

Hodnocení a výběr dodavatelů

Iveta Bartošová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Iveta BARTOŠOVÁ**
Osobní číslo: **L09908**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Hodnocení a výběr dodavatelů**

Zásady pro vypracování:

1. Vyberte, soustředte a použijte informační zdroje k řešení problematiky hodnocení a výběru dodavatelů s aplikací u zvolené firmy
2. Analyzujte proces hodnocení a výběru dodavatelů ve vybrané firmě a odhalte úzká místa tohoto procesu
3. Navrhněte opatření vedoucí k odstranění úzkých míst v procesu hodnocení a výběru dodavatelů u vybrané firmy a zhodnoťte jejich přínos

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1]IGROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. Tajemství moderního nákupu. Praha: VŠCHT PRAHA. 2006. 184s. ISBN 80-7080-598-6.

[2]TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada Publishing. 2007. 384s. ISBN 978- 80-247-1479-0.

[3]LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press. 2004. 172s. ISBN 80-251-0174-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Musil, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce „Hodnocení a výběr dodavatelů“, se zabývá teoretickou a praktickou stránkou hodnocení a výběru dodavatelů v podniku. Teoretická část obecně vymezuje definici dodavatele, způsoby hodnocení a jednotlivé metody výběru. Praktická část obsahuje hodnocení současných dodavatelů a výběr nových pro firmu WISCONSIN Engineering CZ.

Klíčová slova:

dodavatel, hodnocení dodavatelů, kritériální hodnocení, výběr dodavatelů

ABSTRACT

The submitted thesis „Rating and selection of suppliers“, deals with theory and practice of rating and selection of suppliers in the company. The theoretical part contains definition of supplier, rating methods and different selection methods. The practical part contains rating of current suppliers and selection of new suppliers for the company WISCONSIN Engineering CZ.

Keywords:

supplier, supplier rating, criterial rating , selection of suppliers

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 30.4.2012

.....*Barbora*.....
podpis studenta/ky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Miroslavu Musilovi, Ph. D. za přípravu, vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Za vlídnou spolupráci a poskytnutí podkladů pro bakalářskou práci bych chtěla poděkovat firmě WISCONSIN Engineering CZ a řediteli nákupu panu Ing. Vlastimilovi Janečkovi.

OBSAH

ÚVOD	9
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 CHARAKTERISTIKA DODAVATELE	11
1.1 <i>KLASIFIKACE DODAVATELŮ</i>	11
1.2 <i>ABC ANALÝZA</i>	13
2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	15
2.1 <i>KRITÉRIA HODNOCENÍ</i>	15
2.2 <i>JEDNÁNÍ S DODAVATELI</i>	16
3 VÝBĚR DODAVATELŮ	18
3.1 <i>ANALÝZA A VOLBA DODAVATELE</i>	19
3.2 <i>HLEDÁNÍ NOVÝCH DODAVATELŮ</i>	21
3.3 <i>KRITÉRIA VÝBĚRU DODAVATELE</i>	21
4 METODY VÍCEKRITERIÁLNÍHO HODNOCENÍ	24
4.1 <i>BODOVÉ HODNOCENÍ</i>	24
4.2 <i>RELATIVNÍ HODNOCENÍ</i>	25
4.3 <i>HODNOCENÍ PŘEDNOSTÍ A NEVÝHOD NABÍDEK</i>	25
II. PRAKTICKÁ ČÁST	26
5 O SPOLEČNOSTI WISCONSIN ENGINEERING CZ S. R. O.	27
5.1 <i>ZÁKLADNÍ ÚDAJE</i>	27
5.2 <i>PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI</i>	28
5.3 <i>DODAVATELÉ VE FIRMĚ</i>	29
5.4 <i>DODAVATELÉ S DLOUHOLETOU TRADICÍ</i>	29
5.4.1 <i>GMONT CABLE, S. R. O.</i>	29
5.4.2 <i>KEBEK, S. R. O.</i>	29
5.5 <i>ABC ANALÝZA DODAVATELŮ PODLE CELKOVÉHO OBJEMU NÁKUPU</i>	30
6 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ	34
6.1 <i>ZPŮSOB HODNOCENÍ A VÝBĚRU</i>	34
6.2 <i>SCHÉMA SOUČASNÉHO PROCESU HODNOCENÍ</i>	35
7 ANALÝZA PROCESU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ	36
7.1 <i>HODNOCENÍ A VÝBĚR STÁVAJÍCÍCH DODAVATELŮ</i>	36
7.2 <i>SHRNUTÍ SOUČASNÉHO HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ</i>	38
7.3 <i>PROBLÉMY V SOUČASNÉM HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ</i>	39

8	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	41
8.1	<i>DALŠÍ METODY HODNOCENÍ A VÝBĚRU</i>	<i>43</i>
8.1.1	BODOVÉ HODNOCENÍ VARIANT.....	44
8.1.2	RELATIVNÍ HODNOCENÍ KRITÉRIÍ.....	45
8.1.3	PROSTÉ SROVNÁNÍ PŘEDNOSTÍ A NEVÝHOD	46
8.1.4	CELKOVÉ SROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ POUŽITÝCH METOD	48
8.1.5	SHRNUTÍ NAVRŽENÉHO HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	48
9	PŘÍNOSY NÁVRHŮ PRO PODNIK	50
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	54
	SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	55
	SEZNAM GRAFŮ	57
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Hodnocení dodavatelů je jedna z nejdůležitějších činností v podniku, jelikož výběr dodavatelů výrazně ovlivňuje úspěšnost celé firmy. Proto se tato práce zabývá právě výběrem vhodných dodavatelů pro konkrétní podnik.

Je třeba hodnocení dodavatelů nepodcenit, jedině tak lze získat kvalitní dodavatele, díky kterým se mohou například snížit logistické náklady, vyrábět kvalitní výrobky, co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníka, ale i konkurovat ostatním firmám v oboru.

Celá práce je rozdělena na dvě části. Na část teoretickou a praktickou.

Teoretická část bude zaměřena na samotnou charakteristiku dodavatelů, jejich hodnocení a výběr. Dále budou popsány jednotlivé metody hodnocení.

V praktické části bude představena firma WISCONSIN Engineering CZ. Je to společnost, která se zabývá výrobou malotraktorů a jejich příslušenstvím, travních sekaček, sněhových fréz a další komunální techniky. Dále budou představeni dlouholetí dodavatelé firmy WISCONSIN Engineering CZ. V práci nebude chybět systém současného hodnocení dodavatelů. Následně bude zpracován návrh na zlepšení hodnocení a použité jiné metody hodnocení. Vše bude probíhat na základě stanovených kritérií.

Metod hodnocení dodavatelů je spousta, tato práce vychází z metod bodového hodnocení, relativního hodnocení kritérií a ze srovnání předností a nevýhod. Na základě těchto metod budou dodavatelé zhodnoceni.

V závěru bakalářské práce budou zhodnoceny výsledky metod hodnocení dodavatelů, navržení vhodné dodavatele a bude podán návrh zlepšení současného hodnocení dodavatelů a z nich plynoucí přínosy pro firmu.

Při zpracovávání práce bylo využito poznatků z odborné literatury, informací z webových stránek a z interních zdrojů firmy WISCONSIN Engineering CZ. Pro lepší názornost jsou v práci využity tabulky a grafy. Hodnocení dodavatelů bude zpracováno tak, aby firma WISCONSIN Engineering CZ mohla výsledky této práce prakticky využít.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretických poznatků zanalyzovat a následně vyhodnotit stávající dodavatele firmy WISCONSIN Engineering CZ a navrhnout pro firmu zlepšení a využití dalších metod hodnocení a výběru dodavatelů. A pomocí různých metod najít vhodnějšího dodavatele, který bude splňovat zadaná kritéria.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA DODAVATELE

Z důvodu zvoleného tématu Hodnocení a výběr dodavatelů je důležité si ujasnit nejdříve samotnou charakteristiku tohoto slova. Aby nedošlo k některým nesrovnalostem.

Poté budou dodavatelé rozděleni do skupin podle chování a následně bude provedena ABC analýza, která tyto dodavatele rozdělí do jednotlivých skupin.

„Dodavatel je každý podnikatel, který přímo nebo prostřednictvím jiných podnikatelů dodal výrobky prodávajícímu. Osoba, která při uzavírání a plnění smlouvy jedná v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti“.¹

V obchodním zákoníku jde o fyzickou nebo právnickou osobu, která při uzavírání smlouvy plní a jedná v rámci své obchodní nebo jiné činnosti. [23]

Dodavatelem je i ten, který ovlivňuje možnosti a efektivitu získávání potřebných zdrojů, jež jsou nutné pro plnění funkce podniku. Dodává suroviny, materiály, stroje a zařízení jak danému podniku služeb, tak i jeho konkurentům. [12]

Podle Philipa Kotlera jsou dodavatelé, firmy a jednotlivci, kteří poskytují zdroje, jež společnost a její konkurenti potřebují pro výrobu zboží a služeb. [4]

Dále bude provedeno rozdělení dodavatelů do jednotlivých skupin a následně vysvětlena analýza ABC.

1.1 Klasifikace dodavatelů

Při výběru dodavatelů je vhodné využívat poznatků získaných dlouhodobějším sledováním, to umožní zkvalitnit jejich výběr:

- Mohou se lišit svou dlouhodobou prodejní podnikatelskou strategií. Vzhledem ke specifickým nákupům obchodních vztahů mezi společnostmi, lze dodavatele rozdělit do sedmi skupin:

¹ *Právo ochrany spotřebitele: Business Info* [online]. Infogram, © 1997-2011. [Cit. 19. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pravo-ochrany-spotrebitele-opu/1000818/46122/>.

- První skupinou jsou „**novátoři**“. Kde jde o ideální dodavatele, kteří trvale zlepšují kvalitu svých výrobků a mají vývojové a výzkumné zázemí a nabízí nejružnější formy vzájemně prospěšné spolupráce. Jde většinou o omezený sortiment druhů výrobků, tzv. „šitých na míru“ konkrétnímu zákazníkovi. Dodavatelé této skupiny při převzetí poptávky aktivně navazují kontakt se zákazníkem a navrhují možné změny požadovaných vlastností výrobku v zájmu dosahování vyšších efektů spojených s použitím výrobků u zákazníků.
- Další skupinou jsou „**experti**“. Ti dodávají výrobky a služby na vysoké úrovni, oplývají významnou vývojovou základnou a prosazují u dodavatelů svá řešení. Ochotni spolupráce jsou jen v případech, kdy zákazník přijímá jejich návrh. Mají většinou silné postavení na trhu a mnohdy představují špičku v oboru.
- V oblasti výroby surovin lze specifikovat skupinu dodavatelů, která se nazývá „**konzervativci**“. Jejich sortiment obsahuje standardní a osvědčené produkty. Nemají velký zájem o další inovace svých výrobků a o snahu užší spolupráce.
- Objemnější skupinou jsou „**napodobitelé**“. Ti dodávají výrobky, které vyrábějí většinou v licenci původních výrobců. Nemají vlastní vývojová pracoviště, a proto u nich nelze očekávat schopnost vyhovět specifickým požadavkům.
- „**Univerzalisté**“ nabízí rozsáhlý sortiment výrobků a služeb a mohou v nákupu mít významnou roli u režijních položek. Umožní snížit náklady při objednávání většího množství položek skupiny C. Nelze však očekávat těsnější spolupráci, protože nemohou zajistit například kvalitní poradenské služby z důvodu velmi rozšířeného sortimentu.
- Lze najít i dodavatele jako „**spasitelé**“, ti jsou využíváni v nouzi v případech, kdy jiný dodavatel selže. Firmy mají k dispozici volné kapacity, které jim umožňují reagovat rychleji i na extrémní požadavky. A služby si nechávají většinou dobře zaplatit. Do skupiny lze zařadit i menší podniky schopné dodávat speciální díly menšího množství, proto se výroba velkým firmám nevyplácí.
- Poslední skupinu tvoří „**podbízeči**“. Firma typická velmi nízkou cenou, která nemá ustálený sortiment nabízených výrobků. Kvalita výrobků je neustálená a logistické služby mají nízkou úroveň.[1]

- Jiný pohled vychází z dlouhodobého sledování spolehlivosti výkonů dodavatelů, jakosti dodávaných výrobků a poskytovaných služeb. Někteří výrobci rozdělují dodavatele do skupin:
 - **Skupinu P** tvoří **spolehliví dodavatelé**, kterým lze důvěřovat jak ve velikosti, tak i úplnosti dodávek a kvalitě. Odpovědnost za kvalitu je možno převést na ně, kontrolu kvality může zákazník provádět namátkově pomocí náhodného scénáře. Dodavatelů takového typu je zatím málo. Má-li být perspektivně dosaženo žádoucí úrovně spolupráce v dodavatelských řetězcích, musí kategorie dodavatelů narůstat.
 - **Skupinu Q** tvoří **průměrní dodavatelé**. U nich je třeba důsledná kontrola, kvantitativní a kvalitativní přejímka každé dodávky a trvalé vyvíjení tlaku na zlepšení jejich výkonů.
 - **Skupina R**, kde spadají **rizikovní dodavatelé**, často neplní požadavky v množství, kvalitě a termínech. Pokud u nich nedojde k razantnímu zlepšení v předem stanoveném termínu, musejí být z řetězce vyloučeni.
 - A jako poslední **skupinu S** tvoří **dodavatelé** tzv. **nespolehliví**, kteří na trhu působí, ale pro firmu jsou nevyhovující.

Podklady pro takovou kategorizaci lze získat z vlastního dlouhodobého sledování dodavatelů, od spolupracujících firem v oboru, z referencí, ale také prováděním auditů u dodavatelů vlastními silami nebo za pomoci auditorských firem. [1]

Je zřejmé, že způsobů rozdělení dodavatelů je několik. Tato kvalifikace dodavatelů do jednotlivých skupin nám může být pomocná v předvídání chování jednotlivých dodavatelů a jejich kvalit.

1.2 ABC analýza

„Metoda ABC patří mezi praktické metody, její zavádění v podnicích nevyžaduje složité přípravy a výsledky ve snižování nákladů na zásoby lze zjišťovat poměrně brzy. Umožňuje zaměřit se na klíčový článek problému a tím zjednodušuje řešení“²

² VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7394-197-0.

Vychází ze seskupeného uspořádání položek nakupovaného materiálu podle hodnoty obratu a kumulovaných hodnot obratu od počátku posloupnosti. Pro zvolené kritérium se určí v této posloupnosti hranice mezi skupinami položek skupiny A, B a C.

Aplikace této metody vyžaduje při řízení zásob:

- rozdělení skladových položek do kategorií (A, B, C),
- každou skupinu položek řídit odlišně.

Rozhodování o tom, které položky kam zařadit je založeno na tom, jaký vliv má tato skupina na úroveň dodavatelských služeb, příspěvek k zisku a náklady na zásoby.

Abychom mohly své rozhodnutí realizovat, posuzujeme u položek jejich cenu, roční obrat, dodací lhůty, skladové podmínky a riziko překročení doby trvanlivosti. [12]

Nakoupené položky je možno rozdělit na skupiny:

- **Skupina A** - kde spadá malá část skladových položek, avšak jejich hodnota tvoří velkou část okolo 60% celkové hodnoty zásob.
- **Skupina B** – tvoří ji nejvýše 30% hodnoty zásob, avšak jejich počet je podstatně větší než ve skupině A.
- **Skupina C** – s největším počtem položek, ale jejich hodnota se pohybuje okolo 10% celkové hodnoty zásob skladu. [9]

První krok u ABC analýzy je seřazení produktů podle hodnoty prodeje nebo podle jejich příspěvku k zisku podniku. Potom se zkoumají rozdíly mezi položkami s vysokým a nízkým objemem prodeje. Z toho se získají informace, jaká by měla být politika řízení zásob jednotlivých položek.

Položky A tvoří vysoký objem a hodně se hýbají.

Položky B tvoří středně objemové položky.

Položky C jsou málo objemové. [5]

Tato analýza bude použita i v praktické části proto, aby si firma jednotlivé dodavatele roztrídila. Tedy na dodavatele, kteří jsou klíčovými až po dodavatele, od kterých firma nakupuje méně.

2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

„Systém hodnocení dodavatelů má umožnit posouzení kvalitativní způsobilosti a kvalitativního výkonu celého spektra všech procesů, které mají přímý nebo nepřímý vliv na kvalitu produkce“.³

Do základních cílů patří srovnatelné znázornění způsobilosti a výkonu jako podkladu pro stanovení podílu dodávek a udělování zakázek. Dále odhalení slabých míst a posouzení schopnosti dodavatelů. [7]

Aby mohlo být hodnocení dodavatelů použito ve firmě, musí se nejprve stanovit kritéria samotného hodnocení a následně pak samotné jednání s dodavateli. Tedy hlavně přístup dodavatelů k firmě, jejich ochota, včasné vyřízení objednávek atd.

2.1 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení obsahují dodavatelské schopnosti, které jsou předmětem posuzování dodavatelů při jejich výběru ve fázi přípravy objednávek a výsledky skutečné realizace dodávek. Hovoříme o těchto kriteriích:

- **kvalita** - spolupráce při plánování a řízení jakosti, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality a produkty bez vady,
- **náklady** - platební podmínky, tvorba ceny a její transparentnost, úroveň ceny,
- **dodavatelská spolehlivost** - pružnost, dodržení množství, dodací pohotovost,
- **technické schopnosti** - řešení úkolů výzkumu a vývoje, nové technologie a vstřícnost k požadovaným změnám,
- **dodavatelský servis** – příprava materiálu, balení a manipulace s obaly, podpora při uzavření zakázky a záruky,

³ RICHTR, Jiří. *Zabezpečení kvality dodávek: výběr dodavatelů, dohoda o zabezpečování kvality, uvolnění výrobního procesu a produktu, kvalitativní výkon v sériové výrobě, deklarace obsažených látek*. Praha, Česká společnost pro jakost, 2005. ISBN 80-02-01746-3.

- **komunikace s dodavatelem** - před i po uzavření zakázky a přijatelnost vzájemných vztahů,
- **ostatní** - vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech, apod. [10]

Uvedená kritéria nám pomohou při výběru vhodného dodavatele a je to vlastně začátek k vhodnému hodnocení dodavatelů pro analyzovanou firmu. Každá firma má jiný pohled na určitá kritéria, některá může preferovat jako více, jiná méně důležitá.

Nyní bude objasněno jednání nákupčího s dodavateli.

2.2 Jednání s dodavateli

Dobré vztahy a vycházení s dodavateli by mělo být náplní každého nákupčího ve firmě. Základem dobrých vztahů by měl být správný postup vlastního jednání.

Při jednání s dodavatelem by měl nákupčí vycházet z cílů nákupní strategie, která byla přijata managementem nákupu. Znalost cílů mu umožňuje uplatnit pořadí jednotlivých cílů a jejich priority, stejně tak možnosti alternativních řešení. Potom je možno si vytvořit pro jednání určité mantinely vyjednávání, které by měly obsahovat:

- znalost obsahu zakázky a technicko-ekonomické parametry,
- znalost vlastní zakázky a požadavků,
- znalost vlastní pozice a kompetencí,
- vlastní vyjednávací moci,
- změny a alternativy v jednání,
- motivaci k jednání.

V rámci organizační přípravy je třeba specifikovat účastníky samotného jednání, určit si čas a dobu jednání, místo a náklady spojené s jednáním. Vlastní jednání s dodavatelem by mělo obsahovat následující body:

- **definování tématu jednání** – obsah, cíle priority a přání,
- **diskuze** – získávání a předávání informací, sledování a vyhledávání kladných signálů,
- **návrhy** – stanovení podmínek a návrhů k plnění,

- **uzavírání jednání** – zjištění možného prostoru v dané pozici, podmínky uzavření dohody a zjištění dalších rezerv v jednání,
- **výsledek** – prověření, zda ujednání je v příslušné formě a projednání výsledků podle jednotlivých bodů. [11]

Z toho důvodu, že část hlavního tématu se týká hodnocení dodavatelů, je důležitý vhodný výběr kritérií, ale i dobré jednání a znalost samotného dodavatele.

Následovat bude druhá část hlavního tématu a to je výběr dodavatele.

3 VÝBĚR DODAVATELŮ

Správný výběr vhodných dodavatelů je velice důležitý. Proto budou stanoveny podmínky výběru jednotlivých dodavatelů.

Jedná se o nejdůležitější činnost v procesech pořizování a nákupu. Vzhledem k množství faktorů je nákupní proces velmi komplexní. Do procesu vstupují rozhodovatelé a další osoby, které rozhodnutí ovlivňují společně a vytvářejí rozhodovací jednotku. Při přijímání rozhodnutí podniku používají smíšené týmy, složené ze zástupců různých úseků organizace. V praxi se používá celá řada systémů hodnocení a metod, ale neexistuje nejlepší metoda, která by se hodila pro všechny organizace. Důležité je, aby podnik používal metody, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení. [5]

Nejdříve musí manažer sestavit soupis potenciálních dodavatelů pro položky, které se nakupují. Dále pak musí vytvořit seznam faktorů, kterými bude dodavatele hodnotit. Ve fázi kdy je stanoven seznam faktorů, je nutné ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů v každém faktoru. Před samotným hodnocením musí určit důležitost faktorů vzhledem ke specifické situaci a podmínkám podniku a přiřadit faktorům konkrétní váhu. Pokud by spolehlivost dodávaného produktu měla pro podnik kritický význam, dostal by faktor nejvyšší váhové ohodnocení. V případě, kdyby cena produktu nebyla pro podnik tak důležitá, jako spolehlivost bylo by přiřazeno nižší váhové ohodnocení. Faktor, který by neměl žádný význam by dostal nulu. [5]

Na základě okruhů podmínek probíhá výběr dodavatelů, kde patří:

- kvalifikování produktu, tj. jak produkt odpovídá požadavkům odběratele,
- obchodní prověření dodavatele,
- prověření manažerského systému dodavatele.

Výsledkem analýzy je tvorba potenciálních dodavatelů, kteří zajistí dodávky nakupovaných položek na základě kritérií kvality, technologie, dodacích lhůt, schopnosti vlastního procesu výroby a požadovaných služeb.

Ve fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí v podniku hodnotí schopnosti dodavatele podle různých kritérií s ohledem na jejich důležitost.

Kromě výběru nejvhodnějšího dodavatele má podnikový nákup v tomto kroku rozhodovat o počtu dodavatelů, aby nevzrůstala vyjednávací síla vlivu některého z nich. Dodavatelské spektrum lze proto rozdělit na hlavní dodavatele s největším podílem na nákupu, na sekundární dodavatele, kteří se snaží zvýšit svůj podíl na nákupu a na vedlejší dodavatele, u kterých převládá snaha uchytit se za pomoci nízkých cen. [6]

Výběr vhodného dodavatele vyžaduje nejdříve analýzu jednotlivých dodavatelů. A následně hledání nových nabídek od dodavatelů, například informace od konkurenčních firem a z hromadné burzy firem. Pro takovýto výběr je důležité si zvolit kritéria hodnocení, která budou pro firmu nejvhodnější.

3.1 Analýza a volba dodavatele

Abychom mohli vybrat vhodného dodavatele, je důležité provést samotný rozbor informací, které máme o dodavatelích k dispozici. Tyto informace vyhodnotit, a pak už nic nebrání tomu, správně si zvolit toho nejvhodnějšího pro naši firmu.

Chybná volba dodavatele povede ke ztrátám, které lze těžko likvidovat během vlastního nákupního procesu.

Východiskem analýzy jsou informace o potenciálních dodavatelích:

- a) podnikové informace,
- b) informace se vztahem k nakupovanému materiálu,
- c) nástroje servisní a kondiční politiky poskytované dodavatelem,
- d) dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Ad. a) Jde-li o obecné podnikové informace, jedná se o:

- velikost podniku a jeho obrat,
- výrobní program dodavatele a jeho vývoj,
- formu podnikání a vlastnické vztahy,
- finanční situaci dodavatele,
- úroveň managementu a všeobecné pracovní klima ve firmě,
- kvalifikaci pracovníků a jejich vztah ke kvalitě.

Ad. b) Do specifických informací s nakupovaným materiálem se počítají:

- metody řízení kvality,
- dosahované kvalitativní parametry,
- výrobní kapacity,
- možnost spolupráce s podnikem při řízení kvality,
- spolupráce dodavatele se subdodavateli v oblasti jakosti a množství,
- spolehlivost dodavatele a jejich subdodavatelů,
- význam předmětných nakupovaných položek v celkovém výrobním programu dodavatele atd.

Ad. c) Pokud jede o kondiční a servisní politiku je předmětem zájmu odběratele:

- cena,
- dodací a platební podmínky,
- poskytované rabaty,
- poskytované služby jako příprava materiálu, termíny dodávek a dodání v potřebných dávkách.

Ad. d) Získávání informací a jejich hodnocení analýzou dodavatelsko-odběratelských vztahů souvisí se:

- závislostí mezi dodavatelem a odběratelem,
- novostí dodávaného materiálu,
- vztahem spolupráce a vzájemné odpovědnosti,
- možností odběru materiálu od jiných dodavatelů,
- vytvořením vzájemné dodávky,
- spolupráci při likvidaci odpadu atd. [11]

V analýze nám pomůžou různé veletrhy a výstavy, kde se jednak dozvíme více informací o jednotlivých nabídkách, ale i samotné chování a přístup dodavatelů. Jak by měl nákupčí postupovat v hledání dodavatelů je vidět v dalším bodu této práce.

3.2 Hledání nových dodavatelů

*„Hledání nových dodavatelů je jedna z fází nákupního procesu organizace, kdy se nákupčí snaží najít nejlepšího dodavatele“.*⁴

Fáze hledání nových dodavatelů z pohledu nákupčího není vůbec jednoduchá. Jedná se o to, nahradit dodavatele dodavatelem vhodným, který spolehlivě zastane tuto funkci a v co nejbližší době a s co nejlepšími výsledky.

Mezi úkoly nákupčího patří hledání a identifikace vhodného dodavatele pomocí firemních adresářů, kontaktů s ostatními společnostmi, obchodní inzerce a veletrhů. [3]

Dále si může vypracovat krátký seznam kvalifikovaných dodavatelů procházením obchodních adresářů, vyhledáváním pomocí počítače nebo vyžádáním doporučení od jiné firmy. Stále více firem hledá na internetu svého nejvhodnějšího dodavatele.

Mnoho času stráví nákupčí hledáním dodavatele, pokud jde o novější složitější a nákladnější položky. Úkolem dodavatele je pak dostat své jméno do významných adresářů a získat na trhu dobrou pozici a hlavně pověst. [4]

Po samotném hledání dodavatelů, bude přiblížen problém při rozhodování o kriteriích výběru dodavatele.

3.3 Kritéria výběru dodavatele

Při rozhodování je možno vybrat jednoho nebo několik dodavatelů, ale praxe ukazuje, že je nejlepší dát přednost nákupu z více zdrojů. Rozhodováním se eliminuje závislost na jediném dodavateli a získá se možnost srovnávat a případně upravovat argumentaci při jednání o změně nákupních podmínek. [2]

Úzká spolupráce v dodavatelských řetězcích vyžaduje lepší a kvalitnější výběr dodavatelů. Proto významnou součástí rozhodování v nákupu je etapa nákupního procesu. Doba, kdy

⁴ KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John a ARNSTROM, Gary. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

o výběru rozhodovala především cena, a aby požadavky na kvalitu byly co nejnižší, je již minulostí.

Důležitým krokem při přípravě rozhodnutí o dodavateli je proto výběr vhodných kritérií. Tento krok by měl předcházet i případnému vypsání výběrového řízení, kdy každý z účastníků by totiž měl kritéria hodnocení znát. U zvolených dodavatelů je vhodné podle obdobných kritérií zpětně hodnotit jejich skutečné dodavatelské výkony. Smyslem bilance možných kritérií použitelných pro vlastní výběr dodavatelů a hodnocení výkonů je ukázat oblast, která nás u dodavatelů může zajímat a upozornit na problémy jejich kvalifikace.[1]

Kritéria výběru a hodnocení:

Kritéria v oblasti nákupu můžeme v úrovni potenciálních partnerů rozčlenit do sedmi hlavních oblastí:

1. Je třeba věnovat pozornost finanční situaci dodavatele. S ekonomicky zdravým dodavatelem je zaručena dlouhodobější spolupráci. Údaje o finanční situaci dodavatele můžeme čerpat z výročních zpráv, ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti a počtu a podle vývoje podílu dodavatele na trhu.
2. Předmětem zájmu by měla být i informace o perspektivnosti vývoje dodavatele. Jde o to, jestli bude schopen akceptovat změny požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka či při vývoji nových výrobků. Proto je třeba se zaměřit na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele, na jeho spolupráci s výzkumnými institucemi a na systémy podpory tvůrčí činnosti dodavatele.
3. Tažné systémy řízení hmotných toků v logistických řetězcích vyvolávají tlak na logistické služby poskytované dodavateli. V mnoha odvětvích dokonce požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatelů. Zajímá nás pro to:
 - rozptyl termínů vyřízení objednávek,
 - dodací lhůta, termín objednávek,
 - lokalizace dodavatele,
 - schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
 - balení výrobků a schopnost zabezpečení dodávky,

- způsob balení dodávkových výrobků a kompletnost dodávek,
 - ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů na palety apod.
4. Nelze zapomenout ani na informace o výrobních možnostech dodavatelů. Kde jde zejména o to, považovat dodavatele za spolehlivé výrobce. K tomu pomohou informace:
- o úrovni řízení výroby,
 - o počtu výrobních jednotek,
 - o jeho výrobní kapacitě a stupni využití,
 - o stavu výrobního zařízení a systému údržby.
5. S rozvojem komunikačních technologií je důležité brát v úvahu interní informační systém dodavatele a externí komunikační systém.
6. Mezi kritéria rozhodování patří cena, která je považována za nejdůležitější kritérium, dále pak celkové pořizovací náklady, vývoj cen, platební podmínky, lhůta splatnosti faktur, cenové rabaty a požadavky na strukturu nákladů dodavatele.
7. Absolutním kritériem, které by měl dodavatel plnit je požadovaná kvalita. Dodavatel, který nabízí nižší kvalitu, než se vyžaduje, bychom neměli brát v úvahu. Jelikož u řady kvalitních partnerů nelze zajistit jejich plné dodržení, používá se několik ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek, jako například:
- procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti,
 - procentuální podíl vadných dílů z celkového dodávkového množství.

Dále se také hodnotí přímé důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost firmy například časové ztráty ve výrobě dodávkou vadných dílů. Vedle kvalitativních parametrů je třeba získat informace o vývoji a perspektivách v kvalitě výrobků, informace o systému řízení jakosti, a zda-li jde o nositele norem ISO. [1]

Po samotném výběru potenciálních dodavatelů už nic nebrání tomu, rozhodnout se pro nejvhodnějšího dodavatele. K tomu jsou k dispozici různé metody hodnocení. Proto byly vybrány tři metody více kritériálního hodnocení, které by měly firmě pomoci ve výběru.

4 METODY VÍCEKRITERIÁLNÍHO HODNOCENÍ

Metod vícekriteriálního hodnocení je mnoho, proto budou vysvětleny jen tři metody. Ty dále v praktické části budou aplikovány jako návrh pro analyzovanou firmu.

„Pro vlastní rozhodování je vhodné uspořádat získané informace z nabídek dodavatelů a dalších informačních zdrojů do rozhodovací tabulky. Pro komplexní hodnocení dodavatelů v takových případech, lze používat různé metody, jejichž výsledkem je nějaký kvantitativní údaj použitelný pro rozhodování o nejlepším dodavateli“⁵.

K nejpoužívanějším metodám patří rozhodovací analýza. Její dnešní podoba nabízí podle přesnosti a nároků na informace formy hodnocení a výběru optimální varianty:

- bodové hodnocení,
- metoda relativního hodnocení,
- hodnocení předností a nedostatků jednotlivých variant. [1]

Tyto metody budou blíže představeny a bude ujasněn jejich smysl v hodnocení.

4.1 Bodové hodnocení

Tato metoda využívá intervaly přiřazených hodnot v rámci jednotlivých kritérií. Počet intervalů a velikost přiřazených hodnot musí být stejný a musí jít o hypoteticky stanovená čísla, která se v žádné variantě nevyskytují. Metoda se používá tam, kde je bodová stupnice opatřena slovním hodnocením. O nejlepší variantě rozhoduje součet přiřazených hodnot. [8]

Předností této metody je převod hodnot kvalitativních a kvantitativních kritérií na sčitatelnou veličinu. [1]

⁵ GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT Praha, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

4.2 Relativní hodnocení

Princip metody je založen na využití stupnice přiřazených hodnot v intervalu 0 až 100. Hodnotu 100 přiřadíme nejlepší hodnotě dosahované v rámci odpovídajícího kritéria. Převedení jednotlivých reálných hodnot dodavatelů musíme provést u všech polí rozhodovací tabulky dle vztahu $\text{hodnota kritéria} \times 100 / \text{nejlepší hodnota kritéria}$.

Tato metoda se obvykle používá tam, kde všechna kritéria mají maximalizační charakter, tedy čím větší hodnotu dle daného kritéria dosahuje, tím je výhodnější.[8]

4.3 Hodnocení předností a nevýhod nabídek

Hrubou představu o výhodnosti dodavatelů dává prosté srovnání předností a nevýhod podle zvolených kritérií. V případě, že dodavatel vyhovuje, zapíše se 1, v případě opačném se přiřadí nula.

Tento postup je používán pro získání rychlého orientačního přehledu o přednostech a nevýhodách jednotlivých nabídek, ukazuje na slabší místa dodavatelů, která je možno v průběhu dalšího jednání odstranit. [1]

Uvedené metody budou využity v praktické části. A následně pomohou ve výběru dodavatele podle zvolených kritérií hodnocení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 O SPOLEČNOSTI WISCONSIN ENGINEERING CZ S. R. O.

Tato část bude věnovaná představení společnosti. Pro přehlednost budou uvedeny základní údaje o společnosti, kde patří základní identifikační údaje, předmět podnikání a vedení společnosti. Představena bude historie a současný stav společnosti a dodavatelé firmy.

5.1 Základní údaje

Datum zápisu: 24. května 1999

Obchodní firma: WISCONSIN ENGINEERING CZ s. r. o.

Sídlo: Praha 9 – Kbely, Vrchlabská 145/6, PSČ 197 00

Identifikační číslo: 255 65 010

Právní forma: Společnost s ručeným omezeným

Předmět podnikání:

- obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodeje,
- výroba a opravy zemědělských strojů, komunální a travní techniky,
- silniční motorová doprava nákladní,
- činnost účelných poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Statutární orgán:

jednatel: Ing. Jaroslav Jiří Olmr, PhDr. (den vzniku funkce: 31. srpna 2000)

jednatel: Richard Olmr (den vzniku funkce: 31. srpna 2000)

Odštěpné závody:

Označení: WISCONSIN ENGINEERING CZ s. r. o., odštěpný závod

Sídlo: Prostějov, Vrahovická 41d, PSČ 796 02

Předmět podnikání:

- obchodní živnost – koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodeje,
- výroba a opravy zemědělských strojů, komunální a travní techniky.

Ředitel odštěpného závodu: Ing. Jaroslav Jiří Olmr, PhDr. [28]

5.2 Představení společnosti

Firma WISCONSIN Engineering CZ (dále jen „firma“), navazuje na stávající tradici strojírenské výroby v Prostějově a má stabilní pozici na trhu. Vlastní certifikovaný systém jakosti dle normy EN ISO 9001.

Původní společnost Wisconsin Engineering Inc. založil v roce 1999 Ing. Jaroslav Jiří Olmr, Ph.D. ve státě Wisconsin v USA. Ing. Olmr je vlastníkem a tvůrcem několika patentů pro výrobu zemědělské techniky, na nichž byla postavena činnost této firmy.

Na počátku devadesátých let se Ing. Olmr rozhodl zahájit výrobu na základě svých patentů i v České republice. A to v roce 1996 v Prostějově v tehdejší společnosti Wikov - Slávia.

V roce 1998 Ing. Olmr založil v Prostějově Wisconsin Engineerin Inc, jako pobočku své americké firmy. V roce 1999 tuto pobočku změnil na českou firmu Wisconsin Engineering CZ, s. r.o., která již existuje 10 let. Firma má v názvech jednotlivých strojů W, čímž se hlásí ke spojitosti s předchozí firmou Wikov.

Po příchodu nového majitele se ve výrobě stále více uplatňují moderní technologie. Firma se v současnosti zabývá výrobou malotraktorů a jejich příslušenství, travních sekaček, sněhových fréz a další komunální techniky pro rozmanité využití.

Výrobky nachází uplatnění v oblastech jako je farmářství, sadařství a údržba měst. V komunální oblasti dodává hlavně univerzální stroje pro celoroční nasazení. Z důvodu stále častějších požadavků měst a obcí se firmy rozhodla se vstupem do nového tisíciletí pro větší orientaci na komunální sféru.

Nyní firmy vyrábí zhruba 80 % výrobků pro komunální sféru a 20% pro zemědělství.

Společnost se zabývá pouhým importem součástek, jejich kompletací a prodejem hotových strojů. Firma výrobky konstrukčně navrhuje, zkouší, vyrábí, prodává a poskytuje také servis. Flexibilně řeší náměty prodejců i konečných zákazníků.

Veškeré technické náměty prodejců této značky a potažmo přímých uživatelů může jakožto výrobce flexibilně řešit ve firmě s konstrukcí a výrobou.

Tato přímá vazba mezi zákazníkem a výrobcem ovlivňuje efektivitu práce a kvalitu strojů.

Firma spolupracuje s mnoha dodavateli a je vybavena specialisty, kteří mají dobrý přehled o jednotlivých dodavatelských firmách. Dávají přednost kvalitnímu materiálu od nekvalitního z východních zemí. [29]

Nyní budou představeni současní dodavatelé ve firmě.

5.3 Dodavatelé ve firmě

Analyzovaná firma má mnoho dodavatelů, proto tato část se zaměří na dodavatele s dlouholetou tradicí. A následně za pomoci analýzy ABC budou dodavatelé firmy rozděleni do tří skupin podle celkového objemu nákupu.

5.4 Dodavatelé s dlouholetou tradicí

S některými partnery má firma uzavřenou dlouholetou tradiční spolupráci, patří mezi ně: Gmont cable s. r. o. a KEBEK, s. r. o.

Nyní budou tito dodavatelé jednotlivě představeni.

5.4.1 Gmont cable, s. r. o.

Česká společnost se sídlem v Brně. Vyrábí a dodává kabelové svazky do různých průmyslových odvětví (např. telekomunikace, spotřební elektrotechnika, obráběcí stroje). Poskytuje svým zákazníkům bezplatné poradenství v oblasti výroby a návrhu kabelových svazků.

V roce 2004 uzavřela kontrakt se zahraniční telekomunikační společností, čímž došlo k navýšení exportu kabelových svazků.

Podíl exportu kabelových svazků se pohybuje v rozmezí 25 - 30% z celkové produkce. Trend rozvoje společnosti a exportu stále narůstá.

Gmont cable, s. r. o. je držitelem certifikátů ČSN EN ISO 9001 A ISO/TS 16 949 v platném znění. [18]

5.4.2 KEBEK, s. r. o.

Je českou obchodně výrobní společností se sídlem v Chomutově, která poskytuje dodávky na průmyslové i stavební trhy v celém středoevropském regionu.

Společnost je jedním z největších dovozců spojovacího materiálu v ČR. Zabývá se prodejem spojovacího materiálu, výrobou vykreslovacích součástí obráběním a lisováním.

Disponuje skladem ve výši 110 milionů Kč a více než 15 000 položek. Celková nabídka spojovacího materiálu dle norem DIN, ČSN, EN ISO přesahuje 40 000 položek.

Kebek nabízí výrobní kapacity v oblastech zpracování kovu. Výrobní program je zaměřen na výrobu normalizovaných součástí atypických rozměrů, či tvarově nestandardních dílů. Lisovna je zaměřená na hromadnou výrobu lisovaných dílů technologií tváření za studena na lisovacích nástrojích. [19]

Naše společnost nakupuje od firmy spojovací materiál.

Oba již zmiňovaní dodavatelé jsou pro výrobu a kompletaci malotraktorů a travních sekaček velice důležití. Jsou věrnými dodavateli komponentů.

Takových dodavatelů s dlouholetou tradicí je více, ale tato práce je spíše zaměřená pouze na vybrané dodavatele.

Nyní následuje ABC analýza podle celkového objemu nákupu, která současné dodavatelé rozdělí do skupin.

5.5 ABC analýza dodavatelů podle celkového objemu nákupu

Na základě interních údajů firmy za rok 2011 o nákupu byla zpracována ABC analýza. Jelikož naše firma nakupuje od mnoha dodavatelů, pro výchozí údaje bylo zvoleno jen 150 dodavatelů, kteří se umístili s nejvyšším celkovým objemem nákupu. Soupis těchto dodavatelů je uveden v Příloze č. 1.

Na základě soupisu dodavatelů byl celkový objem nákupu v hodnotě 39 820 591 Kč. A celkový objem položek 1659. Z těchto zmiňovaných údajů byla vytvořena tabulka, kde jsou dodavatelé rozděleni do tří skupin podle ceny nákupu a počtu položek. Výsledné údaje je možno vidět z tabulky č. 1.

Do skupiny A patří dodavatelé s celkovým nákupem od 13% do 2%, skupina B zahrnuje dodavatele od 1, 9% do 0, 10% a skupina C od 0,09.

Tabulka č. 1: ABC analýza

skupina	počet položek	% položek	nákup v Kč	% nákupu
A	425	25,61784207	24 305 556,44	61,0376585
B	1000	60,27727547	14 536 833,25	36,5058198
C	234	14,10488246	978 201,49	2,45652177
Σ	1659	100	39 820 591,18	100

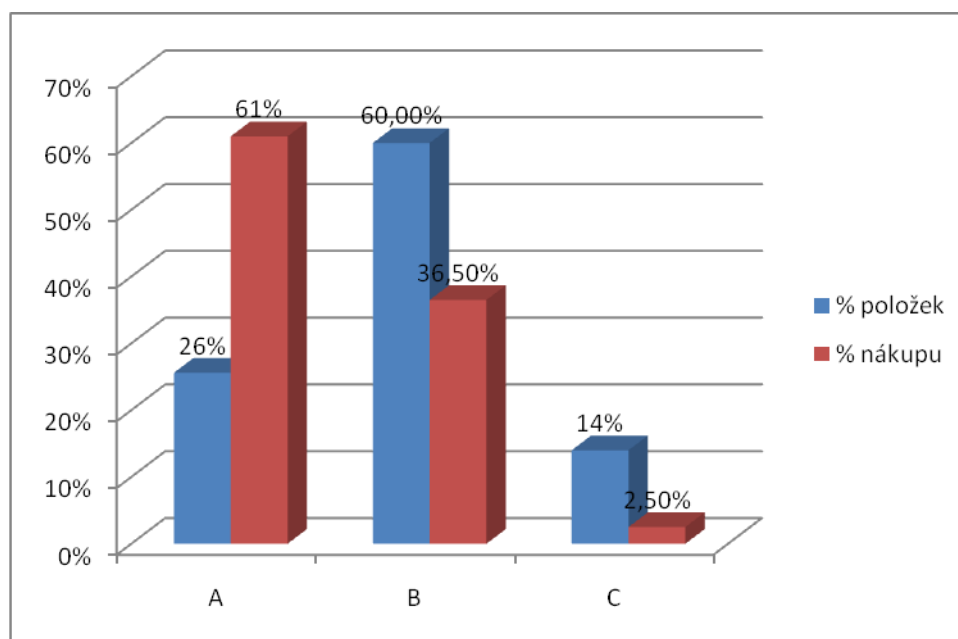
Zdroj: vlastní výpočet dle údajů firmy

Z tabulky ABC analýzy je vidět, že naše firma nakupuje velký objem položek.

Největší objem položek je u skupiny B, tedy 1000 položek. A naopak nejméně u skupiny C, kde je 234 položek.

Největšího objemu nákupu dosáhla skupina A v hodnotě 24 305 556 Kč. Skupina C potom nejmenšího objemu nákupu v hodnotě 978 201 Kč. Pro lepší přehlednost je tabulka zpracována i do grafu č. 1.

Graf č. 1: ABC analýza



Zdroj: vlastní

Z uvedeného grafu je zřejmý největší celkový objem nákupu a položek u skupiny B. Kde je vidět podíl 60% položek a 36,5% nákupu.

Naopak nejmenšího celkového objemu dosáhla skupina C a to 14% položek a 2,5% nákupu.

Skupina A pak 26% položek a 61% objemu nákupu.

Nyní bude tato skupina A s klíčovými dodavateli naší firmy blíže přestavena. Z důvodu přehlednosti jsou uvedeni jen tři dodavatelé z nejvyšších pozic. Ale celkem v této skupině A je 12 klíčových dodavatelů.

Dodavatelé skupiny A

Dodavatelé, kteří jsou zařazeni podle nejvyššího ročního obrátu do skupiny A, jsou firmy jako PRO –MN Ocel, s. r. o., EuroSystems a. s. a Laski, s. r. o.

Blíže bude specifikována jejich nabídka na trhu, základní údaje a následně uvedeny položky, kterých bylo v roce 2011 nakoupeno a v jaké hodnotě.

- ***PRO –MN Ocel, s. r. o.***

Společnost se sídlem v Prostějově nabízí hutní materiál pro výrobu (plechy, tyče, profily, atd.). [25]

Firma v roce 2011 od nich nakoupila 295 položek hutního materiálu v celkové hodnotě 5 142 138 Kč.

- ***EuroSystems a. s.,***

Společnost se sídlem v Říčanech se zabývá dodávkami záložních systémů a diesel motorů.

Zaměřuje se na komplexní řešení v oblasti dodávek elektrické energie v případě výpadku distribuční sítě.

Nabízí dieselové a plynové motory pro použití v řadě aplikací jako jsou motorgenerátory, svářecí agregáty, čerpadla, manipulační stroje, a další.

V současné době má dvě servisní střediska a to v Čechách i na Moravě, dále pak středisko prodeje motorů Kubota a náhradních dílů dieselových motorů a pobočku půjčovnu diesel agregátů. [17]

Firma tyto motory montuje jako pohonné jednotky do malotraktorů YUKON a jde o nejdražší nakupovanou položku malotraktoru. V roce 2011 nakoupila tři motory v hodnotě 4 550 069 Kč.

- *Laski, s. r. o.*

Společnost se sídlem ve Smržicích, zaměstnává 43 zaměstnanců. Vznikla v roce 1992 jako obchodní organizace zabývající se prodejem náhradních dílů na zemědělské stroje.

Trvalá inovace výrobního sortimentu firmy Laski s. r.o. byla korunována nejnovějším a nejdůležitějším oceněním v historii firmy a to zlatou medailí Grand Prix Silva Regina 2008 za ucelenou řadu drtičů a štěpkovačů. Firma se díky tomu zařadila mezi nejvýznamnější evropské a světové výrobce této techniky. Zastupuje na trhu amerického výrobce motorů Kohler. Stala se zároveň jednou z nejdůležitějších firem v regionu. Vyváží 90% své produkce do zahraničí. [20]

Firma od Laski, s. r. o. montuje pohonné jednotky do travních sekaček a v roce 2011 nakoupila 23 položek v celkové hodnotě 3 179 069 Kč.

Po představení společnosti a dodavatelů následuje popis toho, jak firma hodnotí a vybírá dodavatele.

6 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ

Nyní bude objasněno, jak firma hodnotí a vybírá dodavatele, tedy způsob jejich hodnocení. Následně bude pro lepší pochopení uvedeno schéma současného procesu hodnocení a výběru dodavatelů v analyzované firmě.

6.1 Způsob hodnocení a výběru

Základním předpokladem je spolupráce každého pracovníka úseku s dodavatelem a kooperátory, kteří jsou schopni realizovat a plnit požadavky. Schopnost dodavatelů a kooperátorů se průběžně ověřuje takto:

- a) **Posouzení jejich referencí a zkušeností** - pracovník úseku nákupu si od potenciálního dodavatele nebo kooperátora vyžádá reference, katalog, prospekty a jiné dokumenty, popřípadě i vzorky materiálů, které následně využije při posuzování o zařazení dodavatele do seznamu dodavatelů. V nutných případech si vyžádá spolupráci zástupců ostatních zainteresovaných úseků.
- b) **Hodnocení podle stanovených kritérií** – podle ČSN EN ISO 9001, č. 7. 4 Organizační směrnice č. B 3:
 - zda je zaveden systém managementu kvality nebo ho prokazatelně zavádí,
 - jakou má kvalitu dodávaných materiálů nebo produktů,
 - jak dodržuje termíny dodávek, popř. jak operativně řeší požadované změny,
 - jakou má schopnost komunikace, dodavatelskou morálku, věrnost a loajalitu, jak vyřizuje vzniklé neshody a reklamce,
 - a jaká je úroveň a stabilita jeho produktů.

Pracovník nákupu provádí pravidelné hodnocení potenciálních dodavatelů a kooperátorů minimálně 1x za rok bodovacím klíčem Organizační směrnice č. B 3, včetně záznamů hodnocení. Tím je bodovým ohodnocením popsána úroveň všech dodavatelů a kooperátorů. Na základě takového bodového ohodnocení stanovena jako minimální hranice hodnota

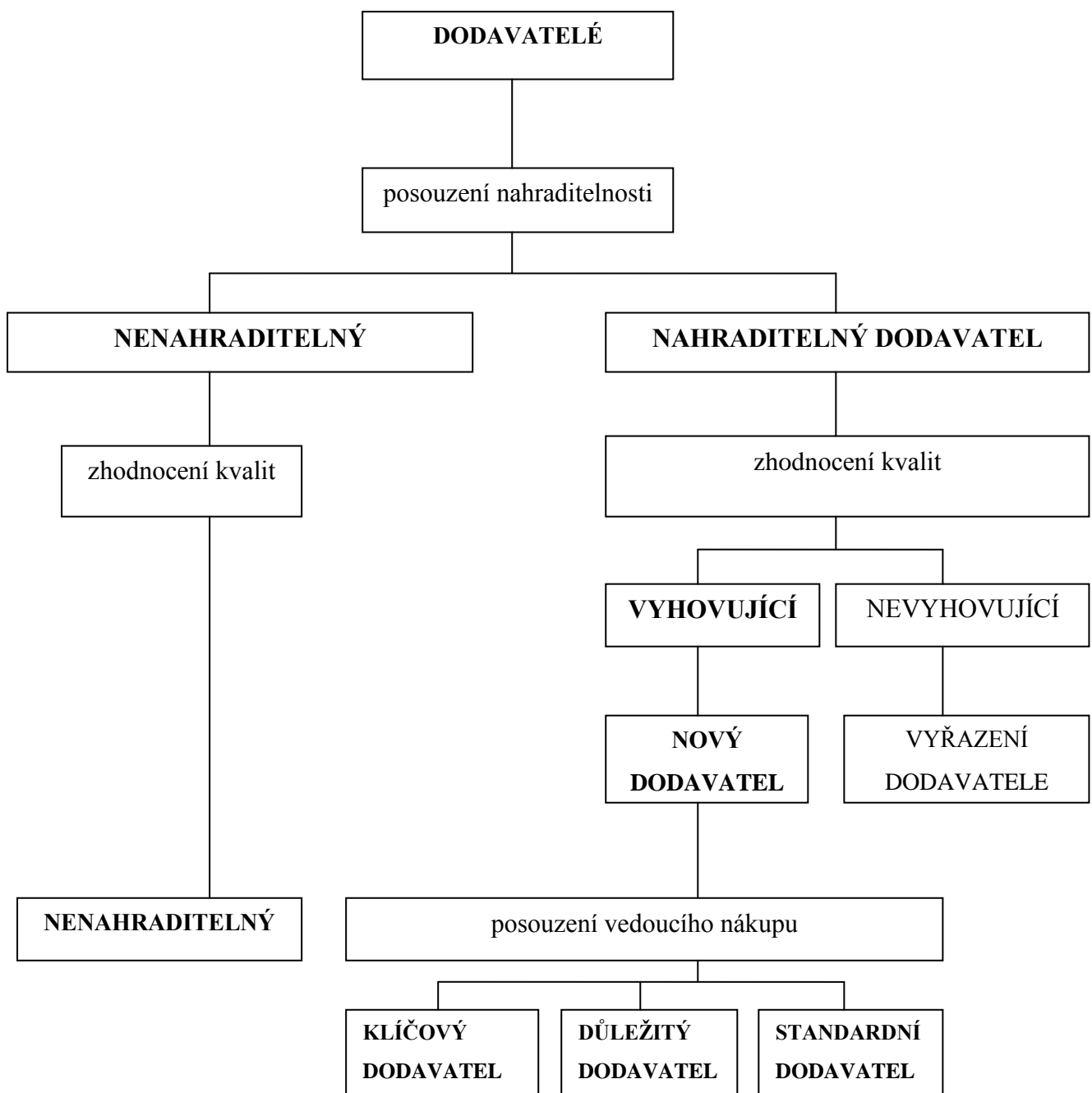
10 bodů. Jestliže dodavatel dosáhne méně než 10, zahájí s ním pracovník úseku nákupu jednání s cílem zlepšení jeho dodávek dle jednotlivých kritérií.

Tento způsob hodnocení a výběru byl poskytnut z interních zdrojů firmy.

6.2 Schéma současného procesu hodnocení

Pro lepší představu o tom, jak si firma vybírá a hodnotí dodavatele je vypracováno schéma současného hodnocení na obr. č. 1. Kdy se ve firmě nachází dodavatelé, které nejde nahradit jiným dodavatelem a dodavatelé, kteří jsou tzv. nahraditelní.

Obr. č. 1: Schéma procesu hodnocení dodavatelů, (zdroj: vlastní)



7 ANALÝZA PROCESU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ

Nejprve bude analyzováno hodnocení a výběr stávajících dodavatelů a následně provedeno celkové shrnutí hodnocení. Na základě toho budou uvedeny problémy současného hodnocení a výběru dodavatelů.

7.1 Hodnocení a výběr stávajících dodavatelů

Nyní budou zhodnoceni stávající dodavatelé, z nichž bude vybrán nejvhodnější dodavatel ložisek.

Tabulka č. 2 ukazuje kritéria hodnocení dodavatelů, která si zvolila samotná firma. Pro přehlednost byla upravena a pro ukázkou je celá tabulka, tak jak jí používá firma uvedena v příloze č. 3 a 4.

Firma si musí nejprve stanovit kritéria hodnocení a k jednotlivým kritériím přiřadit váhu počtem bodů. Za jednotlivá kritéria si firma zvolila: certifikaci, jakost dodávek, dodržování termínů, schopnost komunikace a úroveň a stabilitu cen.

Kritérium hodnocení je bodováno od 0 do 3 bodů. Dosažení bodu 0 značí nevyhovující a 3 body značí maximálně vyhovující pro firmu. Nejvyššího počtu je možno získat 13 bodů, což značí o dobrém umístění jednotlivého dodavatele.

U kritérií schopnosti komunikace a úrovně a stability cen je vidět, že pro firmu jsou dodavatelé nejvýše hodnoceni 2 body. To znamená, že pro firmu je nejdůležitější certifikace, jakost a dodržování termínu. To jsou tři kritéria, která jsou z pohledu analyzované firmy nejdůležitější při celkovém hodnocení.

Tabulka č. 2: Kritéria hodnocení dodavatelů podle organizační směrnice

Kritéria hodnocení	3b.	2b.	1b.	0b.
Certifikace SJ, zavádění	certifikace	zavádí	normy	x
Jakost dodávek	bez neshod	malé neshody	x	velké neshody
Dodržování termínů	ano	x	částečně	není
Schopnost komunikace	x	ano	částečně	není
Úroveň a stabilita cen	x	příjemná	částečně	nepříjemná

Zdroj: interní zdroje firmy

Samotné hodnocení je prováděno u dodavatelů skupiny B, kde se jedná o dodavatele ložisek pro naši firmu. Tento výběr byl zvolen z toho důvodu, že firma má velmi různorodé dodavatele skupiny A, jen u skupiny B se nachází celkem 5 dodavatelů ložisek.

Mezi dodavatele, kteří jsou zhodnoceni, patří společnosti: COMPENSA spol. s r. o., LOŽISKA HANÁ s. r. o., BRAMMER CZECH, a.s., Ložiska VILIM spol. s r. o. a VK LOŽISKA s. r. o.

Dodavatelé ložisek:

1. **Dodavatel COMPENSA spol. s r. o.** - Jde o společnost se sídlem v Praze, která nakupuje zboží za účelem dalšího prodeje. Poskytuje poradenství v oblasti dovozu a exportu. Nabízí průzkum trhu a odbyt českých výrobků v Německu. Nabízí firmám materiály z východních zemí. Tyto ložiska jsou ve srovnání s ostatními levnější, ale jsou na strojích odzkoušená a firmě vyhovují. [15]
2. **Dodavatel LOŽISKA HANÁ s. r. o.** - Společnost se sídlem v Prostějově, která nabízí prodej široké škály ložisek, příslušenství a spojovacího materiálu. Je držitelem certifikátů ISO 9001 : 2000 a ISO 9001 : 2008. Výhodou je dobré umístění společnosti pro snadnější komunikaci. Ložiska určená k náročnějšímu použití u strojů. [21]
3. **Dodavatel BRAMMER CZECH, a.s.** – Společnost s hlavním sídlem v Praze, je jedna z největších evropských distributorů průmyslových produktů a služeb pro opravy a údržbu, například ložiska, hydraulická zařízení a další. Patří k specializovaným distributorům v Evropě, od Velké Británie po Maďarsko. Garantuje dodání a lokální služby 24 hodin denně. Společnost je autorizovaným distributorem hlavních výrobků společností – SKF, NSK, Cooper, Schaeffler a Timken. [14]
4. **Dodavatel Ložiska VILIM spol. s r. o.** – Společnost se sídlem v Olomouci, která prodává ložiska ZKL, ZVL, INA, dále nabízí nářadí, maziva, řemeny, řetězová kola atd. Jde o autorizovaného distributora širokého sortimentu výrobků vysoké kvality. [22]
5. **Dodavatel VK LOŽISKA s. r. o.** – Společnost se sídlem v Polici nad Metují, je nejvýznamnější dodavatel ložisek a dalších souvisejících výrobků. Zastoupení má

v 15 prodejních místech po celé České republice. Od roku 2004 je certifikovaná dle normy ČSN EN ISO 9001 : 2001. Zařadila se do celosvětové skupiny distributorů ložisek WD a dosáhla možnosti nabízet širší portfolio vysoce kvalitních produktů. Společnost je schopna garantovat vysokou kvalitu u ložisek i zajistit profesionální úroveň služeb v podobě technické a prodejní podpory.[27]

Celkové zhodnocení těchto dodavatelů je možno vidět v tabulce č. 3. V tabulce jsou vyhodnoceni dodavatelé ložisek podle ČSN EN ISO 9001, č. 7. 4 Organizační směrnice č. B 3.

Tabulka č. 3: Zhodnocení dodavatelů

Dodavatelé ložisek					
Kritéria hodnocení	COMPENZA	HANÁ	BRAMMER CZECH	VILIM	VK LOŽISKA
Certifikace SJ, zavádění	3	3	2	3	3
Jakost dodávek	2	3	2	3	3
Dodržování termínů	2	3	3	2	2
Schopnost komunikace	2	2	2	2	2
Úroveň a stabilita cen	2	2	2	2	2
Vyhodnocení	11	13	11	12	12

Zdroj: interní zdroje firmy

Je zřejmé, že nejvíce bodů obdržel dodavatel společnost Ložiska HANÁ s celkovým počtem 13 bodů. Dále se společně dělí o druhé místo společnosti Ložiska VILIM spol. s.r.o. a VK LOŽISKA s celkovým počtem 12 bodů. Nejméně bodů dostaly společnosti COMPENSA spol. s. r. o. a BRAMMER CZECH, a.s., každá celkem 11 bodů.

Pro přehlednost dosažených poznatků je současné hodnocení shrnuto.

7.2 Shrnutí současného hodnocení a výběr dodavatelů

Firma provádí hodnocení u potenciálních dodavatelů minimálně jednou ročně.

Hodnotí dodavatele tak, že nejdříve posuzuje reference a zkušenosti a následně si vyžádá katalogy, prospekty, dokumenty a vzorky od jednotlivých dodavatelů. K hodnocení má stanoveny kritéria podle ČSN EN ISO 9001. Mezi kritéria patří to, zda je zavedena certifikace, jaká je kvalita dodávaného materiálu a produktů, zda je dodržen termín dodávek, jakou mají schopnost komunikace - morálku, věrnost, loajalitu a jaká je úroveň a stabilita jeho produktů. Firmy hodnotí kritéria od 0 do 3 bodů. Mezi nejdůležitější již zmiňovaná kritéria patří certifikace, jakost a dodržování termínů.

Jednotliví dodavatelé mohou dosáhnout celkového hodnocení 13 bodů a minimální hranice je 10 bodů.

Pokud, ale dodavatel dosáhne méně než 10 bodů, snaží se firma s dodavatelem jednat o zlepšení dodávek dle jednotlivých kritérií. Pokud nestačí s dodavatelem jednat o zlepšení dodávek rozhodnou se vyhledat nového dodavatele.

Dodavatelé s různým druhem materiálu, jako je spojovací a hutní materiál, plastové díly, ložiska, odlitky, obalová technika a další jsou hodnoceny v hromadných tabulkách. Přitom každé hodnocení jednotlivých druhů materiálu vyžaduje jiný přístup. Proto pro přehlednost bylo vybráno z interních materiálů a zhodnoceno pět současných dodavatelů ložisek. Tito dodavatelé podle ABC analýzy byli zařazeni do skupiny B.

Jednalo se o společnosti Ložiska Haná, Ložiska VILIM spol. s. r. o., VK LOŽISKA, COMPENSA spol. s. r. o. a BRAMMER CZECH s. r.o. Nejvíce bodů obdržel dodavatel společnosti Ložiska HANÁ s celkovým počtem 13 bodů. Dále se společně dělili o druhé místo společnosti Ložiska VILIM spol. s.r.o. a VK LOŽISKA s celkovým počtem 12 bodů. Nejméně bodů dostaly společnosti COMPENSA spol. s. r. o. a BRAMMER CZECH, a.s., každá celkem 11 bodů.

Po shrnutí současného stavu hodnocení budou zanalyzovány problémy, jak zlepšit samotné hodnocení a výběr dodavatelů a poskytnout tak přesnější informace.

7.3 Problémy v současném hodnocení a výběru dodavatelů

V současnosti je firma víceméně spokojena se svým způsobem hodnocení a výběrem dodavatelů. Ale po zanalyzování současného stavu hodnocení a výběru dodavatelů a po konzultacích s vedoucím nákupu bylo zjištěno, jak firma může své hodnocení a výběr vylepšit.

Tato kapitola se soustředí spíše na problémy hodnocení dodavatelů, neboť firma je se stávajícími dodavateli spokojena.

Mezi problémy v hodnocení dodavatelů patří:

- používání tištěné tabulky k hodnocení dodavatelů – viz příloha č. 3 a 4,
- nepřehledné hodnocení dodavatelů – např. není zaveden abecední seznam v hodnotící tabulce,
- hodnocení prováděné min. 1 x ročně jedním hodnotitelem,

- zvolená pouze základní kritéria hodnocení- př. certifikace, jakost atd.,
- zajištěná metoda hodnocení - neprošla žádnými úpravami.

Co se týče výběru dodavatelů, firma je v současnosti spokojena s dodavateli. Pokud by se stalo, že jeden z dodavatelů ložisek by nevyhovoval, firma bude mít k dispozici dva potenciální dodavatele. Ti budou uvedeni v návrh na zlepšení hodnocení v následující kapitole.

8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ

V každé firmě se určitě najde vždy něco, co by se dalo vylepšit a tím usnadnit práci hodnotitele. Firma ale musí srovnat náklady, které plynou ze samotné realizace zlepšení hodnocení s jejich přínosem pro firmu.

Současné hodnocení a výběr dodavatelů firmy je v celku vyhovující. Je vidět, že firma má velké zkušenosti s výběrem dodavatelů pro konečnou montáž svých výrobků. Ale přesto jsou tu pro firmu návrhy k zlepšení hodnocení a výběru, které pro firmu nemusí být marné, a určitě stojí za zamyšlení.

Návrhy na zlepšení se týkají:

- a) **lepší systém řazení položek s příslušnými dodavateli,**
- b) **odlišná kritéria u nesourodých položek dodavatelů,**
- c) **širší spektrum kritérií,**
- d) **další metody hodnocení,**
- e) **hodnocení více než jedním hodnotitelem,**
- f) **hodnocení i v elektronické podobě.**

Ad. a) Například všichni dodavatelé spojovacího materiálu by měli být u sebe, aby při vyhodnocení byly vidět rozdíly mezi nimi. A pro lepší přehlednost by měl být také **stanoven abecední seznam nakupovaných položek**. V současné situaci tomu tak není, firma má dodavatele uvedeny podle firemního názvu v jedné tabulce. Hodnotí se různí dodavatelé prodávající odlišnou část materiálu nebo dílu. Nový způsob řazení položek by pak byl přehlednější pro hodnotitele a případně by bylo snazší zaučování nového hodnotitele.

Ad. b) Zároveň by jako doporučení mělo být **odlišení kritérií u nesourodých položek dodavatelů**. Tedy dodavatelé prodávající stejný nebo podobný materiál nebo výrobek, by měli být hodnoceni stejnými kritérii.

Firma provádí hodnocení u všech dodavatelů stejně, je to zřejmě kvůli úspoře času. Ale z hlediska toho, že se ve firmě nachází 4 pracovníci zaměřeni na nákup je to určitě možné zrealizovat.

Ad. c) Pro lepší zhodnocení dodavatelů by mělo být navrženo širší spektrum kritérií hodnocení dodavatelů. V současné situaci firma používá kritéria: certifikaci, jakost dodávek,

dodržování termínů, schopnost komunikace a úroveň a stabilita cen. Jsou to určitě základní a velmi důležitá kritéria, ale mohlo by se to obohatit o dvě nebo tři kritéria navíc podle konkrétního druhu položky.

Rozšíření kritérií například o rozsah služeb, které jednotliví dodavatelé poskytují, pořizovací náklady, dodací lhůty a další. Jistě by to bylo pro firmu nákladné a časově náročné, ale výsledkem by bylo přesné zhodnocení.

Ad. d) Dalším doporučením nebo návrhem je **využití i dalších metod hodnocení**. V současnosti firma provádí zajeté prověřené hodnocení. Toto hodnocení je jistě pro firmu pohodlné a zabere minimum času, ale dochází pak ke stereotypu.

Existují i jiné a novější metody hodnocení, pro firmu by nebylo špatné vyzkoušet i jiné, modernější metody. Návrhem proto jsou metody například bodového, relativního hodnocení a prostého hodnocení předností a nevýhod. Příklad použití těchto metod je možné vidět v bodě 7.1, kde jsou již zmiňované metody a následně pak celkové shrnutí hodnocení.

Využívání těchto metod může přinést nové a důležité informace pro firmu.

Ad. e) Pro zajištění objektivního hodnocení je navrženo, aby hodnocení bylo prováděno aspoň dvěma hodnotiteli, nebo aspoň střídáním dvou hodnotitelů. V současnosti hodnotí jen jeden hodnotitel a z tohoto důvodu to může být neobjektivní. V případě více hodnotitelů může mít každý hodnotitel jiný názor na problematiku hodnocení a může dojít k jiným závěrům.

Ad. f) Firma zaznamenává hodnocení dodavatelů pouze v tištěné podobě. Může se tedy stát, že pro jiné osoby, které bude zajímat hodnocení dodavatelů, budou tyto materiály špatně čitelné a nepřehledné. Návrhem proto je **využití informační techniky**. Existují informační programy na hodnocení dodavatelů, které by firma mohla využívat.

Využíváním těchto programů bude snazší přeposílání informací o hodnocení dodavatelů a rychlejší hledání těchto informací, bude to přehlednější pro všechny a uspoří se tím čas.

Následují již navržené další metody hodnocení u dodavatelů ložisek.

8.1 Návrh dalších metody hodnocení a výběru

Pro zkvalitnění hodnocení a výběru dodavatelů jsou navrženy další metody, které budou prakticky vyzkoušeny na stávajících dodavatelích, a bude provedeno jejich srovnání s výsledky současného hodnocení vybraných dodavatelů.

Jelikož firma nakupuje širokou škálu materiálů a výrobků, jsou vybráni současní dodavatelé ložisek, které firma hodnotí jako nejlepší, a další dva potenciální dodavatelé pro firmu. Mezi současné dodavatele patří firma Ložiska HANÁ, Ložiska VILIM spol. s. r. o. a VK LOŽISKA.

Potenciálními dodavateli jsou firmy:

SAK LOŽISKA spol. s. r. o. - společnost se sídlem v Horních Tošanovicích, která působí již 20 let na trhu a prodává kvalitní ložiska ZKL, NSK a IKO. Je i autorizovaným distributorem těchto značek. Vlastní certifikaci ČSN EN ISO 9001: 2009. [26]

DS ložiska, s. r. o. - společnost se sídlem v Kopřivnici – Lubina, která prodává ložiska valivá, kluzná, automobilová a příslušenství ložisek. Vyrábějící těsnění technologií Sealjet. [16]

Bude použito tří forem metod k zvolení optimálního dodavatele:

1. **Bodové hodnocení**
2. **Relativní hodnocení**
3. **Prosté srovnání předností a nevýhod**

Nejprve se bude jednat o metodu bodového hodnocení, kde budou zvolena kritéria hodnocení, která se stanou výchozím stavem i u dalších dvou metod. Dále bude provedena metoda relativní, kde se více zviditelní počet dosažených bodů u jednotlivých dodavatelů. A následně se srovnají přednosti jednotlivých dodavatelů i nevýhody. Výsledky všech metod hodnocení budou shrnuty a z toho vyhodnocen závěr. Kdy bude vybrán ten nejvhodnější dodavatel ložisek.

Těchto pět zmiňovaných dodavatelů bude mít ve všech třech metodách své místo a svou zkratku od D1 po D5. Toto pořadí se nebude měnit, jde o:

D1 - Ložiska HANÁ,

D2 - Ložiska VILIM spol. s. r. o.,

D3 - VK LOŽISKA,

D4 - SAK LOŽISKA spol. s. r. o.,

D5 - DS ložiska, s. r. o.

8.1.1 Bodové hodnocení variant

První metoda zhodnotí zvolená kritéria podle stanovené bodové stupnice (viz tabulka č. 4). Než začne samotné přiřazování bodů k jednotlivým kritériím, určí se číselné intervaly jednotlivých hodnot pro hodnotící škálu.

Byl zvolen vlastní výběr pěti kritérií:

- **pořizovací náklady** v tis. Kč,
- **jakost dodávek** – jedno z nejdůležitějších kritérií,
- **rozsah služeb** – nabídka dodavatele,
- **certifikace** - z pohledu firmy velmi důležitá,
- **komunikace** – vystupování dodavatele a jejich přístup.

V tabulce č. 4 jsou intervaly jednotlivých kritérií, která jsou hodnocena od 1 do 4 bodů. Plně vyhovuje dodavatel, který dosáhne 4 bodů. A naopak, ten který nám nevyhovuje, dostane nejmenší počet bodů.

Tabulka č. 4: Intervaly hodnot jednotlivých kritérií

Kritérium	Hodnotící stupnice			
	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
PŘÍRAZENÁ HODNOTA	1	2	3	4
K 1 - pořizovací náklady	> 5	4 až 5	3 až 4	< 3
K 2 - jakost dodávek	nízká	dobrá	průměrná	vysoká
K 3 - rozsah služeb	nízký	dobry	průměrný	vysoký
K 4 - certifikace	ne	x	x	ano
K 5 - komunikace	nízká	dobrá	průměrná	vysoká

Zdroj: vlastní

Po zvolení škály hodnocení nastupuje samotné bodové hodnocení dodavatelů, uvedeno v tabulce č. 5.

Nyní budou ohodnoceni dodavatelé body podle získaných informací. Ten, který získá nejvíce bodů je pro naši firmu nejvhodnější.

Tabulka č. 5: Bodové hodnocení variant

Kritérium	Dodavatelé ložisek				
	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5
K 1 - pořizovací náklady	4	2	3	4	2
K 2 - jakost dodávek	4	3	4	4	2
K 3 - rozsah služeb	3	4	3	3	3
K 4 - certifikace	4	4	4	4	1
K 5 - komunikace	3	1	3	4	2
Celkem výhod	18	14	17	19	10
Pořadí	2.	4.	3.	1.	5.

Zdroj: vlastní

Po provedeném bodovém hodnocení je zřejmé, že nejvíce bodů získali dodavatelé č. 1 a 4. D 1 jsou Ložiska HANÁ a D 4 jsou SAK LOŽISKA spol. s. r. o. Na třetím místě skončil D 3 – VK LOŽISKA, dále pak D 2 - Ložiska VILIM spol. s. r. o., D 5 – DS ložiska, s. r. o. Po této metodě nastupuje relativní metoda, která navazuje na bodové hodnocení, ta blíže upřesní celkové bodové hodnocení u dodavatelů. Jde tedy o přesnější metodu.

8.1.2 Relativní hodnocení kritérií

Z důvodů toho, že dodavatelé se liší nepatrně, je nutné použít další metodu výpočtu pomocí tzv. relativní hodnoty kritérií. Výpočet se provede tak, že nejlepší hodnota kritéria se vyjádří jako 100 a další hodnoty se vyjádří poměrem: **hodnota kritéria x 100/ nejlepší hodnota**. V tabulce č. 6 je možné vidět výsledky hodnocení této metody.

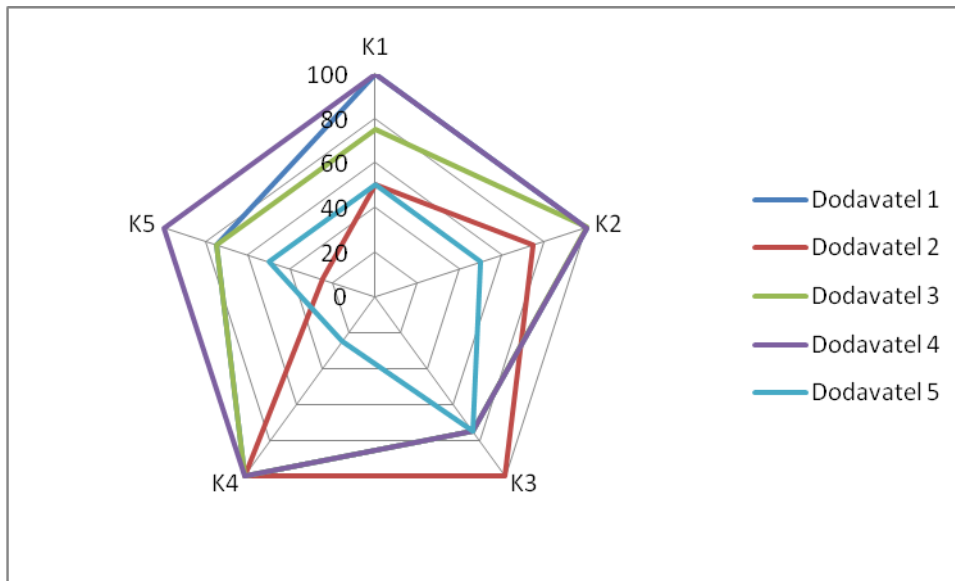
Tabulka č. 6: Relativní hodnoty kritérií

Kritérium	Dodavatelé ložisek				
	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5
K 1 - pořizovací náklady	100	50	75	100	50
K 2 - jakost dodávek	100	75	100	100	50
K 3 - rozsah služeb	75	100	75	75	75
K 4 - certifikace	100	100	100	100	25
K 5 - komunikace	75	25	75	100	50
Celkem	450	350	425	475	250

Zdroj: vlastní

Z tabulky vyplývá, že nejlépe se umístil dodavatel č. 4 s celkovým počtem 475 body. Na druhém místě dodavatel č. 1, dále pak dodavatel č. 2, 3 a na posledním místě dodavatel č. 5. Pro přehledné vyhodnocení poslouží graf č. 2, na kterém se nachází všichni dodavatelé.

Graf č. 2 : Relativní hodnocení dodavatelů



zdroj: vlastní

Z grafu vyplývá, že ten dodavatel, který je nejbliže u pěti kritérií, je dodavatel nejvhodnější. V tomto případě je to dodavatel č. 4, SAK LOŽISKA spol. s. r. o. Naopak dodavatel č. 5, který zaujímá nejmenší plochu, je společnost D 5 – DS ložiska, s. r. o.

Nyní bude provedena poslední metoda, která srovná výhody a nevýhody jednotlivých dodavatelů.

8.1.3 Prosté srovnání předností a nevýhod

K této metodě se nejprve vychází z tabulky o základních údajích a s předem stanovenými kritérii. (viz tabulka č. 7).

Z výchozích kritérií a jejich jednotek jsou dodavatelé ohodnoceni. U kritéria pořizovacích nákladů je číselné vyjádření v tisících Kč. Další kritéria pak u dodavatelů ohodnoceny slovně. U jednotky stupňů je uvedena škála – vysoká, dobrá a nízká a u kritéria certifikace pak ano nebo ne, podle toho jestli certifikace je nebo není zavedena.

Tabulka č. 7: Základní údaje o nabídkách dodavatelů

Kritérium	Jednotky	Dodavatelé ložisek				
		D1	D2	D3	D4	D5
K 1 - pořizovací náklady	tisíc. Kč	10	8	4	9	8
K 2 - jakost dodávek	stupeň	vysoká	dobrá	nízká	vysoká	nízká
K 3 - rozsah služeb	stupeň	vysoký	dobrá	dobrá	vysoká	vysoká
K 4 - certifikace	zavedení	ano	ano	ano	ano	ne
K 5 - komunikace	stupeň	vysoká	dobrá	dobrá	vysoká	nízká

Zdroj: vlastní

Z tabulky o základních nabídkách dodavatelů jsou následně dodavatelé srovnáni (viz. tabulka č. 8).

Hodnotí se v rozmezí 0 nebo 1. V případě, že nám dodavatel vyhovuje, obdrží hodnotu 1. Pokud je nevyhovující pro naši firmu, dostane pak hodnotu 0. Ohodnotí se tak všechna kritéria u jednotlivých dodavatelů.

Na závěr se výhody u dodavatelů jednotlivě sečtou, a ten, který bude mít nejvyšší počet výhod, je dodavatel, který nejlépe vyhovuje.

Tabulka č. 8: Srovnání předností a nevýhod

Kritérium	Dodavatelé ložisek				
	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5
K 1 - pořizovací náklady	0	1	0	1	1
K 2 - jakost dodávek	1	0	0	1	0
K 3 - rozsah služeb	1	0	0	1	1
K 4 - certifikace	1	1	1	1	0
K 5 - komunikace	1	0	0	1	0
Celkem výhod	4	2	1	5	2

Zdroj: vlastní

Po sečtení výhod v metodě vyšel nejlépe dodavatel č. 4. s celkovým počtem 5 výhod.

Dále pak dodavatel č. 1, dále s 2 výhodami dodavatelé č. 2 a 5. S jednou výhodou, a to certifikací, je dodavatel č. 3.

V metodě jsou dobře vidět slabá a silná místa jednotlivých dodavatelů.

Následuje celkové srovnání všech tří metod.

8.1.4 Celkové srovnání výsledků použitých metod

Na závěr po vyhodnocení dodavatelů podle metod máme dostupné výsledky, které je možné shrnout - viz tabulka č. 9. Výsledkem je pak objektivní pořadí podle více kritérií. A z výsledků pak vítězný dodavatel pro naši firmu.

Tabulka č. 9: Celkové srovnání metod hodnocení

Hodnocení	Hodnota				
	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5
Bodové hodnocení	18	14	17	19	10
Hodnocení pomocí relativních hodnot	450	350	425	475	250
Prosté srovnání předností a nevýhod	4	2	1	5	2
Celkové hodnocení	472	366	443	499	262
Pořadí	2.	4.	3.	1.	5.

Zdroj: vlastní

Ze všech metod vyplývá nejvhodnější dodavatel č. 4, tedy společnost SAK LOŽISKA spol. s. r. o. Dodavatel č. 1 s druhým místem, tedy Ložiska HANÁ je současný dodavatel, který již firmě vyhovuje a je zřejmé i dobré umístění s celkovým hodnocením 472 bodů. Pokud by se ale stalo, že dodavatel by již nebyl vhodný pro naši firmu, je zde dodavatel na třetím místě.

Pro přehlednost a lepší orientaci jsou dále shrnutí navrženého hodnocení dodavatelů.

8.1.5 Shrnutí navrženého hodnocení a výběru dodavatelů

Byly navrženy tři formy hodnocení a to: bodové, relativní a prosté srovnání předností a nevýhod. Jako kritéria celkového hodnocení dodavatelů byly zvoleny pořizovací náklady, jakost, rozsah služeb, certifikace a způsoby komunikace. Hodnoceni byli tři současní dodavatelé a dva doporučení dodavatelé. Škála bodového hodnocení byla zvolena od 1 do 4 bodů. Nejvhodnější dodavatel je s nejvyšším počtem bodů.

Po provedeném bodovém hodnocení nejvíce bodů získali dodavatelé č. 1 a 4. D 1 jsou Ložiska HANÁ a D 4 jsou SAK LOŽISKA spol. s. r. o. Na třetím místě skončil D 3 – VK LOŽISKA, dále pak D 2 - Ložiska VILIM spol. s. r. o. a D 5 – DS Ložiska, s. r. o.

Po této metodě nastoupila relativní metoda, která navázala na bodové hodnocení, ta blíže upřesnila celkové bodové hodnocení u dodavatelů.

Relativní hodnocení poskytlo lepší přehled o dosažených bodech u jednotlivých kritérií. Nejlépe se umístil dodavatel č. 4 s celkovým počtem 475 body. Na druhém místě dodavatel č. 1, dále pak dodavatel č. 2, 3 a na posledním místě dodavatel č. 5.

Prosté srovnání předností a nevýhod umožnilo vidět slabá a silná místa jednotlivých dodavatelů. U metody prostého srovnání předností a nevýhod jsou dodavatelé hodnoceni jako vyhovující 1 nebo nevyhovující 0. Po sečtení výhod v metodě vyšel nejlépe dodavatel č. 4. s celkovým počtem 5 výhod. Dále pak dodavatel č. 1, dále s 2 výhodami dodavatelé č. 2 a 5. S jednou výhodou pak dodavatel č. 3.

Na závěr byly porovnány výsledky všech tří metod a celkově zhodnoceni jednotliví dodavatelé. Ze všech metod vyšel jako nejvhodnější dodavatel č. 4, tedy společnost SAK LOŽISKA spol. s r. o. Na druhém místě, pak dodavatel č. 1, tedy Ložiska HANÁ.

Po porovnání současného a navrženého hodnocení následují přínosy pro firmu k zlepšení efektivity hodnocení a výběru.

9 PŘÍNOSY NÁVRHŮ PRO PODNIK

Po přestavení současného hodnocení a výběru dodavatelů a návrzích na zlepšení chodu firmy je důležité zjistit, co toto zlepšení firmě přinese, pokud se pro realizaci návrhu rozhodne.

Mezi přínosy návrhů pro firmu patří:

a) Přínosy zavedení abecedního seznamu nakupovaných položek:

- samotnému hodnotiteli toto zavedení přinese lepší přehled a orientaci,
- usnadní čas při hledání konkrétního dodavatele,
- umožní oddělit klíčové dodavatele od méně důležitých.

b) Přínosy rozřídění dodavatelů podle položek s vhodnými kritérii hodnocení:

- usnadní práci a zvýší přehlednost pro hodnotitele,
- přesnější hodnocení a výběr dodavatele.

c) Přínosy obohacení o více kritérií:

- přinese firmě přesné zhodnocení,
- hodnotitel získá přesnější informace o dodavatelích.

d) Přínosy v případě zavedení jiných metod hodnocení:

- může se ukázat, že jiná metoda hodnocení bude vhodnější metodou ve srovnání se současným hodnocením,
- může se jednat o úsporu času při hodnocení,
- metody budou lépe vyhovovat firmě i hodnotiteli.

e) Přínosy hodnocení více hodnotitelů ve firmě:

- zpřesnění výsledků,
- objektivnější výsledky a nedojde tak ke stereotypu,
- více hodnotitelů, více názorů.

f) Přínosy návrhu na využití informační techniky:

- určitě umožní přesnost a úsporu času,

- rychlejší hledání informací,
- snazší přeposílání informací.

Přínosů je mnoho, a proto firma musí návrhy na zlepšení zvážit a rozhodnout se, zda tyto návrhy využije.

ZÁVĚR

Tato práce si kladla za cíl na základě teoretických poznatků zanalyzovat a následně vyhodnotit stávající dodavatele firmy WISCONSIN Engineering CZ a navrhnout pro firmu zlepšení a využití dalších metod hodnocení a výběru dodavatelů. A najít pro ni pomocí různých metod vhodnějšího dodavatele, který bude splňovat zadaná kritéria.

Teoretická část začala definicí pojmu dodavatel, dále byly uvedeny způsoby hodnocení a výběru dodavatelů. Následně byly popsány jednotlivé metody hodnocení.

V praktické části byla představena firma WISCONSIN Engineering CZ, která se zabývá výrobou malotraktorů a jejich příslušenstvím, travních sekaček, sněhových fréz a další komunální techniky. Tedy výrobky, které nacházejí uplatnění v oblastech farmářství, sadařství, ale i údržby měst. Následně byli uvedeni dlouholetí dodavatelé firmy a WISCONSIN Engineering CZ a provedena ABC analýza, pro rozdělení dodavatelů do skupin podle důležitosti.

Dále byl uveden způsob současného hodnocení a výběru dodavatelů, na to navázala analýza současného hodnocení a výběru dodavatelů a z toho plynoucí zjištěné problémy. Nejvýznamnějším zjištěným problémem bylo používání tištěné tabulky pro hodnocení a výběr současných dodavatelů.

Následně byla navržena zlepšení hodnocení dodavatelů ve firmě, na které navázaly přínosy z nich plynoucí pro firmu.

Do návrhů pro firmu bylo doporučeno stanovení abecedního seznamu nakupovaných položek. Pro lepší zhodnocení dodavatelů bylo navrženo rozšíření kritérií například o rozsah služeb, které jednotliví dodavatelé poskytují, pořizovací náklady, dodací lhůty a další. Jistě by to bylo pro firmu nákladné a časově náročné, ale výsledkem by bylo přesné zhodnocení. Dále pak sjednotit odlišná kritéria u dodavatelů, kteří dodávají stejné nebo podobné druhy materiálů. Dalším návrhem bylo rozšíření spektra kritérií, hodnocení více než jedním hodnotitelem a využití výpočetní techniky při hodnocení. Mezi další doporučení patří i využití dalších metod hodnocení, a to bodového, relativního hodnocení a prostého hodnocení předností a nevýhod. Využívání i těchto metod může přinést důležité informace pro firmu. Pro zajištění objektivního hodnocení bylo navrženo, aby se hodnocení provádělo alespoň dvěma hodnotiteli.

Mezi nejvýznamnější doporučení patří používání výpočetní techniky a softwaru pro hodnocení.

Z návrhů vyplývají nejvýznamnější přínosy pro firmu, které jsou zpřesnění hodnocení, přehlednost pro hodnotitele, snadnější práce s informacemi a s tím související úspora času.

Pokud firma bude i nadále hodnotit dodavatele podle současného hodnocení, a bude brát zřetel na již zmiňované návrhy, nebude mít problém při hodnocení a výběru nových dodavatelů.

Zhodnocením současných dodavatelů, doporučením nových metod hodnocení a výběrem nových dodavatelů pro firmu WISCONSIN Engineering CZ bylo dosaženo cílů této práce. Jelikož se trh neustále vyvíjí a mění, a tak pokud chce firma být i na dále úspěšná na trhu i v budoucnu, musí pokračovat ve zlepšování hodnocení a výběru dodavatelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [2] JUROVÁ, Marie. *Podniková ekonomika*. Brno: VŠKE, 2010. ISBN 978-80-86710-16-7.
- [3] KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [5] LAMBERT, Douglas, James STOCK a Lisa ELLRAM. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- [6] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [7] RICHTER, Jiří. *Zabezpečení kvality dodávek: výběr dodavatelů, dohoda o zabezpečování kvality, uvolnění výrobního procesu a produktu, kvalitativní výkon v sériové výrobě, deklarace obsažených látek*. 3. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2005. ISBN 80-02-01746-3.
- [8] ŽIŽKA, Miroslav a Josef SIXTA. *Logistika - metody používané pro řešení logistických projektů*. Praha: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [9] SVOBODA, Vladimír a Patrik LATÝN. *Logistika*. 2. vyd. Praha: ČVUT, 2003. ISBN 80-01-2735-X.
- [10] SYNEK, Miloslav. KOLEKTIV. *Manažerská ekonomie*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [11] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [12] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. ISBN 978-80-7394-085-0.
- [13] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

- [14] Brammer: *O nás* [online]. [Cit. 10.3.2012]. Dostupné z: http://www.brammer.cz/o_nas.htm.
- [15] COMPENSA spol. s r. o.: *Obchodní rejstřík firem* [online]. 2000 – 2011. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/compensa-spol-s-r-o-46344632/>.
- [16] DS Ložiska s. r. o. [online]. 2012. [Cit. 10.3.2012]. Dostupné z: <http://www.dsloziska.cz/>.
- [17] EuroSystems, a. s.: *Generátory, záložní zdroje, agregáty* [online]. 2012. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://www.eurosystems.cz/>.
- [18] Gmont cable, s. r. o.: *Společnost* [online]. 2012. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://www.gmont.cz/content/7-spolecnost>.
- [19] KEBEK, s. r. o.: *O společnosti* [online]. 2009. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://www.kebek.eu/o-spolecnosti/>.
- [20] LASKI spol. s r. o.: *Profil* [online]. 2006- 2012. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://www.laski.cz/cze/profil.html>.
- [21] Ložiska Haná [online]. 2012. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://www.loziskahana.cz/>.
- [22] Ložiska VILIM spol. s r. o.: *Autorizovaný distributor* [online]. 2012. [Cit. 19. 3. 2012]. Dostupné z: <http://www.loziskavilim.cz/loziska-vilim-o-nas.html>.
- [23] Občanský zákon č. 40: *Spotřebitelské smlouvy* [online]. 2003 2012.[Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cn>.
- [24] Právo ochrany spotřebitele: *Business Info* [online]. 1997-2011. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/orientace-v-pravnich-ukonech/pravo-ochrany-spotrebitele-opu/1000818/46122/>.
- [25] PRO-MN Ocel, s. r. o.: *Obchodní rejstřík firem* [online]. 200-2012. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/pro-mn-ocel-s-ro-26916088/>.

- [26] SAK ložiska: *O společnosti* [online]. 2008 - 2010. [Cit. 10.3.2012]. Dostupné z: <http://www.sak-loziska.cz/?clanek=85>.
- [27] VK LOŽISKA: *O společnosti* [online]. 2012. [Cit. 9.3.2012]. Dostupné z: <http://www.vkloziska.cz/stranky/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.htm>.
- [28] WISCONSIN ENGINEERING CZ s. r. o.: *Obchodní rejstřík firem*. [online]. 2011. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: <http://obchodnirejstrik.cz/wisconsin-engineering-cz-s-r-o-25565010/>.
- [29] WISCONSIN ENGINEERING CZ s. r. o.: *O nás*. [online]. 2012. [Cit. 19.3.2012]. Dostupné z: http://www.wisconsineng.cz/CZ/index.php?option=com_content&id=19&Itemid=19.

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: ABC analýza.....	31
Graf č. 2: Relativní hodnocení dodavatelů.....	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: <i>ABC analýza</i>	31
Tabulka č. 2: <i>Kritéria hodnocení podle organizační směrnice</i>	36
Tabulka č. 3: <i>Zhodnocení dodavatelů</i>	38
Tabulka č. 4: <i>Intervaly hodnot jednotlivých kriterií</i>	44
Tabulka č. 5: <i>Bodové hodnocení variant</i>	45
Tabulka č. 6: <i>Relativní hodnoty kriterií</i>	45
Tabulka č. 7: <i>Základní údaje o nabídkách dodavatelů</i>	47
Tabulka č. 8: <i>Srovnání předností a nevýhod</i>	47
Tabulka č. 9: <i>Celkové srovnání metod hodnocení</i>	48

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Schéma současného procesu hodnocení a výběru dodavatelů.....	35
-------------------------------------------------------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: *Seznam nejlepších dodavatelů za rok 2011- ABC analýza*

Příloha č. 2: *Proces nákupu*

Příloha č. 3: *Tabulka hodnocení dodavatelů – dodávky služeb*

Příloha č. 4 : *Tabulka hodnocení dodavatelů – dodávky materiálů a produktů*

Příloha č. 1: SEZNAM NEJLEPŠÍCH DODAVATELŮ ZA ROK 2011

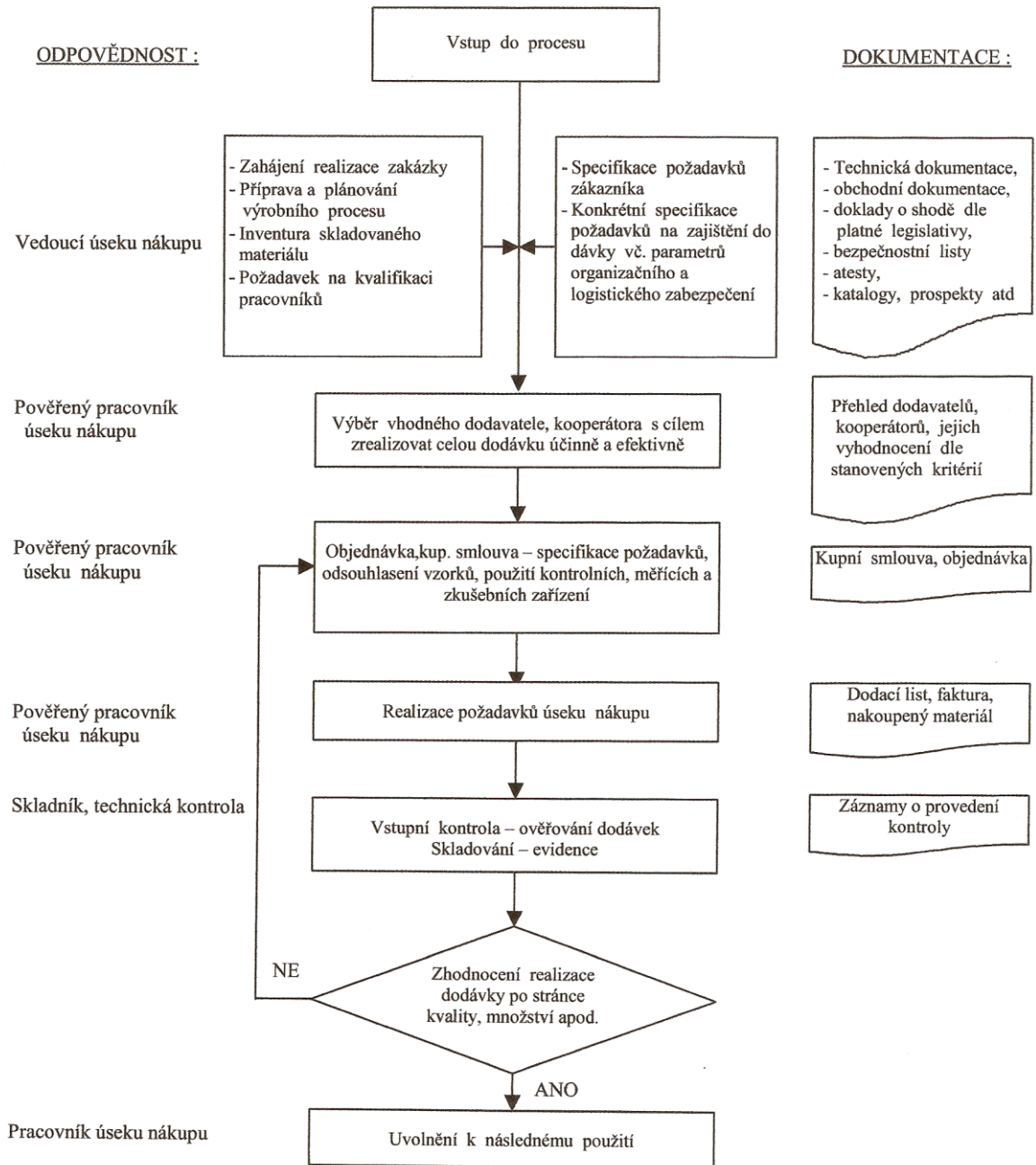
Poř. číslo	Název	Hodnota nákupu	Počet položek	Cena v %	Skupina
1	PRO - MN Ocel, s.r.o.	5 142 138,46	295	12,91	A
2	EuroSystems a.s.	4 550 063,20	3	11,43	A
3	Laski, s.r.o.	3 179 069,18	23	7,98	A
4	YANMAR EUROPE BV	2 001 783,00	1	5,03	A
5	Linde Gas a.s.	1 886 098,37	2	4,74	A
6	Moravský QUICK-SERVIS s r.o.	1 489 250,89	5	3,74	A
7	R+M, spol. s r.o.	1 236 033,40	35	3,10	A
8	DFK Cab, s.r.o.	1 164 710,80	3	2,92	A
9	TAFORGE a.s.	1 023 522,60	1	2,57	A
10	AVHB-Hydraulika s.r.o.	967 586,72	30	2,43	A
11	Colour Group s.r.o.	838 639,00	6	2,11	A
12	TYMA CZ, s.r.o.	826 660,82	21	2,08	A
13	Slévárna ANAH Prostějov	793 830,80	18	1,99	B
14	Tollo Linear AB	745 794,87	2	1,87	B
15	REPAX spol. s r.o.	675 307,70	139	1,70	B
16	IXOL Lubricants s.r.o.	650 567,83	11	1,63	B
17	HYDROMA, spol.s r.o.	640 504,20	10	1,61	B
18	Pavel URDA	621 870,00	4	1,56	B
19	mefro Metallwarenfabrik	562 737,34	6	1,41	B
20	FOCAM spol.s r.o.	553 947,60	7	1,39	B
21	ETOP Trading a.s.	551 940,00	5	1,39	B
22	Ložiska HANÁ s.r.o.	505 039,73	51	1,27	B
23	ALBA s.r.o.	486 536,83	15	1,22	B
24	HOKCAR s.r.o.	450 423,40	6	1,13	B
25	ELV.S Morava, s.r.o.	435 155,16	1	1,09	B
26	Warner Electric	325 282,00	2	0,82	B
27	KARDANEX a.s.	311 836,92	10	0,78	B
28	Sonepar Česká republika s.r.o.	297 423,49	20	0,75	B
29	VDZ VIZOVICE s.r.o.	296 960,00	10	0,75	B
30	Gmont cable, s.r.o.	295 288,50	41	0,74	B
31	SURFIN, s.r.o.	261 715,00	2	0,66	B
32	Athlone Extrusions	243 941,59	2	0,61	B
33	Zdeněk Vrána	241 376,26	7	0,61	B
34	KOVINTRADE PRAHA s.r.o.	236 360,21	1	0,59	B
35	COSVO	232 400,00	1	0,58	B
36	MIRALBUENO ASIENTOSY COMPONEN	199 210,02	3	0,50	B

37	BBT POWER PARTS CORPORATION	184 766,71	6	0,46	B
38	Prořez, spol. s r.o.	184 362,60	5	0,46	B
39	METALCOM Kutná Hora a.s.	178 416,49	162	0,45	B
40	Ložiska VILIM spol. s r.o.	175 997,61	23	0,44	B
41	BEPOS trading s.r.o.	171 442,60	7	0,43	B
42	EVV-MORAVIA s.r.o.	166 574,18	24	0,42	B
43	ČEMAT trading, spol.s r.o.	161 989,62	2	0,41	B
44	NIMCO Controls AB	133 120,58	6	0,33	B
45	TAG Industry s.r.o.	118 338,39	7	0,30	B
46	FABORY-CZ Holding s.r.o.	115 206,42	58	0,29	B
47	GUMEX spol.s r.o.	108 829,15	20	0,27	B
48	HUNTER INDUSTRIAL CORPORATION	107 909,30	3	0,27	B
49	Kunvaldská a.s.	96 353,30	22	0,24	B
50	HYDRO-GEAR ESC	95 134,10	22	0,24	B
51	Diafrikt components s.r.o.	87 570,00	1	0,22	B
52	JVP Praha a.s.	81 500,00	1	0,20	B
53	KORDEK s.r.o.	81 358,47	11	0,20	B
54	PEZAG Machining a.s.	78 518,40	1	0,20	B
55	RENOVA Luhačovice s.r.o.	74 097,33	9	0,19	B
56	VK LOŽISKA	71 309,20	16	0,18	B
57	E.Preston (Electrical) Ltd	69 579,86	7	0,17	B
58	BWD Automotive GmbH	69 223,31	3	0,17	B
59	Jana Šťastná	68 080,00	61	0,17	B
60	JINPO spol. s r.o.	64 931,12	14	0,16	B
61	LANKWITZER LACKFABRIK ČR,	61 947,50	3	0,16	B
62	HANSA-FLEX, spol. s.r.o.	61 666,62	2	0,15	B
63	Ing.Miroslav Smrčina	60 750,00	2	0,15	B
64	Ladislav Dvorský	59 233,09	1	0,15	B
65	NOVATO spol. s r.o.	57 615,16	8	0,14	B
66	KNOMI s.r.o.	55 839,69	28	0,14	B
67	ŘEMPO VEGA, s.r.o.	55 421,67	8	0,14	B
68	BRAMMER CZECH a.s.	54 324,48	2	0,14	B
69	CLARK PULLEY INDUSTRIES, Inc.	54 027,00	3	0,14	B
70	TIGERLAK spol. s r.o.	53 705,08	5	0,14	B
71	HYDROCOM	52 118,40	3	0,14	B
72	Kawasaki Motors Europe N.V.	51 729,54	1	0,13	B
73	ZD Myslejovice. družstvo	50 238,36	15	0,13	B
74	COMPENSA Walzlager	49 364,27	3	0,12	B
75	Kartáčovna Koloveč spol.s r.o.	48 884,20	2	0,12	B
76	KOALA ELEKTRONIK, s.r.o.	47 592,63	1	0,12	B

77	Erich Prasek	46 656,07	7	0,12	B
78	CHALLENGE PT s.r.o.	44 625,32	10	0,11	B
79	BONAS spol. s r.o.	43 365,58	7	0,11	B
80	H.L.F. spol. s r.o.	42 428,41	16	0,11	B
81	RUEN O.S.E. dooel	42 087,61	2	0,11	B
82	KOLTICO s.r.o.	42 000,00	1	0,11	B
83	František Urválek	41 154,38	5	0,10	B
84	CAPITOL STAMPINGS CORP.	39 134,53	1	0,09	C
85	PERFO LINEA a.s.	33 715,00	2	0,08	C
86	MAGNETON a.s.	31 500,00	2	0,08	C
87	K2 INDUSTRY, s.r.o.	31 434,83	3	0,08	C
88	TAVRON s.r.o.	30 903,00	5	0,08	C
89	KONEKTORY BRNO s.r.o.	30 278,26	13	0,08	C
90	GM Plast, s.r.o.	29 635,00	3	0,07	C
91	TART, s.r.o.	29 442,51	4	0,07	C
92	ULMER s.r.o.	29 135,00	2	0,07	C
93	KOVO SVAZIKO, s.r.o.	27 720,00	4	0,07	C
94	ROTARY CORPORATION	27 492,70	2	0,07	C
95	ENM Company	26 120,88	1	0,07	C
96	BENZINA s.r.o.	25 833,53	2	0,06	C
97	EUROFLUID-HYDRAULIK ČR s.r.o.	25 410,42	1	0,06	C
98	PROPLAST CZ s.r.o.	24 640,00	5	0,06	C
99	Agrotrans Otice s.r.o.	24 610,00	2	0,06	C
100	ZÁLESÍ a.s.	21 845,00	2	0,05	C
101	WALTER STILL GMBH	21 473,51	1	0,05	C
102	Kebek s.r.o.	21 081,67	4	0,05	C
103	AUTO MEISNER s.r.o.	21 000,00	1	0,05	C
104	NUOVA AZZIMONDI&FRIGGERI s.r.l	20 835,60	1	0,05	C
105	ZETOR KOVÁRNA, s.r.o.	20 500,00	1	0,05	C
106	INDUSTRIAL spol. s r.o.	20 245,00	1	0,05	C
107	INDUSTRIAL MACHINERY s.r.o.	19 814,16	2	0,05	C
108	ADA spol. s r.o.	19 250,00	4	0,05	C
109	UCB TECHNOMETAL, s.r.o.	19 142,86	5	0,05	C
110	GUFERO Rubber Production s.r.o	18 634,08	36	0,05	C
111	SVAZIKO s.r.o.	16 510,80	5	0,04	C
112	Rotagral s.r.o.	16 054,20	1	0,04	C
113	Cyberbond CS, s.r.o.	15 106,00	3	0,04	C
114	ELESA+GANter CZ s.r.o.	14 404,00	1	0,04	C
115	Železářství HK s.r.o.	14 029,61	11	0,04	C
116	LINORI AVIA CENTRUM	12 510,85	2	0,03	C
117	KARTEX s.r.o.	10 844,20	5	0,03	C

118	Firma ZMEK - výroba trubek	10 615,00	1	0,03	C
119	ŘETĚŽÁRNA a.s.	10 605,00	5	0,03	C
120	Alumeco CZ s.r.o.	8 470,90	1	0,02	C
121	TREEFFE s.r.l.	8 202,80	1	0,02	C
122	SCREEN SERVIS spol.s r.o.	8 136,00	2	0,02	C
123	KOVO DRUŽSTVO Olomouc	8 020,00	2	0,02	C
124	Petr Nedbal AGROSLUŽBY	7 888,98	6	0,02	C
125	Wapro spol. s r.o.	7 724,94	5	0,02	C
126	FONTANA a.s.	7 660,71	7	0,02	C
127	OČVeD s.r.o.	7 570,00	6	0,02	C
128	Ing.Martin Scholz - SUNAP	7 266,68	10	0,02	C
129	DRUPOL	7 232,50	13	0,02	C
130	Auto HOTÁREK s.r.o.	7 040,00	1	0,02	C
131	Zetor P.D.C.,a.s.	6 633,50	3	0,02	C
132	CURTIS MACHINE COMPANY, Inc.	6 389,28	2	0,02	C
133	SALIX INTERNATIONAL, a.s.	6 200,00	1	0,02	C
134	TESLA BLATNÁ, a.s.	5 610,00	6	0,01	C
135	Milan Putna	5 430,00	1	0,01	C
136	RETECH s.r.o.	5 306,80	1	0,01	C
137	UNIPACK Milan Ligocki	5 166,60	2	0,01	C
138	SEGNOR spol. s r.o.	5 035,05	1	0,01	C
139	Pöppelmann Plasty s.r.o.	3 744,03	1	0,01	C
140	PRESBETON NOVA s.r.o.	3 500,00	1	0,01	C
141	Haps s.r.o.	3 430,00	1	0,01	C
142	ENIKA,CZ s.r.o.	3 329,20	2	0,01	C
143	BG TECHNIK cs a.s.	3 158,35	1	0,01	C
144	Fasteners a.s.	2 936,30	3	0,01	C
145	TVD Technická výroba a.s.	2 900,00	1	0,01	C
146	Autodíly AVO s.r.o.	2 846,80	1	0,01	C
147	POWER & SIGNAL GROUP GMBH	2 707,93	1	0,01	C
148	KALINA industries s.r.o.	2 650,00	1	0,01	C
149	Fe-MAT Hruban spol.s r.o.	2 521,94	3	0,01	C
150	Moss Express s.r.o.	1 985,00	3	0,001	C
		39 820 591,18	1659	100	

Příloha č. 2: PROCES NÁKUPU



Příloha č. 3: TABULKA HODNOCENÍ DODAVATELŮ – DODÁVKY SLUŽEB

Organizace: WISCONSIN ENGINEERING CZ s.r.o.		HODNOCENÍ DODAVATELŮ a KOOPER.														
		Dodávky služeb														
Dodavatel : Kooperátor:	Kritéria hodnocení / bod /													Vyhodno- cení:		
	1. Certifikace, zavádění QMS,			2. Kvalita dodávek, trvalé dodrž. kval.		3. Včas. dod., řešení změn, neshod, rekl.			4. Dodržování termínů plnění, schop. komun.,			5. Cena a její stab.				
	Má cer. 3 b.	Za- vád. QMS 2 b.	Ne 0 b.	Ano 3 b.	Ne 0 b.	Ano 3 b.	Část. 1 b.	Ne 0 b.	Ano 2 b.	Část. 1 b.	Ne 0 b.	Při- jate- lná 2 b.	Část- při- jat. 1 b.		Ne- při- jat. 0 b.	Počet bodů:
Zpracoval:								Dne:								

Příloha č. 4: TABULKA HODNOCENÍ DODAVATELŮ – DODÁVKY MATERIÁLU A PRODUKTŮ

Organizace: WISCONSIN ENGINEERING CZ s.r.o.		HODNOCENÍ DODAVATELŮ a KOOPER. Dodávky materiálů a produktů													
Dodavatel : Kooperátor:	Kritéria hodnocení / bod /													Vyhodno- cení:	
	1. Certifikace, zavádění QMS,			2. Kvalita dodávek, trvalé dodrž. kval.		3. Včas. dod., řešení změn, neshod, rekl.			4. Dodržování termínů plnění, schop. komun.,			5. Cena a její stab.			
	Má cer. 3 b.	Zavád. QMS 2 b.	Ne 0 b.	Ano 3 b.	Ne 0 b.	Ano 3 b.	Část. 1 b.	Ne 0 b.	Ano 2 b.	Část. 1 b.	Ne 0 b.	Přijetelná 2 b.	Část přijat. 1 b.		Ne přijat. 0 b.
Zpracoval:								Dne:							