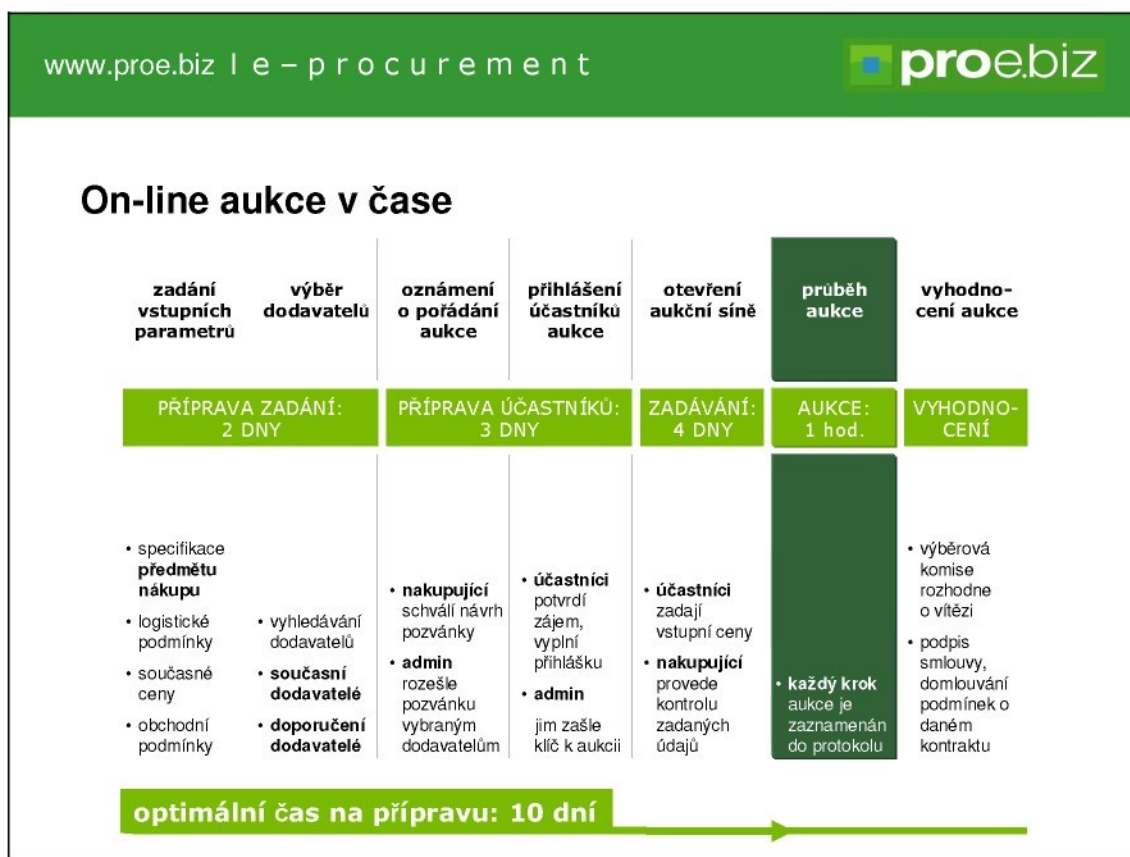
Dodavatelé mají po skončení výběrového řízení možnost si zobrazit a vytisknout své protokoly o účasti.

19. Předání protokolů e-aukce dodavateľům

PROe.biz odešle vyhlášovateli protokol o průběhu výběrového řízení. [2]

Pro přehledné shrnutí trvání a průběhu on-line aukce uvádím obr. 13, kde je možné si udělat představu, jak je tato e-aukce časově náročná.

Obr. 13: On-line aukce v čase ¹⁹



Každému z účastníků se zobrazuje prostředí e-aukce v jejich prohlížeči jinak. Náhledy do aukčních síní vyhledávatele a účastníka uvádím níže. Náhled do e-aukční síně administrátora není pro zde zkoumanou problematiku důležitý, proto ho zde neuvádím.

¹⁹ PROe.biz [online]. [cit. 18. 3. 2007]. Dostupné z: < <http://www.proe.biz/www/cz/> >

Obr. 14: Náhled do e-aukční síně vyhlášovatele²⁰

Kód	Název položky	MJ	Množství	Celkem v PLN	Min. nabídka v PLN	Nabídka v PLN	Nabídka v PLN	Nabídka v PLN	Nabídka v PLN	Nab
Papír										
001.	Berga image Papír ksero, formát A-4	balení	500.00	8 500.00	17.00	18.50	18.00	19.00	17.00	
002.	Papír POLSpeed, formát A-4 (500ark)	balení	500.00	5 750.00	11.50	12.00	11.50	13.00	13.50	
Obálky										
003.	Obálka B - 3 - NK	ks	500.00	750.00	1.50	1.50	1.70	2.00	2.10	
004.	Obálka B - 6 - NK	ks	500.00	500.00	1.00	1.20	1.00	1.30		
Tonery										
005.	BROTHER Toner TN-2000	ks	5.00	1 272.50	254.50	256.00	255.00	255.50	254.50	
006.	BROTHER Toner TN-3030	ks	5.00	1 407.50	281.50	283.00	282.00	284.00	281.50	
Splatnost faktur:						120 dnů a více	45 dnů	60 dnů	45 dnů	120 dnů a více
Termín dodání od objednávky:						2 dny	2 dny	3 dny	4 dny a více	2 dny

Vyhlášovatel po přihlášení do systému vidí ve svém prohlížeči:

- předmět e-aukce;
- dodavatele, kteří se účastní e-aukce;
- jejich cenové nabídky;
- dodací a platební podmínky jednotlivých dodavatelů;
- nejnižší nabídky (vyznačeny žlutě);
- úsporu;
- údaje o trvání soutěžního kola;
- dotazy a komentáře jednotlivých účastníků;
- výsledek výběrového řízení.

²⁰ PROe.biz [online]. [cit. 18. 3. 2007]. Dostupné z: < <http://www.proe.biz/www/cz/>>

Navíc již několik minut po ukončení e-aukce, si vyhlášovatel může vytisknout protokoly, které celý proces dokládají.

Obr. 15: Náhled do e-aukční síně účastníka ²¹

Nar marketing				proe.biz / nar © 2002 [logout]	
Nákupní výběrové řízení Kancelářské potřeby		Začátek:	21.06.2005 15:28	21.06.2005 15:44:16	
		Konec:	21.06.2005 16:18		
Čas do ukončení kola:				ADMINISTRATOR	DODAVATEL
00:33:44 hod. min. sec.				Komunikace s administrátorem	Dodavatel01
Název kola:		Soutěžní kolo			
Administrátor:		Monika Kozielova			
Odpovědná osoba:					
		Kalkulačka			
		Pozvánka			
		Monika Kozielova			
Kód	Název položky	MJ	Množství	Min. nabídka v PLN	Nabídka v PLN
					18 785.00
	Papír		0.00		
001.	Berga image Papír ksero, formát A-4	balení	500.00	17.00	18.00
002.	Papír POLSpeed, formát A-4 (500ark)	balení	500.00	11.50	11.50
	Obálky		0.00		
003.	Obálka B - 3 - NK	ks	500.00	1.50	1.70
004.	Obálka B - 6 - NK	ks	500.00	1.00	1.00
	Tonery		0.00		
005.	BROTHER Toner TN-2000	ks	5.00	254.50	255.00
006.	BROTHER Toner TN-3030	ks	5.00	281.50	282.00
Splatnost faktur:				60 dnů	60 dnů
Termín dodání od objednávky:				3 dny	3 dny

Zde je vidět, že účastník má oproti vyhlášovateli k dispozici méně informací. Vidí předmět e-aukce ve formě jednotlivých položek, sloupec, ve kterém zadává své ceny. V soutěžním kole vidí ve žlutých políčkách minimální ceny za jednotlivé položky zadané v reálném čase v průběhu e-aukce.

²¹ PROe.biz [online]. [cit. 18. 3. 2007]. Dostupné z: < <http://www.proe.biz/www/cz/> >

9 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo, na základě získaných teoretických vědomostí a ve spolupráci s odbornou literaturou, vysvětlit systém hodnocení dodavatelů, který je spolu s výběrem dodavatelů náplní práce oddělení Marketing zásobování firmy ZPA Smart Energy s.r.o., zhodnotit fungování tohoto systému a poskytnout návrhy ke zlepšení.

Na základě seznámení se s problematikou hodnocení a výběru dodavatelů, lze systém hodnocení dodavatelů považovat za optimální bez nutnosti výrazných zásahů a změn. V systému výběru dodavatelů, který je prováděn tradičním způsobem, byly shledány určité nevýhody tohoto postupu, které by však zvolením jiného postupu mohly být odstraněny. V této souvislosti jsem navrhla možnost využití on-line výběrových řízení, tzv. e-aukcí s aplikací systému PROe.biz.

V době dokončování této diplomové práce byl v ZPA Smart Energy spuštěn systém e-aukcí PROe.biz v podobě pilotního projektu v oblasti nákupu spojovacích materiálů a logistických řešení pro dopravu z Číny a Indie. Jako řešení pro odstranění nevýhod tradičního postupu výběrových řízení navrhuji uplatnění systému PROe.biz i při nákupech ostatních materiálů, tj. surovin, pomocného i režijního materiálu. Důvodem pro mé doporučení je celá řada výhod při využití tohoto systému, zejména pak flexibilita, transparentnost nákupních procesů při použití systému PROe.biz, časová i finanční úspora při výběrových řízeních, možnost on-line sledování průběhu výběrového řízení včetně přehledu nabídek jednotlivých dodavatelů v jedné tabulce a v neposlední řadě možnost vytištění protokolů, které dokládají celý proces včetně jednotlivých kroků uskutečňovaných všemi potenciálními dodavateli.

Na základě zkušeností považuje firma tento systém za flexibilní a rychlý nástroj, který vyžaduje důkladnější přípravu na výběrové řízení než v případě tradičního postupu. Systém PROe.biz shledává firma jako vynikající v oblasti komoditních nákupů, při složitějších, jednorázových nákupech však nepřináší velké úspory. Velmi dobré zkušenosti má firma i při výběrových řízeních na dodávky služeb, i když někdy byly výsledky e-aukcí používány pouze jako orientační. Závěrem lze tedy říci, že tento systém nelze použít paušálně na vše.

Po mém návrhu na širší použití systému PROe.biz v oblasti nákupů firmy, se ZPA Smart Energy rozhodla, že prozatím nebude tento systém využívat ani při nákupech ostatních materiálů. Tento závěr plyne ze dvou důvodů. Prvním důvodem je vysoká pořizovací cena – dosažitelné úspory při využití systému PROe.biz nezaručují rychlou návratnost investice. Druhým důvodem je restrukturalizace výroby, přesun výroby do jiné lokality, a s tím související omezení nákupních aktivit v závodě Trutnov.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] HORÁKOVÁ, H. – KUBÁT, J. *Řízení zásob*. 3. vyd. Praha: Profess, 2003.
ISBN 80-85235-55-2
- [2] KAPLAN, M., ZRNÍK, J. a kol. *Jak levněji a lépe nakupovat: On-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
ISBN 80-247-1145-1
- [3] KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004.
ISBN 80-247-0513-3
- [4] LAMBERT, D. M., STOCK, J. R. a ELLRAM, L. M. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1
- [5] NENADÁL, J., aj. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8
- [6] MYSLIVCOVÁ, S. *Semináře z předmětu Průmyslový marketing*. VII. Semestr
- [7] *PROe.biz* [online]. [cit. 18. 3. 2007]. Dostupné z: <<http://www.proe.biz/www/cz/>>
- [8] SCHULTE, CH. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2
- [9] STRNAD, P. - MYSLIVCOVÁ, S. *Průmyslový marketing*. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2001. ISBN 80-7083-503-6
- [10] TOMEK, J. – HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5
- [11] TOMEK, G. - TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996.
ISBN 80-85623-96-X
- [12] Výroční zpráva společnosti ZPA Smart Energy za rok 2005, interní materiály
- [13] *ZPA Smart Energy* [online]. [cit. 6. 12. 2006]. Dostupné z: <<http://www.zpa.cz/>>

SEZNAM TABULEK

Tab. 1:	Přehled kritérií pro volbu dodavatele -----	23
Tab. 2:	Příklad systematického hodnocení dodavatelů -----	30
Tab. 3:	Historie v datech -----	41
Tab. 4:	Hodnocení dodavatelů – červen 2006 -----	56
Tab. 5:	Hodnocení kritérií -----	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1:	Hlavní faktory ovlivňující nákupní chování organizací -----	19
Obr. 2:	Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů -----	21
Obr. 3:	Příklad klasifikace dodavatelů podle analýzy ABC -----	32
Obr. 4:	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb -----	47
Obr. 5:	Vývoj přidané hodnoty -----	47
Obr. 6:	Vývoj zisku před zdaněním -----	48
Obr. 7:	Obraty dle komodit v r. 2005 -----	50
Obr. 8:	Obraty dle dodavatelů v r. 2005 -----	51
Obr. 9:	Vývojový diagram – hodnocení dodavatelů -----	53
Obr. 10:	Hodnocení kritérií -----	58
Obr. 11:	Vývojový diagram – výběrová řízení -----	60
Obr. 12:	On-line aukce v čase -----	66
Obr. 13:	Průběh on-line výběrového řízení -----	69
Obr. 14:	Náhled do e-aukční síně vyhlášovatele -----	70
Obr. 15:	Náhled do e-aukční síně účastníka -----	71

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Bodové hodnocení dodavatelů

Příloha č. 2: Scoring – model pro hodnocení dodavatelů

Příloha č. 3: Příklad grafické metody průběžného hodnocení způsobilosti dodavatelů

Příloha č. 4: Certifikát ISO 9001

Příloha č. 5: Certifikát ISO 14001

Příloha č. 6: Formulář pro hodnocení dodavatelů

Příloha č. 7: Přehled hlavních dodavatelů

Příloha č. 8: Hodnocení hlavních dodavatelů – červen 2006

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle ISO/IEC Pokynu 66 Českým institutem pro akreditaci,
o.p.s. pod registračním číslem 3082 pro certifikaci systémů environmentálního managementu



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 31/2007

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém environmentálního managementu

ZPA Smart Energy s.r.o.
Komenského 821, 541 01 Trutnov, Česká republika

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 14001 : 2005

Tento certifikát platí pro procesy:

- **Vývoj, výroba a prodej elektrických přístrojů**

.....

Platnost certifikátu omezena do: 28. 02. 2010
Datum vydání: 14. 02. 2007
Datum udělení prvního certifikátu: 04. 12. 2003

Šebestová
Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu



CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
Pod Lisem 129, 171 02 Praha 8 - Troja
Česká republika

CQS je certifikačním orgánem, akreditovaným podle normy ČSN EN 45012 Českým institutem pro akreditaci,
o.p.s. pod registračním číslem 3029 pro certifikaci systémů jakosti



CERTIFIKÁT

číslo: CQS 2068/2007

CQS - Sdružení pro certifikaci systémů jakosti
na základě kladného výsledku certifikačního auditu
prohlašuje, že systém managementu jakosti

ZPA Smart Energy s.r.o.
Komenského 821, 541 01 Trutnov, Česká republika

byl prověřen a shledán v souladu s požadavky

ČSN EN ISO 9001 : 2001

Tento certifikát platí pro procesy:

- Vývoj, výroba a prodej elektrických přístrojů

.....

Platnost certifikátu omezena do: 28. 02. 2010
Datum vydání: 14. 02. 2007
Datum udělení prvního certifikátu: 27. 09. 1996


Ing. Marie Šebestová
Vedoucí certifikačního orgánu



PŘÍLOHA Č. 1

Bodové 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 do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 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 jeden 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

* SCHULTE, CH. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994, str. 36

PŘÍLOHA Č. 2

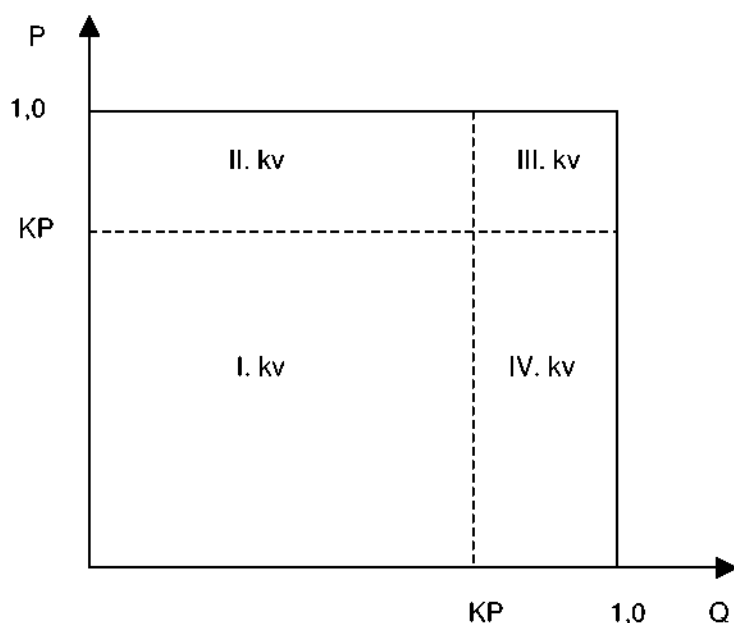
Scoring – model pro hodnocení dodavatelů *

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL	X	Y	Z
A. JAKOST				
* váha	45			
* počet bezchybných dodávek z celkového 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. překročení dodací 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		13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

* TOMEK, G. - TOMEK, J. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996, str. 152

PŘÍLOHA Č. 3

Příklad grafické metody průběžného hodnocení způsobilosti dodavatelů *



$$Q = \frac{\text{Objem přijatých shodných kusů}}{\text{Celkový objem dodaných kusů}} \leq 1,0$$

$$P = \frac{\text{Objem včas dodaných kusů}}{\text{Celkový objem dodaných kusů}} \leq 1,0$$

KP - kritérium přijatelnosti dodávky

P - kritérium včasnosti dodávky

Q - kritérium jakosti

* NENADÁL, J., aj. Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management. Praha: Management Press, 1998, str. 105

PŘÍLOHA Č. 4

PŘÍLOHA Č. 5

PŘÍLOHA Č. 6

Formulář pro hodnocení dodavatelů *

HODNOCENÍ DODAVATELŮ

DODAVATEL:

HODNOCENÉ OBDOBÍ:

STRATEGICKÝ VÝZNAM:

- ☐ I. Dodavatel je monopolní nebo těžce nahraditelný
- ☐ II. Dodavatel je nahraditelný, ale je s ním uzavřen dlouhodobý smluvní vztah
- ☐ III. Snadno nahraditelný dodavatel
- ☐ IV. Málo významný nebo potenciální dodavatel

KRITÉRIUM	STUPEŇ HODNOCENÍ				
	Váha	1	2	3	4
Jakost dodávek	7	0% neshodných dodávek (7)	0 – 5% neshodných dodávek (14)	5 – 10% neshodných dodávek (21)	Více než 10% neshodných dodávek (28)
Cena dodávek	6	Nejnižší ve výběru (6)	Srovnatelná s konkurencí (12)	Podmínečně vyhovující (18)	Nevyhovující (24)
Spolehlivost dodávek	5	100 % spolehlivost dodávek dle požadovaných termínů (5)	Ridké případy opoždění dodávek jsou s dostatečným předstihem avizovány (10)	Termíny dodávek nejsou často dodrženy; opoždění není dopředu avizováno (15)	Opožděním dodávek byly způsobeny vážné problémy v plynulosti výroby (20)
Platební podmínky	3	Šplátnost 60 dnů a více (3)	Šplátnost 30 – 59 dnů (6)	Šplátnost 29 dnů a méně (9)	Zálohové platby (12)
Flexibilita	3	Vstřícně a pohotově reaguje na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek (3)	Je schopen reagovat na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek (6)	Na požadavky na změnu termínu a objemu dodávek nereaguje (9)	Není schopen komunikovat o požadavcích na změny (12)
Chování dodavatele a poskytnutý servis	3	Spolupracuje při vývoji a poskytuje dokonalý informační servis (3)	Vždy ochotná odezva, poskytuje dostatečné informace o produktech (6)	Obvykle reaguje na požadavek k poskytnutí informací o produktu (9)	Neposkytuje žádný servis nad rámec objednávky. (12)
Řešení problémů	1	Problémy řeší operativně a důsledně s lhůtou první odezvy do 48 hodin. (1)	Důsledně a ochotně řeší vzniklé problémy. (2)	Vzniklé problémy řeší až po nátlaku nebo nedůsledně. (3)	Vzniklé problémy v podstatě neřeší. (4)
Systémy jakosti a EMS	1	ISO 9001:2000 ISO 14001 (1)	ISO 9001:2000 (2)	Připravuje se na certifikaci QMS nebo EMS (3)	O certifikaci neuvažuje. (4)
Výsledek auditu u dodavatele	1	Nebyly zjištěny neshody. (1)	Bylo zjištěno několik málo významných neshod, nebo nebyl dosud proveden audit (2)	Zjištěné neshody jsou závažného charakteru (3)	Zjištěné neshody svědčí o tom, že dodávaný produkt nesplňuje specifikaci (4)
CELKEM BODŮ					
KATEGORIE DODAVATELE		☐ A = PŘEDNOSTNÍ DODAVATEL ☐ B = ZPŮSOBILÝ DODAVATEL ☐ C = PODMÍNEČNĚ ZPŮSOBILÝ DODAVATEL ☐ D = NEZPŮSOBILÝ DODAVATEL			

V TRUTNOVĚ DNE:

ŘÍZENÍ JAKOSTI:

MARKETING NÁKUPU:

* Interní materiály firmy

PŘÍLOHA Č. 7

Přehled hlavních dodavatelů *

Dodavatel	Komodita	www. Stránky	objem nákupu (rok 2005)
Accurate Industrie	mechanické díly	www.accurate-ind.com	od roku 2006
ANTREG a.s.Vyškov	mechanické díly	www.antreg.cz	2 mil. Kč
CODICO Gs.m.b.H	elektronické součástky	www.codico.com	3 mil. Kč
EBV Electronic	elektronické součástky	www.ebv.com	12 mil. Kč
ECOM spol.s.r.o.	elektronické součástky	www.ecom.cz	5,5 mil. Kč
ELATEC Vertriebs GmbH	elektronické součástky	www.elatec.cz	9,7 mil. Kč
Falco	CT transformátory	www.falcomex.com	od roku 2006
GM Vyškov	výlisky z plastů	www.gm.vyskov.cz	1 mil. Kč
Gruner AG	Relé	www.gruner.de	8 mil. Kč
HEV GmbH	elektronické součástky	www.hev-electronic.com	1 mil. Kč
HOKAMI CZ	desky plošných spojů	www.hokami.cz	8 mil. Kč
Intercon – X	desky plošných spojů	www.interconx-pcb.com	od roku 2006
KOVOS Jiří Kolomý	mechanické díly		2 mil. Kč
LAKUM-AP	mechanické díly	www.lakum.cz	4,7 mil. Kč
Linear Technology	elektronické součástky	www.linear.com	2 mil. Kč
MEKR's	spojovací materiál	www.mekrs.cz	0,5 mil. Kč
NovoPLAST PP s.r.o.	výlisky z plastů	www.novoplastpp.cz	od roku 2006
Rutronik GmbH.	elektronické součástky	www.rutronik.com	1,4 mil. Kč
SEMIC TRADE spol.s.r.o.	elektronické součástky	www.semic.cz	od roku 2006
Souček – Kov	mechanické díly		1,2 mil. Kč
Střelková Dana – HaD elektronika	elektronické součástky	www.volny.cz/hadel	1,7 mil. Kč
Tecmaplast CZ s.r.o. Kněžnice	výlisky z plastů	www.tecmaplast.fr	17 mil. Kč
VACUUMSCHMELZE GmbH	CT transformátory	www.vacuumschmelze.com	13,8 mil Kč

* Interní materiály firmy

PŘÍLOHA Č. 8

Hodnocení hlavních dodavatelů – červen 2006 *

* Interní materiály firmy

