

Projekt hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Auto Kelly a.s.

Bc. Nelly Váňová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nelly Váňová**
Osobní číslo: **M120295**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Auto Kelly, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte přehled teoretických východisek zabývajících se problematikou zvoleného tématu diplomové práce.

II. Praktická část

- Zpracujte stručný popis společnosti a provedte analýzu současného stavu.
- Navrhněte vhodné metody řešení.
- Zhodnoťte navrhovaná řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BAILY, Peter. Procurement Principles and Management. Tenth Edition. Edinburgh: Prentice Hall, 2008. 449 s. ISBN: 978-0-273-71379-1.
BOSSERT, James L. The Supplier Management Handbook, Sixth Edition. Milwaukee: Quality Press, 2004. 286 s. ISBN 0873896297.
LUKŠŮ, Vladimír. Logistika. Praha: VŠE, 2001. 269 s. ISBN 80-245-0166-X.
LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské subjekty. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli. Nové perspektivy diremného nakupování. Management Press, s.r.o., 2006. 328 s. ISBN 80-7261-152-6.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Macurová, Ph.D.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



prof. Ing. Felicita Chromáková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

odevzdáním bakalářské/diplomové 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 obhajoby¹;

diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,

na mou diplomovou 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. 3²;

podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

podle § 60⁴ odst. 2 a 3 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);

pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a; odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Obsahem této diplomové práce je hodnocení a výběr dodavatelů ve společnosti Auto Kelly, a.s., který je zaměřený na sortiment BHS. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou, kde jsou za pomoci odborné literatury popsány teoretická východiska, které jsou shrnuty a jsou východiskem pro praktickou část. Ta se skládá z charakteristiky společnosti, popisu reklamací dodavatelů, systematiky hodnocení dodavatelů, proces výběru dodavatelů a zavedení nového podpůrného nástroje pro hodnocení dodavatelů. V závěru práce jsou posouzeny přínosy hodnocení dodavatelů.

Klíčová slova: logistika, hodnocení dodavatele, výběr dodavatele, metoda hodnocení, nákup, partnerství

ABSTRACT

The subject of Diploma thesis is “Project of Evaluation and Choosing Suppliers for Auto Kelly, a.s.”, which is focused on range of BHS. This analysis corresponds to the structure of the work, while the first part indicates the theoretical support to build the practical part. It deals with characteristics of the company, complaints report, systematic evaluation of supplier and the introduction of new support for supplier evaluation. In conclusion, there are assessments of the contribution supplier evaluation.

Keywords: logistics, supplier selection, supplier evaluation, assessment methodology, purchasing, partnership

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou bych chtěla poděkovat Ing. Lucii Macurové za metodickou pomoc. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Auto Kelly, a.s. za umožnění psaní diplomové práce a Ing. Michalu Opravilovi za odborné rady a připomínky. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat Ing. Markétě Vájové a Otakaru Truksovi za podporu při zpracování diplomové práce.

Jack Trou

„Jestliže jste stejní jako vaše konkurence, raději nabídněte nízkou cenu.“

Obsah

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 NÁKUP	14
1.1 PROCES NÁKUPU	14
1.2 CÍLE NÁKUPU	15
1.3 ORGANIZACE NÁKUPU	15
1.3.1 Vyřizování objednávek	15
1.3.2 Doprava.....	16
1.3.3 Udržování zásob.....	17
1.3.4 Skladování.....	17
1.4 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ ROZHODNUTÍ	18
1.5 NÁKUPNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM	18
1.6 LOGISTICKÉ PROCESY V NÁKUPU	19
2 STRATEGIE VZTAHŮ S DODAVATELI.....	22
2.1 PRVKY STRATEGIE VZTAHŮ S DODAVATELI	23
2.2 UDRŽOVÁNÍ VZTAHŮ S DODAVATELI	23
2.2.1 Komunikace s dodavatelem	24
2.2.2 Motivace dodavatelů	24
2.3 STANOVENÍ STRATEGICKY VÝZNAMNÝCH DODAVATELŮ	24
3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	27
3.1 KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	27
3.1.1 Stanovení kritérií hodnocení dodavatelů	28
3.1.2 Reklamace dodavatelům.....	29
3.2 PŘEDBĚŽNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	29
3.2.1 Posuzování prvních vzorků dodávek.....	30
3.2.2 Posouzení vyzrálosti systému managementu	30
3.2.3 Analýza referencí jiných odběratelů.....	30
3.3 SYSTÉM HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	31
3.4 METODY VÝBĚRU DODAVATELŮ	31
3.5 AUDIT DODAVATELE	32
3.5.1 Samohodnocení.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	36

4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	36
4.1.1	<i>Podíl AK na českém trhu.....</i>	37
4.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	39
4.2.1	<i>Nákupní oddělení.....</i>	39
4.3	INFORMAČNÍ SYSTÉM	40
4.4	DODAVATELÉ SORTIMENTU BHS	43
4.4.1	<i>HELLA CZ</i>	44
4.4.2	<i>NISSENS ČR.....</i>	45
4.4.3	<i>AVA Benelux BV.....</i>	46
4.4.4	<i>NRF.....</i>	47
4.4.5	<i>DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.</i>	48
5	EVIDENCE A ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH REKLAMACÍ	50
5.1	REKLAMACE VADNÉHO ZBOŽÍ	50
5.1.1	<i>Popis činnosti</i>	50
5.2	REKLAMACE NEDODANÉHO NEBO POŠKOZENÉHO ZBOŽÍ.....	52
5.2.1	<i>Popis činnosti</i>	53
6	HODNOCENÍ DODAVATELŮ	54
6.1	UKAZATELE.....	54
6.1.1	<i>Kvalita</i>	54
6.1.2	<i>Cena</i>	54
6.1.3	<i>Platební podmínky</i>	55
6.1.4	<i>Plnění dodávek.....</i>	55
6.1.5	<i>Přesnost dodávek.....</i>	55
6.1.6	<i>Dodací podmínky.....</i>	55
6.1.7	<i>Komunikace.....</i>	56
6.2	VYJEDNÁVÁNÍ O CENÁCH.....	56
6.3	ZAVEDENÍ SOUHRNNÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ	58
7	VÝBĚR DODAVATELŮ.....	62
7.1	POTENCIÁLNÍ DODAVATELÉ.....	62
7.2	VÝBĚR A SPOLUPRÁCE DODAVATELE VALSENS	63
7.2.1	<i>Analýza dodavatele Valsens.....</i>	64
7.3	VÝBĚR A SPOLUPRÁCE DODAVATELE ELKE	65
7.3.1	<i>Analýza dodavatele Elke</i>	66
7.4	VÝBĚR DODAVATELE PRO PŘEDOBJEDNÁVKU BHS SORTIMENTU	69
7.4.1	<i>Metoda prostého hodnocení podle pořadí.....</i>	71
7.4.2	<i>Metoda váhového hodnocení podle pořadí</i>	72

7.4.3	<i>Rozhodování pro dodavatele předobjednávky BHS</i>	72
8	PŘÍNOSY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	76
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK	83
	SEZNAM GRAFŮ	84

ÚVOD

Neustále větší tlak a převaha nabídky nad poptávkou ve vyspělých zemích světa vede ke zvyšujícímu se konkurenčnímu tlaku. Požadavky z ní, vysoká jakost za přijatelnou cenu, ale to již v dnešním moderním světě nestačí k zajištění úspěchu. Je nutné hledat cesty ke zvyšování efektivity, pružnosti, úrovně poskytovaných dodavatelských služeb, zkracovat dodací lhůty, snižovat náklady spojené s manipulací, skladováním a dopravou.

V dnešní době je možné si vybírat ze širokého spektra dodavatelů po celém světě. Na druhou stranu v tomto globálním prostředí je stále těžší najít právě ty dodavatele, kteří budou splňovat očekávání. Z tohoto důvodu je víc než potřebné mít stanoven jednotný proces hodnocení a výběru dodavatelů, který by umožňoval objektivně zhodnotit kvalitu daného dodavatele.

Hodnocení a výběr dodavatelů je součástí nákupu, který se stává strategickou oblastí podniku. Nákup je orientován ke koncovým zákazníkům, jsou prosazovány zdravé a dlouhodobé vztahy s dodavateli, jelikož dobrý business dělají dobří lidé. Výběr vhodných dodavatelů je výsledkem komplexního hodnocení za pomoci soustavy ukazatelů.

Cílem diplomové práce je podat co nejširší pohled o způsobech a metodách hodnocení dodavatelů a posoudit tuto problematiku ve společnosti Auto Kelly. Dále pak shrnout požadavky na dodavatele, zhodnotit dosavadní přístupy a v případě zjištění nedostatků navrhnout racionalizační řešení.

Téma diplomové práce je zaměřeno na hodnocení a výběr dodavatelů a to konkrétně u sortimentu BHS, do kterého patří zejména klimatizace, kondenzátory, chladiče a jejich součásti a příslušenství.

Diplomová práce se bude zaměřovat na roli nákupu ve firmě a jeho procesů. Dále se bude zabírat strategií vztahů s dodavateli a zachování dobré spolupráce s nimi. Následovat bude hodnocení a výběr dodavatelů za pomoci stanovení si vhodných kritérií, předběžné hodnocení a využití metod hodnocení k posouzení kvality dodavatele.

V části praktické budou teoretické poznatky převedeny do praxe. Bude zde zmíněna charakteristika společnosti, představen informační systém, který je ve firmě využíván, a budou zde zmíněni někteří z hlavních dodavatelů sortimentu BHS.

Hlavní částí diplomové práce bude popsána evidence a řízení dodavatelských reklamací, jež jsou nedílnou součástí nákupu. Dále pak budou představeny hlavní ukazatele

u hodnocení dodavatelů a bude představen nový systém souhrnného hodnocení. Budou popsány metody výběru dodavatelů a budou vybrány názorné příklady z praxe, které jsou nedílnou součástí optimálního výběru vhodných dodavatelů a započítí spolupráce s nimi.

Závěrem budou shrnuty dosavadní přístupy, dopady využití jednotného hodnocení a znázornění možného vývoje a zlepšování hodnocení dodavatelů do budoucna.

Veškeré informace pro výpočty a analýzy budou čerpány z interního informačního systému Auto Kelly.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Z hlediska systémového (nebo logistického) pohledu lze podnik rozložit do subsystémů NÁKUP – VÝROBA – PRODEJ pro výrobní podnik nebo NÁKUP – PRODEJ pro podnik obchodní. (Lukoszová, 2004; Tomek, Hofman, 1999)

Nákup ve výše uvedeném systému průmyslového podniku představuje mezní prvek tohoto systému, je v přímé návaznosti na trh nákupní a zprostředkovaně navazuje na trh prodejní. Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku. (Lukoszová, 2004; Tomek, Hofman, 1999)

Nákupem označujeme všechny činnosti podniku, které mají za cíl získání hmotných a nehmotných vstupů do podniku. Těmito činnostmi jsou tedy zabezpečovány materiálové stupy do reprodukčního procesu v požadovaném množství, kvalitě, sortimentu a čase, s respektováním kritéria optimálnosti v podobě minima nákladů vyplývajících z procesu obstarávání skladových zásob. (Lukoszová, 2004; Tomek, Hofman, 1999)

Strategické hodnoty nákupu:

- Nákup je oblastí přidání hodnoty, ne jenom snižování cen
- Inovace vyžaduje spolupráci od všech,
- Plynulá integrace toku materiálu a informací,
- Rostoucí povědomí, že zapojení dodavatele vede k vyšší efektivitě,
- Rostoucí povědomí o strategických nákladech na dodávky a ne jen krátkodobou cenu (Bossert, 2014)

1.1 Proces nákupu

Nositelem funkce nákupu je obvykle útvar nákupu. Úspěšné fungování tohoto útvaru závisí na správném a přesném vymezení jemu svěřených úkolů, na vymezení a způsobu řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím, na používaných formách a metodách řízení procesů nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku i jeho jednotlivých pracovníků. (Tomek, Hofman, 1999)

V návaznosti na výše uvedené tak lze říci, že základní aktivita útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu hlavních, pomocných a obslužných výrobních i

nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky i službami a to v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času i místě. (Tomek, Hofman, 1999)

1.2 Cíle nákupu

Základní cíle podniku slouží jako směrnice pro cíle, které z nich vyplývají ve funkčních oblastech, to jest i v nákupu. Problémy musí být řešitelné jak nákupem, tak prostřednictvím ostatních činností, např. vlastní výrobou. Když jsou například vlastní výrobky ve srovnání s obdobnými produkty konkurence příliš drahé, potom bychom měli uvažovat o jejich nákupu. (Tomek, Hofman, 1999; Červený, 2014)

Cíle nákupu tedy jsou:

- Uspokojování potřeb
- Snižování nákupních nákladů
- Zvyšování jakosti nákupu
- Snižování nákupního rizika
- Zvyšování flexibility nákupu
- Podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. (Tomek, Hofman, 1999; Červený, 2014)

1.3 Organizace nákupu

Nákup jako takový se skládá ze čtyř základních oblastí, kterými jsou vyřizování objednávek, doprava, zásobování a skladování. Někdy jsou tyto nazývány jako problémové oblasti nákupu. (Lukoszová, 2004)

1.3.1 Vyřizování objednávek

Pojmem vyřizování objednávek se souhrnně označují všechny činnosti, které jsou potřebné mezi odesláním objednávky a přijetím dodávky u příjemce. Čas mezi podáním objednávky a dodávkou, včetně jejího zaplacení je pořizovací lhůta. V praxi se do pořizovací lhůty zahrnuje:

- cesta signálu o potřebě podnikem, určení objednávaného množství, výběr dodavatele a jednání s ním,
- vyhotovení a doručení objednávky, popř. uzavření smlouvy,
- dodací lhůta dodavatele,

- doprava do skladu,
- přejímka a kontrola dodávky,
- uskladnění dodávky a zaevidování příjmu. (Lukoszová, 2004)

Zajištění optimální pořizovací lhůty je jednou ze základních otázek v rámci vyřizování objednávek. Pokud je tato lhůta příliš dlouhá, dochází ke zhoršování úrovně logistických služeb, prodejního rytmu a oddaluje se příjem peněz. Při příliš krátké pořizovací lhůtě však zase vzrůstá pravděpodobnost výskytu chyb ve vyřizování objednávek, navíc může znamenat také nadbytečnou spotřebu organizace a personálu. Naopak však roste kvalita služeb a klesá průměrná doba nedoplatků. (Lukoszová, 2004)

1.3.2 Doprava

Doprava a přeprava mají v logistice, jež představuje integrální řízení materiálového toku od dodavatele surovin přes výrobní a distribuční organizace až ke konečnému spotřebiteli, významnou úlohu. (Lukoszová, 2004)

Logistika v dopravě představuje integrované využití technických, organizačních i řídicích metod k tomu, aby dopravce zajistil přemístění požadovaných věcí nebo zboží ve správném čase na správné místo s požadovanou jakostí služeb a s příslušnými informacemi. Doprava umožňuje propojení jednotlivých částí logistického procesu, tj. vytváření logistických řetězců, což je jednodušší, pokud jsou přepravní prostředky schopny navíc plnit i funkce manipulační, skladovací a obalové techniky. Výchozím bodem pro plánování dopravních systémů musí být požadavky trhu na dopravované náklady. Na tomto základě se pak volí dopravní zařízení (pomocná zařízení, která umožňují sestavovat výrobky do obalových nebo nakládacích jednotek). Dopravní zařízení plní tyto funkce:

- Přejímka a sestavování dopravovaných materiálů (s cílem urychlit jejich odbavení a manipulaci s nimi),
- Ochrana dopravovaného zboží před poškozením, krádeží, atd.,
- Manipulovatelnost s dopravními prostředky,
- Skladovatelnost,
- Nositelé informací. (Lukoszová, 2004)

1.3.3 Udržování zásob

Logistický subsystém nákupu je často v praxi poznamenán existencí zásob. Zásobami jsou suroviny, materiály, náhradní díly apod., které jsou uloženy skladem.

Úkolem zásobování je zajistit na trhu hmotné i nehmotné činitele nutné pro činnost podniku. Ke splnění svých úkolů provádí nákupní oddělení podniku tyto činnosti:

- Nákupní průzkum potřeb
- Vyhledávání nejvhodnějších dodavatelů - dodavatele hodnotíme podle kvality dodávaných materiálů, uplatňovaných cen, spolehlivosti dodávek, servisu atd.
- Objednávání materiálů
- Doprava materiálů od dodavatele do podniku – v současnosti je snaha používat dodávkový režim just in time, tedy dodávek uskutečňovaných přesně v okamžiku jejich potřeby
- Vstupní kontrola materiálů
- Skladování materiál – snaha minimalizovat skladovací plochy, omezit vázanost prostředků v zásobách, optimalizovat velikost zásob, zajistit dostatečné vybavení skladu atd.
- Výdej materiálů.(Lukoszová, 2004; Emmett, 2008)

1.3.4 Skladování

Přestože skladování materiálů, součástí nebo výrobků znamená vždy určité přerušení hmotného toku, nelze je v žádném výrobním provozu plně odstranit. Nároky na skladovací systémy jsou stále komplexnější a náročnější. V dnešní době je pro podnik nutné zabezpečit individuální, bezchybné a rychlé rozdělení dodávek ze stále širší palety sortimentu. základním úkolem skladování je ekonomické sladění rozdílně dimenzovaných toků. (Lukoszová, 2004)

Samotné sklady můžeme rozdělovat podle několika hledisek. Základním kritériem členění je postavení skladu v hodnototvorném procesu. Z tohoto pohledu rozlišujeme sklady vstupní, které jsou určeny k udržování zásob vstupních materiálů, mezi sklady, sloužící k předzásobení mezi jednotlivými stupni výrobního procesu, a sklady prodejní určené k vyrovnání časových rozdílů mezi výrobními a prodejními procesy. (Lukoszová, 2004; Drahotský, Řezníček, 2003)

1.4 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Vstupuje-li podnik do hospodářské soutěže, svou výhodu nezískává náhodně nebo souhrou šťastných okolností. Výsledek primárně závisí na manažerských rozhodnutích, přičemž existuje celá řada faktorů ovlivňujících nákupní rozhodnutí, které jsou znázorněny níže na obrázku.



Obr. 1 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí (Tomek, 1999)

Nákup je proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků odpovídající kvality, v odpovídajícím množství, za přijatelnou cenu, ve správném čase, od správného dodavatele. Malé podniky se rozhodují obvykle na základě očekávané poptávky, velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje. (Tomek, 1999)

1.5 Nákupní informační systém

Pro řízení a plánování nákupu je důležité mít k dispozici relevantní informace. Tyto by měl obsahovat nákupní informační systém (NIS). Měl by zahrnovat nejen interní informace vztahující se k danému podniku, ale i externí informace, které jsou důležité pro strategické rozhodnutí a plány. (Lukoszová, 2004; Kaplan, 2007)

Interní informace obsahují skutečnosti o:

- výkonech,
- zásobách,
- dodávkách,
- nákladech,
- ostatních důležitých faktorech vztahujících se k dané problematice.

Externí informace obsahují skutečnosti o:

- makroekonomických faktorech dané ekonomiky (hrubý domácí produkt, kupní síla obyvatel, inflace, apod.),

- příslušném odvětví, v němž daný podnik působí,
- rozvojových tendencích daného oboru (patenty, nové technologické postupy),
- situaci na trhu,
- materiálových druzích,
- legislativě.

Rozhodování nákupčího je tedy závislé na využívání a zpracování těchto dostupných informací. Informační systém, který využívají nákupčí má několik pracovních aspektů. Má za úkol zajistit komunikační pohotovost jak pro vlastní potřebu nákupu, tak pro poskytování požadovaných informací mimo vlastní nákup. Dále musí být úložištěm získaných informací a v neposlední řadě by měl přijímat informace od ostatních nákupčích, spolupracovníků, dodavatelů, apod. Informační systém nám také slouží k zajištění aktuálnosti podstatných ukazatelů z příslušné oblasti a k včasnému varování při zjištění potřeby nákupu. (Lukoszová, 2004; Kaplan, 2007; Preclík, 2002)

1.6 Logistické procesy v nákupu

Přeprava zboží se uskutečňuje určitými technologiemi, které v našem pojetí budeme nazývat logistické technologie. Z řady logistických technologií, které se prakticky uplatňují v celosvětovém měřítku, považujeme za nejdůležitější:

- Just-in-time

Je to nejznámější logistická technologie. Spočívá v uspokojování poptávky po určitém materiálu nebo po určitém výrobku jeho dodáváním „právě včas“, tj. v přesně dohodnutých a dodržovaných termínech podle potřeby odběratele. Dodávají se malá množství v co možná nejpozdějším okamžiku. Dodávky jsou velmi časté a díky tomu mohou na sebe v logistickém řetězci navazovat jen s minimální pojistnou zásobou. Zásoby se udržují na dobu i několik hodin. (Drahotský, Řezníček, 2003; Lukoszová, 2012)

- Hub and spoke

Jde o technologii používanou pro logistickou obsluhu území. HaS je založena na sdružení a rozdělování menších zásilek v logistických centrech, dopravních uzlech, terminálech tak, aby rozhodující přepravní vzdálenost překonali pomocí pravidelných, rychlých a kapacitních dopravních systémů. (Drahotský, Řezníček, 2003; Lukoszová, 2012)

- Systém Kanban

Role tohoto systému v oblasti výrobních a logistických činností v posledním období roste. Systém je také znám pod jménem TPS – Toyota production systems, byl vyvinut společností Toyota motor company v průběhu 50. a 60. let minulého století. Princip systému Kanban spočívá v tom, že materiály a díly by se měly dodávat přesně v tom okamžiku, kdy je výrobní proces požaduje. Technologie je vhodná jak pro vnitřní logistické řetězce ve výrobních organizacích, tak i pro smluvně stabilizované vnější řetězce. Mezi dodávajícím a odebírajícím článkem fungují tzv. samořídící regulační okruhy, které jsou spojeny jednosměrným řetězcem, jejichž vztahy se řídí principem tahu. Je to optimální podnikatelská strategie nejen z nákladového hlediska ale i z hlediska úrovně služeb. Tento systém se velmi osvědčil pro ty položky dodávek, které se používají opakovaně. (Drahotský, Řezníček, 2003; Lukoszová, 2012)

- Quick and response

Systém rychlé odezvy je strategie používaná v sektoru maloobchodu, která je kombinací několika taktik zaměřených na zdokonalení řízení zásob a zvýšení efektivity pomocí zrychlení toku zásob. Většina systému QR dnes funguje hlavně ve vztahu mezi výrobcem a maloobchodníkem. Úplná implementace systému QR zahrnuje uplatnění principu JIT v rámci celého zásobovacího/logistického řetězce, tj. od dodavatele vstupních materiálů až po konečného zákazníka. (Drahotský, Řezníček, 2003; Gros, 1996)

- Efficient consumer response

Jedná se o zvláštní variantu předchozího systému QR, která se vyvinula v potravinářském průmyslu. Jeho účastníky jsou jak výrobní podniky s dodavateli, tak velkoobchod a maloobchod. Předpoklady uplatnění ECR spočívají v plném uplatnění automatické identifikace zboží, elektronické výměny dat, elektronickém převodu peněz, bankovních dat apod. (Drahotský, Řezníček, 2003; Gros, 1996)

- Kombinovaná doprava

Hlavními předpoklady spolehlivého fungování dopravy je vytvoření a usměrňování fungujících dopravních systémů v rámci jednotlivých oborů dopravy a koordinovaný rozvoj dopravního systému jako celku. Mezi těmito systémy je na předním místě intermodální či kombinovaná doprava. Výhodou takového řešení je využití výhod jednotlivých dopravních oborů. Při použití kombinované dopravy se hlavní část trasy

uskutečňuje po železnici, vnitrozemskou vodní cestou nebo po moři a místní svoz nebo rozvoz se uskutečňuje nejkratší trasou silniční dopravou. (Drahotský, Řezníček, 2003; Sixta 2009)

Základním prvkem kombinované dopravy jsou unifikované přepravní jednotky, kterými v našich podmínkách jsou kontejnery a výměnné nástavby. Intermodální doprava je založena na přepravě zboží v jedné a téže nákladové jednotce nebo vozidle postupným použitím různých druhů dopravy bez manipulace se samotným zbožím při měnících se druhích dopravy. (Drahotský, Řezníček, 2003; Gros, 1996)

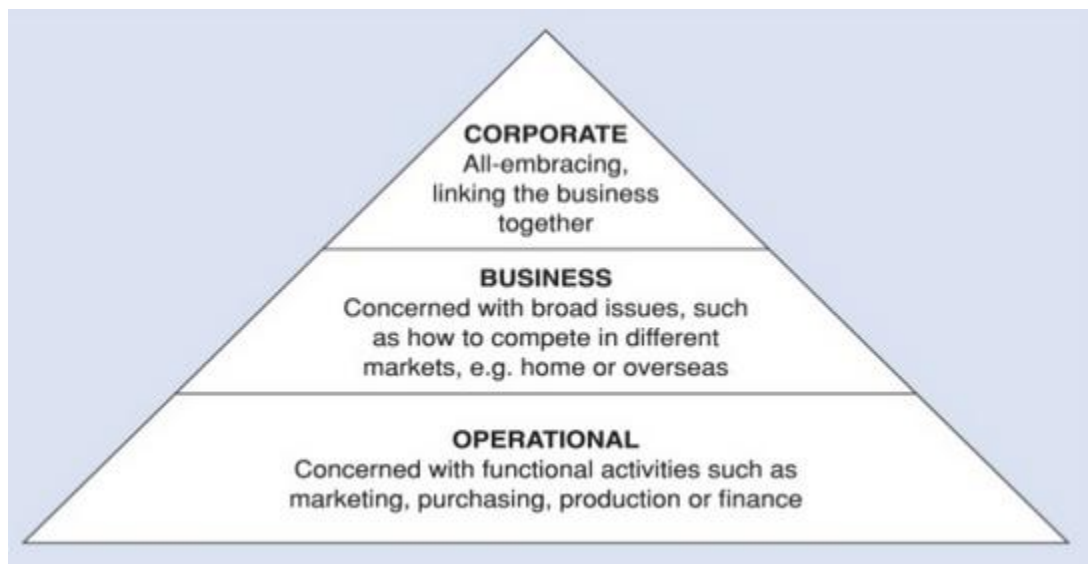
2 STRATEGIE VZTAHŮ S DODAVATELI

Pokud se rozhoduje o tom, jak se chovat ke svým dodavatelům, tak je nezbytné, aby společnost znala své hlavní cíle. Jednoduše řečeno – hlavní cíl businessu je vydělávat peníze. Cesta k tomuto cíli může mít mnoho podob. Nejlepší cesta k dlouhodobé stabilitě a profitu je produkce vysoké kvality při nejmenších ztrátách. (Bossert, 2004)

Strategie má různý význam pro různé lidi. V nejjednodušší formě, je to cesta jak maximalizovat kontrolu a minimalizovat rizika. (Bossert, 2004)

Nepochybně první z procesů vedoucích k budoucímu partnerství s dodavateli je ta část strategického rozhodování, která bude dále označena jako tvorba politiky a strategie vztahů s dodavateli. Klade na vrcholový management odběratelských organizací nárok, aby se při deklarování a rozvoji své celkové strategie také zamýšlel nad definováním základních dlouhodobých přístupů ke svým dodavatelům. (Nenadál, 2006)

Poslání, vize a hodnoty jsou východiskem tvorby celkové politiky a strategie odběratele. V ní by se už měly položit i základy zvláštní politiky a strategie vztahů s dodavateli. (Nenadál, 2006; Fiala, 2005)



Obr. 2 Úroveň strategie napříč organizace (Bossert, 2004)

2.1 Prvky strategie vztahů s dodavateli

Politika ve vztahu k dodavatelům by měla obsahovat konkrétní rozpracované prvky. Jedná se o strategická rozhodnutí, od nichž se bude odvíjet spletenec vztahů s dodavateli, které navíc ovlivní i další články a procesy celého dodavatelského řetězce. Mezi základní prvky politiky a strategie vztahů s dodavateli by neměly chybět:

- Volba základny vztahů s dodavateli
- Určení míry preference jakosti dodávek nad jinými hledisky
- Stanovení strategicky významných dodavatelů
- Volba mezi strategií dodavatelského vějíře nebo strategií výlučných dodavatelů
- Stanovení klíče k redukci celkového počtu dodavatelů
- Rozhodnutí, zda volit interní nebo externí dodavatele
- Určení míry preference dlouhodobých vztahů s dodavateli
- Určení rozsahu a podmínek poskytování technické pomoci dodavatelům
- Provázanost se systémy JIT a principy logistiky
- Stanovení pravidel chování zaměstnanců odběratele při komunikaci s dodavateli
- Zohlednění sociální odpovědnosti. (Nenadál, 2006)

2.2 Udržování vztahů s dodavateli

To, co budeme považovat za strategickou bázi vztahů s dodavateli, může reálně nabývat různých odstínů mezi dvěma hraničními situacemi:

- Vztahy mezi dodavateli a odběrateli budou založeny na vzájemné nedůvěře a pocitech, že ten druhý v obchodním vztahu je protivník;
- Vztahy mezi dodavateli a odběrateli budou založeny na zásadách rovnoprávnosti, vzájemné důvěry, oboustranné výhodnosti a úcty, zkrátka na vstřícném partnerství.

Je samozřejmě plně v pravomoci vrcholového vedení odběratelské organizace, aby si tuto základnu vybrala. První z uvedených hraničních alternativ nemá budoucnost, ale mnohé konkrétní špatné zkušenosti spojené s reálných chování dodavatelů mohou být mentální překážkou, kterou nemusí být vůbec snadné překonat. Na druhé straně by bylo stejně špatným krokem, pokud by odběratel od počátku slepě důvěřoval všem svým obchodním partnerům. Vzájemná důvěra je totiž výslednicí opakovaně prokázané skutečné schopnosti a spolehlivosti dodavatelů plnit aktivně všechny požadavky odběratelů. I proto se v

managementu partnerství s dodavateli mají uplatňovat propracované metodiky a postupy jejich hodnocení, výběru a opakovaného hodnocení. (Nenadál, 2006; Perrotin, Heusschen, 1999)

2.2.1 Komunikace s dodavatelem

Jestliže proběhlo hodnocení dodavatelů a je vybrán ten, který maximálně splňuje požadavky odběratele, zbývá nám poslední činnost a to komunikace s vybraným dodavatelem. Komunikace by měla zahrnovat oznámení výsledků výběrového řízení, včetně informací o hodnotách, kterých při posuzování celkové způsobilosti daný dodavatel dosáhl. Dále by měly být prodiskutovány náměty na další možné zvýšení výkonnosti procesů dodavatele jako zpětná vazba na provedené hodnocení. Předem by měly být definovány všechny požadavky na budoucí dodávky a náměty týkající se případné technické pomoci. V neposlední řadě musí být nastaveny podmínky, pravidla, odpovědnosti i pravomoc pro běžnou a systematickou komunikaci s dodavatelem. (Nenadál, 2006)

2.2.2 Motivace dodavatelů

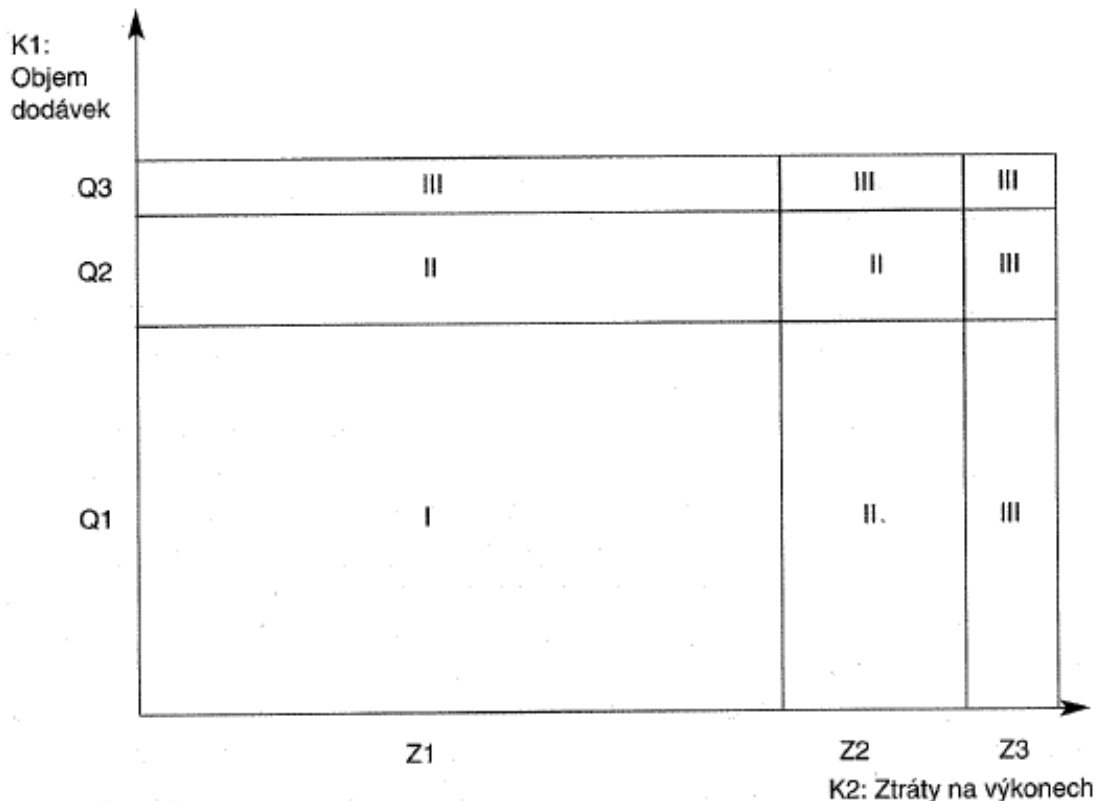
Není sporu o tom, že tzv. motivování je jedním z důležitých procesů managementu jako takového, přičemž tento pojem je různými autory definován často i velmi rozdílným způsobem. Jedna z nejčastějších definic hovoří o tom, že motivování je ovlivňování vnitřního stavu člověka v zájmu plnění cílů organizace. Tato definice se vztahuje výhradně k motivování jednotlivců, ale můžeme ji vztáhnout i na dodavatele: motivování dodavatelů je proces, kterým odběratelé ovlivňují chování a aktivity dodavatelů, jejichž cílem je plnění požadavků odběratelů a zvyšování hodnoty pro oba obchodní partnery a další účastníky dodavatelského řetězce. Odpověď na otázku, proč dodavatele motivovat je relativně jednoduchá, aby se neustále zlepšovali. (Nenadál, 2006)

2.3 Stanovení strategicky významných dodavatelů

Je logické, že jestliže odběratelé mají stovky různých dodavatelů, není možné se všemi udržovat vztahy na stejné úrovni. Proto je v praxi nutné volit kritéria a metody, které by objektivně a rychle dokázaly z celkového počtu dodavatelů vybrat tzv. strategicky významné dodavatele, tedy množinu dodavatelských subjektů, na jejichž dodávkách je

odběratel skutečně závislý. A právě s těmito dodavateli by měl v první řadě rozvíjet procesy managementu partnerství. (Nenadál, 2006)

V praxi se pro tyto účely mohou využít různé metody, za všechny si zde představíme aplikaci grafického nástroje, tzv. dodavatelské matice, jejichž základní tvar můžeme vidět na obrázku. (Nenadál, 2006)



Obr. 3 Dodavatelská matice (Nenadál, 2006)

Pro rozhodování o tom, kdo bude považován za strategicky významného dodavatele, se zvolí dvě na sobě nezávislá kvantifikovatelná kritéria K1 a K2. Na obrázku je reprezentují absolutní objem dodávek a objem ztrát na výkonech, které odběratel zaznamená při výpadech příslušných dodávek. S využitím metody ABC se vytvoří v matici tři základní segmenty. Metoda ABC spočívá v tom, že si rozdělíme dodavatele do tří skupin dle toho, zda tvoří 70, 20 nebo pouze 10% daného celku zvoleného kritéria.

Segment III na obrázku bude tvořen velkou většinou dodavatelů, jejichž vliv na celkovou výkonnost odběratele je však nevýznamný. Vztahy s těmito dodavateli by měly směřovat k udržování jejich schopnosti plnit požadavky. Segment II bude tvořen skupinou dodávek,

jejichž vliv není možné podceňovat, nicméně není rozhodující. Rozsah spolupráce s těmito dodavateli je obvykle dán kapacitními možnostmi odběratele a alespoň některé procesy managementu by zde už měly nalézt své opodstatnění. Klíčoví budou ti dodavatelé, kteří budou spojeni s dodávkami v segmentu I. Zde bude zřetelná menšina z celkového počtu dodavatelů, jejichž spolehlivost a celková výkonnost jsou však pro odběratele mimořádně důležité a mnohdy skutečně nezastupitelné. A právě touto skupinou dodavatelů by odběratel měl rozvíjet vztahy založené na principech a všech procesech partnerství.

3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Prakticky ve všech typech organizací patří procesy hodnocení a výběru vhodných dodavatelů ke standardně vykonávaným aktivitám. Podstatně se však liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování a i mírou pochopení jejich podstaty. Je důležité, že smysl všech podobných aktivit spočívá především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci, k získání jistoty, že se bude nakupovat od partnerů schopných dlouhodobě plnit požadavky odběratelů. Základním předpokladem tomuto procesu managementu partnerství je zjištění, že hodnocení a výběr vhodných dodavatelů budou vždy aktivitami, které je možné vůči budoucím dodavatelům považovat za víceméně jednorázové. Uskutečňují se totiž vždy ještě před uzavřením konkrétní smlouvy o dodávkách. Na druhé straně jsou tyto činnosti prováděny neustále, často však vůči zatím zcela neznámým dodavatelům. Odběratelská organizace si vytváří obvykle velmi rozsáhlou databázi potenciálních dodavatelů, z nichž si pomocí vhodných nástrojů může v předběžném hodnocení a výběru zvolit možné dodavatele. Tito dodavatelé jsou podrobeni dalšímu, obvykle zevrubnějšímu posuzování. Výsledkem procesu hodnocení a výběru je konečný seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. V jejich průběhu podléhá pravidelnému hodnocení jejich momentální výkonnost; výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr a hodnocení dodavatelů. Pro jednotlivé druhy dodávek se odběratel může rozhodnout buď pro některého z dosavadních a osvědčených dodavatelů anebo mohou do dodavatelského řetězce vstoupit zcela noví dodavatelé. (Nenadál, 2006)

3.1 Kritéria pro hodnocení dodavatelů

V rozhodování u výběru dodavatele je nutno zvažovat celou řadu kritérií. Kromě základních kritérií, jako jsou cena jakost, by se měla volit kritéria, která budou vhodná pro jejich konkrétní podmínky podniku. (Gros, Grosová, 2006; Svobodová, 2011)

Výběr vhodných kritérií je nutno velmi důkladně zvážit. Je dobré dát přednost nákupu z více zdrojů, čímž můžeme eliminovat závislost pouze na jediném dodavateli. S tím přichází i možnost srovnávat. Bylo by dobré dát přednost těm kritériím, která ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku, kterými jsou například náklady, zásoby, jakost, prodejnost a také bychom měli brát v úvahu i to, zda jde o dodavatele, s kterým má podnik

určité zkušenosti. Při rozhodování o potenciálním dodavateli lze postupovat podle kritérií, která mají pro podnik zásadní význam. (Gros, Grosová, 2006; Svobodová, 2011)

3.1.1 Stanovení kritérií hodnocení dodavatelů

Existuje 7 nejdůležitějších kritérií, podle kterých by se měl podnik řídit, aby mohl vybrat vhodného dodavatele:

- Finanční situace dodavatele

Ekonomicky silný dodavatel by měl zaručit, že s ním budeme moci počítat pro dlouhodobější spolupráci.

- Informace o perspektivnosti vývoje dodavatele

Tímto zajistíme, zda dodavatel bude schopný se přizpůsobit změnám požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka, či při vývoji výrobků nových.

- Logistické služby poskytované dodavateli

Logistické služby poskytované dodavateli se také řadí mezi důležitá kritéria při výběru dodavatele. Jedná se například o dodací lhůty, vyřízení objednávek, lokalizace dodavatele či další služby spojené s balením a přepravou výrobků.

- Informace o výrobních možnostech dodavatelů

U tohoto kritéria zjišťujeme, zda daného dodavatele můžeme hodnotit jako spolehlivého výrobce. K tomuto hodnocení nám potom mohou sloužit informace o výrobní kapacitě a jejím využití, o počtu výrobních jednotek nebo o úrovni řízení výroby.

- Informační systém pro evidenci podnikových záležitostí

S informačním systémem v podniku získáváme přehlednost dat například o objednávkách, dodavatelích a ostatních činnostech podniku. Informační systémy nám umožňují kvalitní převedení podnikových dat do elektronické podoby. Tímto převedením nám informační systém usnadňuje vypisování dokumentů.

- Celkové pořizovací náklady a platební podmínky

Cena patří mezi jedno z nejdůležitějších kritérií při výběru dodavatele. Lze do nich zahrnout například cenu, pořizovací náklady, očekávaný vývoj ceny či lhůty splatnosti faktur.

- Požadované kvalita

Požadovaná kvalita je absolutně nejdůležitějším kritériem, které by měl každý dodavatel splňovat. Pokud dodavatel nabídne kvalitu, nižší než požadujeme, neměli bychom vůbec projevit o tuto nabídku zájem. Abychom si byli jistí, budeme nakupovat kvalitní zboží, můžeme používat jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek. Mezi tyto ukazatele se zařazuje například potencionální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství nebo potenciální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti. Měli bychom ale zjišťovat důsledky nekvalitních dodávek, což se může projevit časovými ztrátami ve výrobě dodávkou vadných dílů. Po pečlivém zhodnocení všech kritérií, které si podnik stanovil, vybírá dodavatele, který by měl obstát ve všech kritériích. Pokud se tak uskuteční, stává se novým dodavatelem pro firmu. (Gros, Grosová, 2006; Svobodová, 2011)

3.1.2 Reklamacie dodavatelům

Reklamacie byly, jsou a nesporně budou i nadále jedním z témat komunikace odběratelů a dodavatelů – protože ani v dobře fungujícím partnerství nelze vyloučit některé nestandardní situace spojené s neplněním požadavků na dodávky. Toto téma není pro žádného z obchodních partnerů nikdy dvakrát příjemné a potvrdili by to určitě i ti zástupci odběratelských organizací, kteří mají vyřizování aktivních reklamací ve svých pracovních povinnostech. A samozřejmě, pro dodavatele budou tyto informace vždy poněkud traumatizující.

Reklamacie stejně jako i neoficiální stížnosti odběratelů jsou velmi cennými informacemi o vnímání dodávaných produktů odběrateli, ale hlavně o rezervách, které se díky analýze příčin reklamací dají odhalit a využít k dalším zlepšováním. Jestliže se dodavatel reklamacím brání, úmyslně si vytváří i bariéry vůči přijímání inspirace k dalšímu vlastnímu rozvoji. S vyřizováním reklamací jsou obvykle spojeny dodatečné výdaje dodavatele, ale hodnota informací, které z efektivně vedeného reklamačního řízení může dodavatel získat, je jeho přínosem! (Nenadál, 2006)

3.2 Předběžné hodnocení dodavatelů

Predběžné hodnocení dodavatelů je jen jakýmsi kvalifikačním kolem hodnocená a výběru, kdy z obvykle velmi širokého spektra všech možných dodavatelů odběratelská organizace

vybere několik „postupujících“ do dalšího kola hodnocení. Toto hodnocení může být založeno na:

- Posuzování prvních vzorků dodávek;
- Předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace;
- Analýze referencí jiných odběratelů, resp.
- Na jejich kombinaci. (Nenadál, 2006)

3.2.1 Posuzování prvních vzorků dodávek

V praxi se poměrně často vyskytují případy, kdy si odběratel vyžádá od potencionálních dodavatelů fyzické vzorky budoucích dodávek zhotovené podle předběžně zaslanych požadavků. Ale v rámci ofenzivního marketingu dodavatelských organizací jsou někdy tyto vzorky odběratelům doslova nabízeny stylem „vyzkoušejte si nás, a pokud budete spokojeni, můžeme pro vás dodávat“. (Nenadál, 2006)

3.2.2 Posouzení vyzrálosti systému managementu

Hodnocení prvních vzorků je omezeno pouze na dodávky, které mají charakter nakupovaných materiálu, výrobků apod. U dodavatelů komodit, u kterých je i objektivně obtížné stanovit požadavky, však musíme volit poněkud jiné přístupy. Pro účely předběžného hodnocení a výběru se jeví jako vhodné využívání určité formy sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy je potenciálním dodavatelům zaslán soubor hodnotících otázek, na které jsou tito dodavatelé povinni objektivně reagovat. (Nenadál, 2006)

3.2.3 Analýza referencí jiných odběratelů

Odběratel má samozřejmě právo si ještě před bližším kontaktem s potenciálním dodavatelem zjistit ze všech dostupných zdrojů reference o tomto dodavateli. Ty vycházejí nejčastěji se zkušeností jiných organizací, které už od tohoto dodavatele někdy nakupovali, ale mohou být také získávány z benchmarkingových databází, WWW stránek apod. Tento druh informací by však měl vždy představovat pouze doplňující, nikdy ne rozhodující vstupy pro další rozhodování odběratele. (Nenadál, 2006)

3.3 Systém hodnocení dodavatelů

Předběžným hodnocením se nám někdy příliš rozsáhlé spektrum možných dodavatelských subjektů sníží na přijatelné množství. U těch dodavatelů, kteří se takto kvalifikovali do hlavní soutěže, v dalším kroku odběratel provede hodnocení, které má zejména odhalit budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele. Tím se stalo prověřování (audity) systémů managementu přímo u potenciálních dodavatelů. Audit je například definován jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria. Díky auditu systému managementu u dodavatele se získají potřebné důkazy, díky nimž pak auditoři v rámci svých zjištění konstatují, že dodavatel splnil, resp, nesplnil požadavky, které stanoveny kritérii auditu. (Nenadál, 2006)

V posledních letech se čím dál intenzivněji prosazují postupy hodnocení dlouhodobé způsobilosti potencionálních dodavatelů odvozené od kritérií různých modelů podnikatelské úspěšnosti, označovaných často jako modely excelence. Modely excelence organizací jsou rozvíjeny v celém světě a organizace tzv. světové třídy v nich nacházejí tu nejlepší inspiraci k neustálému rozvoji svých systémů managementu. Nejznámější z nich jsou japonský model demingovy aplikační ceny, model Národní ceny za jakost Malcolma Baldrige a EFQM Model Excellence, který se uplatňuje v Evropě. Všechny tyto modely vycházejí z filozofie Total Quality Management. (Nenadál, 2006)

3.4 Metody výběru dodavatelů

Existuje mnoho metod, které nám umožňují vybrat nejvhodnějšího dodavatele. Každý podnik by měl individuálně vybrat metodu, která odpovídá jeho nastaveným požadavkům a kritériím. Pro správné a kvalitní rozhodnutí, které by umožnilo provést vlastní rozhodování, bychom měli vhodně setřídit získané informace z nabídek dodavatelů. Pro komplexní hodnocení dodavatelů můžeme použít různé metody. Jejich výsledkem bude kvantitativní údaj, který použijeme při rozhodování o nejvhodnějším dodavateli. Metody výběru dodavatelů se dělí na základní metody hodnotících stupnic a základní metody hodnocení dodavatelů. Do základních metod hodnotících stupnic patří: (Svobodová, 2011; Tomek, Hofman, 1999)

- Nominální stupnice, je nejjednodušší z metod a při bodování se využívá binární logický kód 1 a 0.

- Ordinální stupnice, je vylepšenou metodou, dodavatele můžeme uspořádat z hlediska určité vlastnosti
- Kardinální číselná stupnice, patří k nejvyšším, spočívá ve vyjádření vzájemného poměru užitnosti variant.

Mezi základní metody hodnocení dodavatelů řadíme:

- Prosté hodnocení podle pořadí, hodnotíme jednotlivá kritéria a přiřazujeme jim body od 1 do 3. Nejvýhodnějším dodavatelem se stává ten, který získá nejnižší počet bodu.
- Váhové hodnocení podle pořadí, přiřazujeme u této metody navíc k jednotlivým kritériím předem stanovenou váhu.
- Scoring model, předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Pomocí recipročního indexu převádíme potřebné údaje na vzájemně ekvivalentní hodnoty. (Svobodová, 2011; Tomek, Hofman, 1999)

3.5 Audit dodavatele

Audity jsou nedílnou součástí procesů jakéhokoliv systému managementu jakosti. Jsou i častou formou hodnocení způsobilosti dodavatelů. Efektivní realizace auditů vyžaduje zvládnutí určitých specifických postupů, znalostí a vytváření systémových podmínek pro vedení auditů. Základní členění na audity interní a externí je vedeno podle toho, kdo využívá závěry (výstupy) z auditování. Závěry z interních auditů využívá výhradně sama auditovaná organizace, zatímco závěry z externích auditů jsou využívány i jinými organizacemi, např. zadavateli zakázek, odběrateli, certifikačními orgány apod. Audity druhou, resp. třetí stranou u dodavatelů vykonává tým auditorů buď přímo odběratelské organizace, nebo zvoleného certifikačního orgánu. V každém případě by aktivní účastníci všech auditů-tzv. auditoři, měli dodržovat základní zásady auditování, které vymezuje norma ČSN EN ISO 19011: (Bajko, 2008; Nenadál, 2006)

- Etické chování auditora: Základem efektivního vedení auditu musí být vzájemná důvěra, jednotnost a diskrétnost auditorů.
- Spravedlivé prezentování zjištění z auditů: Auditoři mají povinnost prezentovat zjištění a závěry z auditu pravdivě a tak, aby věrně odrážely skutečný stav systému managementu.

- Povinnost profesionálního přístupu v práci auditora: Důležitým znakem práce auditorů je pečlivost a soudnost při analýze důkazů z auditu.
- Nezávislost v rozhodování auditora: Auditóři musí být nezávislí na činnostech, které sami auditují, nesmí být zaujatí a nesmí být ve střetu zájmů.
- průkaznost: Důkazy z auditů musí být ověřitelné a musí být založeny na dostupných vzorcích informací. Auditor musí uplatňovat přístup k auditování odvozený od vyhodnocování faktů. (Bajko, 2008; Nenadál, 2006)

3.5.1 Samohodnocení

V souvislosti s prosazováním koncepce TQM se začaly používat i přístupy k posuzování systémů managementu organizací, pro které se zavedl termín sebehodnocení.

Management organizací chce účinnými metodami a s aktivním zapojením vlastních zaměstnanců zjistit, kde jsou slabá místa systému managementu. Následně pak, vyvstává snaha tato slabá místa včas eliminovat a tím získávat konkurenční výhody na trhu při současném zvyšování interní výkonnosti. V současné době je sebehodnocení organizací považováno za nejdokonalejší, zároveň však nejnáročnější přístup k posuzování skutečného stavu vyzrálости systémů managementu ve všech typech organizací. (Bajko, 2008)

Sebehodnocení je všezahrnující, systematický a pravidelný proces přezkoumávání činností organizace a jejich výsledků na bázi modelu excelence.

Prvním krokem k sebehodnocení je dosažení shody o účelnosti a skutečné potřebě sebehodnocení u vedení dodavatele. Další etapou managementu je komunikace se zaměstnanci o podstatě a cílech sebehodnocení. Sebehodnocení je týmovou hodnotící metodou, proto je nutné v dalším kroku jmenovat a vycvičit tým sebehodnocení. Dále pak by měl být zpracován plán sebehodnocení u dodavatele. Vlastní realizace sebehodnocení vybranou technikou je posledním z kroků, který souvisí s tímto procesem. Jeho výsledkem by měl být podrobný seznam příležitostí ke zlepšování u dodavatele. Završením sebehodnocení dodavatelů je plánování a realizace projektů zlepšování. (Bajko, 2008)

Techniky sebehodnocení, které doporučují Evropská nadace pro management jakosti (EFQM) jsou:

- Technika simulace Evropské ceny EFQM,
- Technika zapojení spolupracovníků,

- Technika pro „pro forma“,
- Technika dotazníková,
- Technika maticového diagramu

Tyto techniky jsou seřazeny od nejobektivnějších, a samozřejmě i nejvíce náročných na zdroje, až po techniky s nejmenší objektivitou výsledků., které mají nejmenší potřebu zdrojů. Nejpoužívanějšími technikami jsou zapojení spolupracovníků a „pro forma“.

Technika zapojení spolupracovníků je druhá zdrojově nejnáročnější technika. Je pro ni typické široké zapojení zaměstnanců organizace do všech fází sebehodnocení. Je nutno využít posuzovatele, kteří absolvovali speciální výcvik posuzovatelů. (Bajko, 2008)

Jednou z možností snižování pracnosti a nákladů při zachování poměrně vysoké objektivity sebehodnocení je technika „pro forma“. Jejím charakteristickým rysem je využití předem vytvořených formulářů. Z praxe vychází, že tato technika je zatím převládajícím přístupem sebehodnocení u většiny organizací. (Bajko, 2008)

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Auto Kelly a.s. (AK) je původně česká společnost, nyní jedním z členů mezinárodní skupiny Rhiag Group, jejíž vedení sídlí v Praze. Společnost se zabývá importem a distribucí náhradních dílů na osobní a užitkové vozy. V současné době je firma jedničkou ve svém oboru na českém trhu s více než 30% podílem. Síť služeb v České republice zahrnuje 66 poboček/prodejen. Vedle toho věnuje Auto Kelly, a.s. trvalou péči cca 800 zaměstnanců.

4.1 Historie Společnosti

Společnost Auto Kelly, a.s. byla založena v roce 1994 dvěma spolužáky z vysoké školy s původním názvem Kelly, s.r.o. Od roku 1994 do roku 1996 se zabývala jediným sortimentem – světlomety. V roce 1996 se původní společnost Kelly, s.r.o. přetransformovala na společnost Auto Kelly, a.s. a v té době vstoupila na aftermarketový trh s náhradními díly jako specialista na karosářský sortiment a brzy se stala nejrychleji se rozvíjejícím importérem a distributorem náhradních dílů na osobní a lehké užitkové vozy u nás. (interní materiály)



Obr. 4 Centrála Auto Kelly (interní materiály)

V roce 1995 společnost absolvovala první stěhování do větších prostor. AK postupně rostla, přibírala další sortimenty a v roce 2000 koupila nové prostory (současná centrála v Praze 9), kam se v roce 2001 přestěhovala a kde také otevřela nový centrální sklad. V polovině roku 2010 zahájila AK stěhování centrálního skladu do větších a modernějších prostor ve Strančicích. Stěhování bylo dokončeno v červnu 2011. (interní materiály)

Historicky první pobočkou v České republice bylo Brno, otevřené v roce 1999. Postupně byly otevírány další pobočky – nejvíce v letech 2006-2008. V těchto letech byla distribuční síť rozšířena o cca 20 nových prodejen. V současné době má AK silnou prodejní síť 66 vlastních prodejen v ČR, na nichž poskytuje své služby jak velkoobchodním, tak i maloobchodním zákazníkům. V roce 1997 byla otevřena první pobočka na Slovensku a v roce 2008 bylo působíště rozšířeno i na Maďarsko. Současně má AK více než 20 prodejních míst na dalších východoevropských trzích. Je členem mezinárodní sítě Group Auto sdružující distributory a výrobce náhradních dílů pro aftermarket ve více než 20 zemích. (interní materiály)

V srpnu 2010 se stala společnost Auto Kelly, a.s. a její dceřiná společnost Auto Kelly Slovakia, s.r.o. součástí mezinárodní skupiny Rhiag Group, předního distributora náhradních dílů a příslušenství, který působí v celé řadě zemí střední a východní Evropy.

4.1.1 Podíl AK na českém trhu

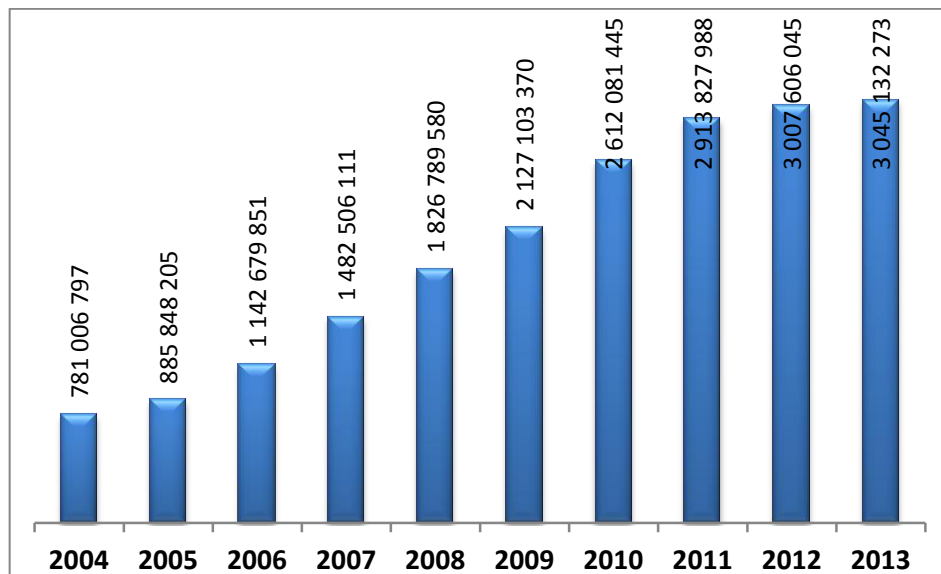
Auto Kelly je největším „hráčem“ na trhu s podílem 31,4% v roce 2013, druhou v pořadí je firma Elit, které patří 16,9%. Obě tyto firmy jsou členy skupiny Rhiag, což představuje téměř 49%. Posilování pozice na trhu je způsobeno zejména neustálým rozšiřováním nabídky (sortimentu) a pravidelné otevírání poboček.

Na český trh hojně pronikají i firmy z Polska, které distribuují zboží přímo z Polska. Jejich podíl činí 1%. Pokud k nim přidáme i firmy Inter cars a Autoprime, které vlastní polské firmy, činí jejich podíl 8,9%. K nim můžeme přidat i firmu Náš servis Group, kde podíl polských firem činí zhruba 15%.

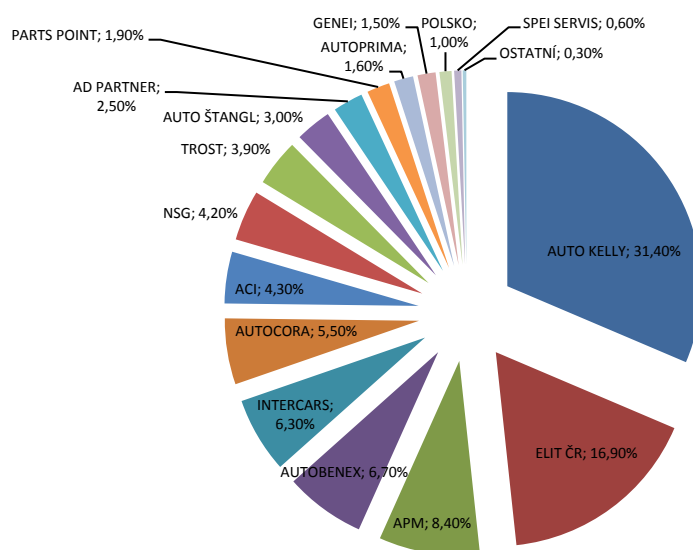
V průběhu let Auto Kelly posiluje podíl na českém trhu. V roce 2004 zaujímala 12,5% a byla až třetí v obratu na trhu, v roce 2007 již 18,6% a stala se tak „dvojkou“ a v roce 2010 měla již 26,3% a stala se „jedničkou“. Tomuto růstu přispělo také otevírání poboček, kdy v letech 2006 - 2008 byla rozšířena pobočková síť o cca 20 nových poboček.

Rozložení zákazníků Auto Kelly je následující:

- Velkoobchod – 86,7%
- Maloobchod – 12,4%
- Distributoři – 0,9%



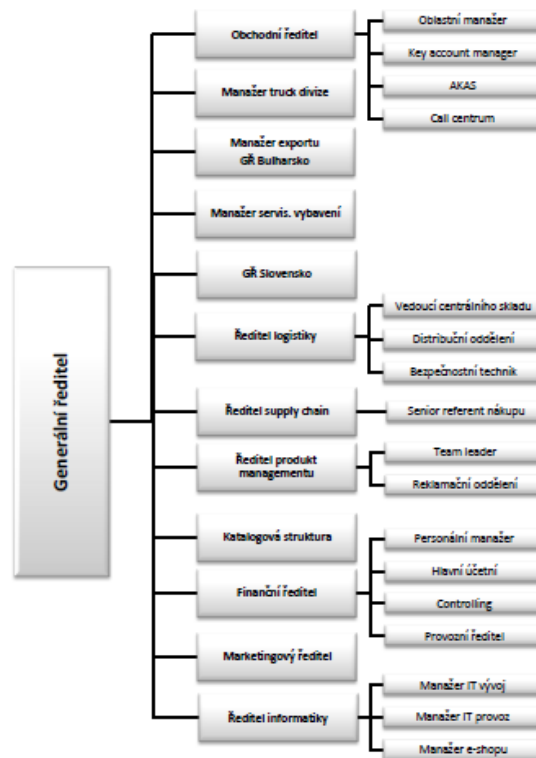
Graf 1 Obrat Auto Kelly V ČR v Kč (vlastní zpracování)



Graf 2 Podíl Auto Kelly na českém trhu (vlastní zpracování)

4.2 Organizační struktura

Organizační struktura firmy je rozdělena do dvanácti hlavních oblastí a to: obchodní oddělení, truck divize, export, servisní vybavení, divize Slovensko, logistika, supply chain management, produkt management, katalogová struktura, finanční oddělení, marketingové oddělení a IT.



Obr. 5 Organizační struktura AK (interní materiály)

4.2.1 Nákupní oddělení

Obecně lze říci, že nákupní oddělení se stará o nákup produktů, které jsou uskladněny v centrálním skladu a dále jsou distribuovány na pobočky, resp. ke koncovým zákazníkům. Pracovníci nákupního oddělení jsou rozděleni do dvou základních oblastí. První oblast, kterou zajišťují produkt manažeři, je strategické řízení produktů. Tato oblast zahrnuje produktový marketing, cenotvorbu, spolupráci s reklamačním oddělením a jednání s dodavateli. Také zde řadíme rozšiřování sortimentu o nové položky.

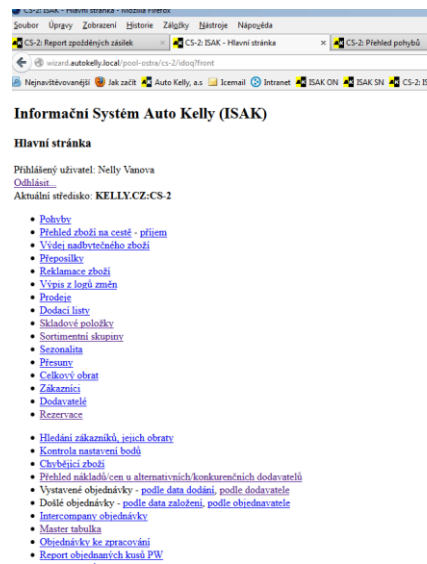
Druhá oblast má na starosti udržování optimálních zásob pro celé AK a exportní zákazníky. Zahrnuje to tedy kompletní tok zboží od tvorby objednávek, sjednání dopravy, uložení na centrálním skladě po naskladnění na pobočky.

4.3 Informační systém

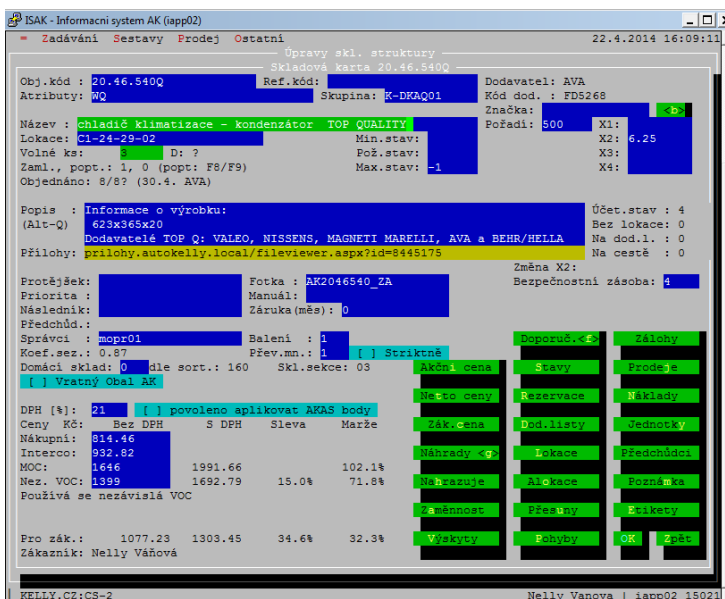
Společnost AK využívá ke své činnosti několik informačních systému, které jsou navzájem propojeny a spolupracují mezi sebou. Každý z těchto informačních systémů má své uplatnění, nicméně je zde vysoký požadavek na kapacity serverů, které se neustále musí rozšiřovat.

ISAK

Informační systém, který je v AK zaveden nejdéle. Slouží zejména pro potřeby logistiky, nákupu a pro prodejce na pobočkách. Má dvě rozhraní a to webový prohlížeč a „puty“. Webový prohlížeč slouží pro nahrávání a čtení informací. Např. vytváření objednávek, přehled přijímaní zboží, zakládání nových karet. Puty je využíván především k přehledu položek, které se zadávají do webového prohlížeče. Dle jednotlivého sortimentu lze zde najít čísla karet, ceny, dodavatele, počet dostupných kusů, tok zboží mezi pobočkami apod. Nastavují se zde dodací podmínky dodavatelů, nastavení lokací pro příjem atd. Prodejci na pobočkách používají k vyhledávání vhodných dílů, dostupnosti a v neposlední řadě k prodeji. Dříve byl také využíván jako účetní program, ovšem při stále větší náročnosti na účetní operace se přešlo na program Helios.



Obr. 7 ISAK – webové rozhraní (interní materiály)



Obr. 6 ISAK – „puty“ (interní materiály)

Helios

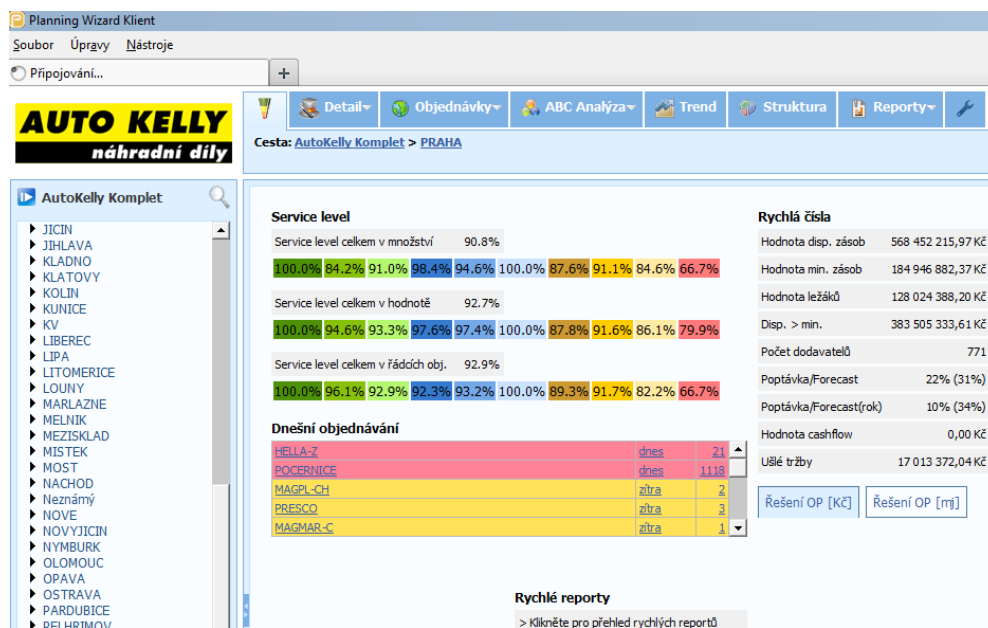
S rozvojem společnosti se projevovala potřeba zavedení nového účetnického systému v dostatečné kapacitě a škálovatelnosti systému. Proto v roce 2006 AK postupně přešla na program Helios, který zastává veškeré operace v účetnictví a je napojený na ostatní informační systémy ve společnosti.

Instant Team

Používán zejména ke sledování prodejů a marží, obrátkovosti zásob, vyčíslení ušlých zisků, analýzám dodavatelů a k zapisování porad, ročních bonusů a dalších informací o dodavatelích. Slouží také jako hlavní podklad pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců.

Planning Wizard

Slouží pro předpověď poptávky a navrhování objednávek, které jsou dále upravovány v ISAKU za pomoci „puty“, analyzování položek ABC analýzy, sledování lead time dodavatelů, sledování objednávání položek od preferovaných a nepreferovaných dodavatelů a další. AK má stále interní IT odborníky, kteří nadále vyvíjí tento program pro potřeby společnosti.

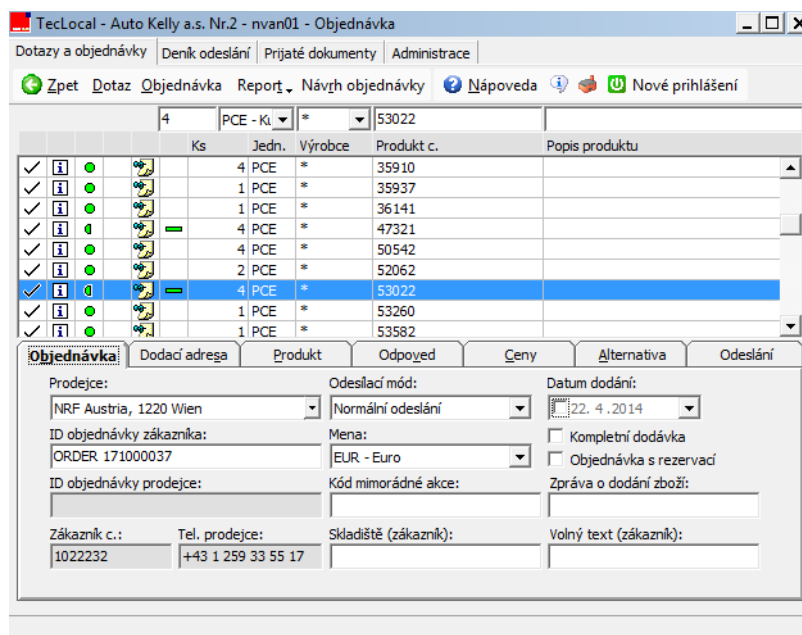


Obr. 8 Planning Wizard (interní materiály)

Dále se používají informační kanály, které jsou využívány většinu evropských dodavatelů a některými mimoevropskými.

TecLocal

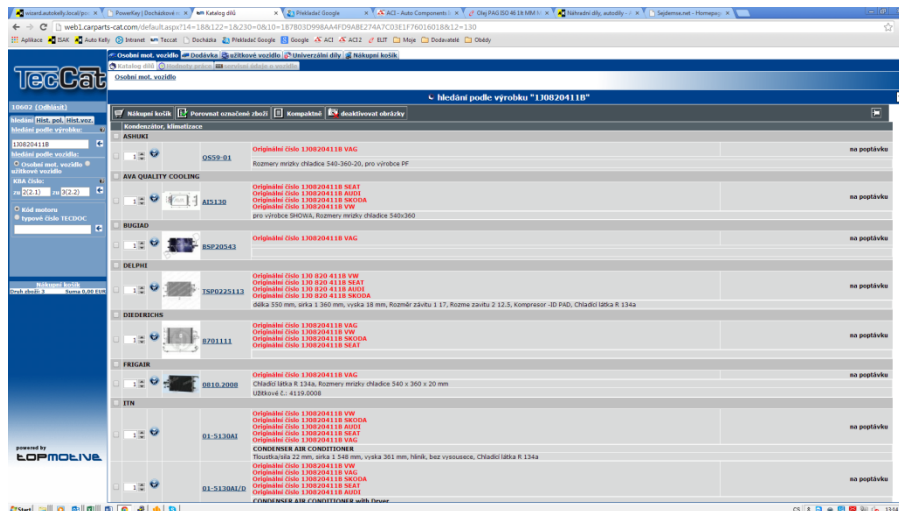
Slouží pro posílání online objednávek napřímo dodavatelům a k nahlížení do skladových zásob dodavatelů. Díky tomuto programu lze rychle zjistit dostupnost určitého dílu u konkrétního dodavatele. Nepoužívají ho mimoevropští dodavatelé a ne všichni evropští dodavatelé.



Obr. 9 TecLocal (interní materiály)

TecCat

TecCat je obdoba TecDoc a je používán jako elektronický katalog automobilových dílů. Zahrnuje přes 400 značek výrobců autodílů pro osobní i nákladní vozy a další doplňující technické informace. Slouží pro rozpoznávání náhradních dílů k jednotlivým kódům výrobců.



Obr. 10 TecCat (interní materiály)

4.4 Dodavatelé sortimentu BHS

Dodavatelů sortimentu BHS, který zahrnuje díly chladiče a klimatizace je nespočet. Ve své diplomové práci se věnuji zejména nejdůležitějším evropským dodavatelům. Tito dodavatelé budou představeni a bude zde znázorněn obrat v nákupních cenách za období září, 2013 až březen, 2014. Údaje jsou v tisících a měně české koruny.

Portfolio výrobků BHS rozdělujeme na ty od evropských výrobců/dodavatelů, zpravidla kvalitnějších dílů a od dodavatelů z Číny, méně kvalitních. Na evropském trhu také působí dodavatelé, které řadíme mezi velké překupníky dílů z Číny. Těmto překupníkům se daří zejména z toho důvodu, že nabízejí velké portfolio za velmi nízké ceny a to právě díky tomu, že nakupují ve velkém množství a získávají množstevní slevy. Dodavatelé z Číny, kteří vyrábějí tyto náhradní díly, nejsou schopni pokrýt všechny trhy. V Číně jsou buďto výrobci, kteří se specializují na jednu značku a cena je velmi nízká anebo jsou výrobci, kteří vyrábí díly na více značek, ale za ceny vyšší. AK spolupracuje v Číně s těmi dodavateli, kteří nabízejí sortiment komplexně a to z toho důvodu, že AK není schopna naplnit kontejner díly jen na jednu značku auta. Tito dodavatelé mají ceny příznivé, ikdyž vůči dodavatelům, kteří se specializují na jednu značku jsou ceny o něco vyšší. Právě tohoto rozdílu využívají překupníci z Evropy, kteří nakupují od specializovaných dodavatelů a mnohdy jsou schopni i po překupu nabídnout nižší cenu, než dodavatel, který nabízí sortiment komplexně.

Trh v České republice patří mezi velmi atraktivní trhy, např. auto Škoda je velmi populární vůz a to i v Evropě, ovšem stále se nemůže rovnat popularitou na globálním trhu jako u značek typu Hyundai, Kia, Opel, Mercedes, Peugeot apod. Tyto vozy jsou populárnější v rámci celosvětového trhu a proto právě u těchto značek je lepší příležitost docílit výroby aftermarketových dílů. Tzn., že výrobci z Číny se spíše zaměřují na celosvětově populární značky. Modely od jedné značky automobilu mají podobné požadavky na výrobu chladičů apod. a formy určené pro výroby jsou si podobné pro jednotlivé modelové řady.

4.4.1 HELLA CZ

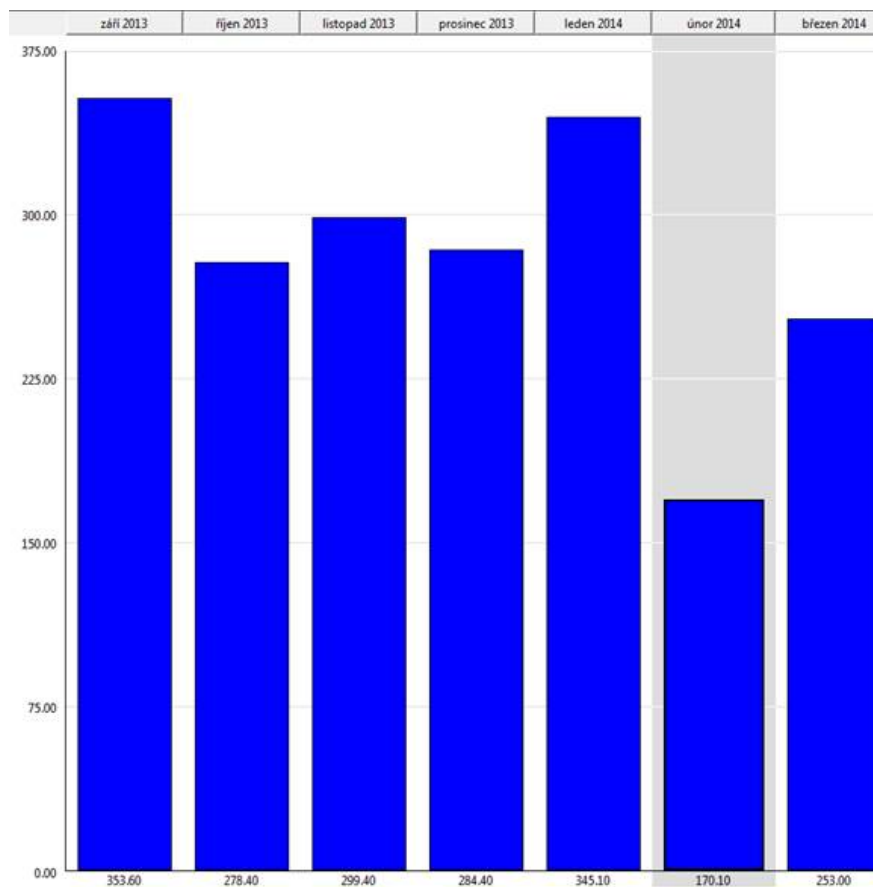
HELLA CZ, s.r.o. je dceřinou společností tradičního světového výrobce komponentů pro automobilový průmysl, německé společnosti HELLA KG Hueck & Co., se sídlem v Lippstadtu. HELLA CZ byla založena jako obchodní organizace v roce 1993 a zastupuje značku Hella na českém a slovenském trhu. Za dobu své existence se stala partnerem celé řady společností zabývajících se jak výrobou automobilů, tak prodejem náhradních dílů a příslušenství. Největší slávu si společnost vybuodovala ve výrobě světlometů a jejich součástí.



Obr. 11 Logo „Hella“ (interní materiály)



Obr. 12 Světlomety Hella (interní materiály)



Graf 3 Obrat dodavatele Hella (interní materiály)

4.4.2 NISSENS ČR

Firma NISSENS ČR zastupuje dánskou společnost Nissens A/A na českém a slovenském trhu v oblasti chladících a klimatizačních systémů do dopravních prostředků a pro průmyslové použití.

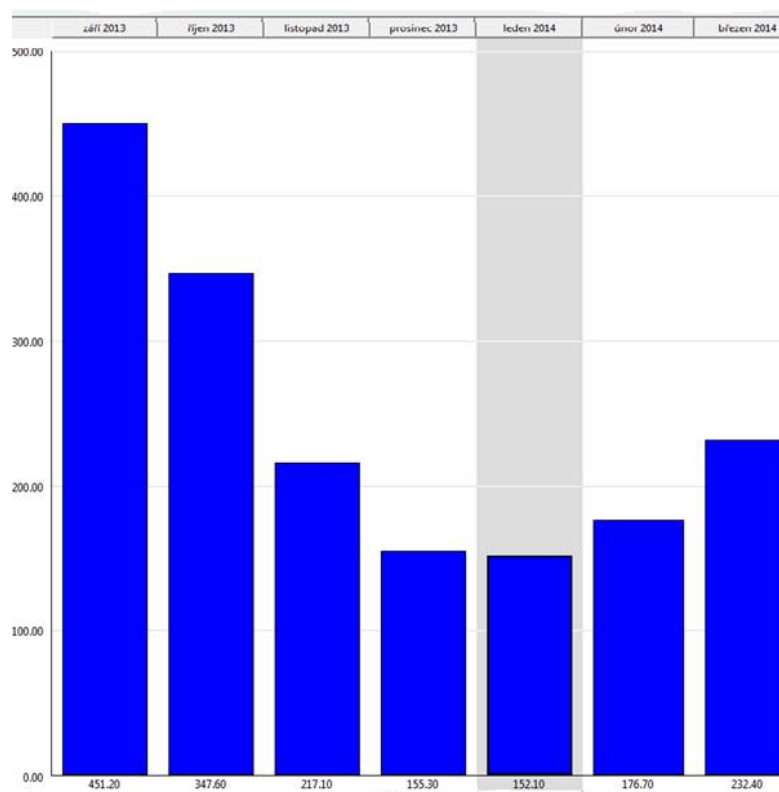
Produkty jsou určeny jak do prvovýroby, tak i pro aftermarketový trh, přičemž vyrábí více než 10.000 položek pro osobní i nákladní vozy evropské, asijské i americké provenience.



Obr. 13 Logo „Nissens“ (interní materiály)



Obr. 14 Chladič topení Nissens (interní materiály)



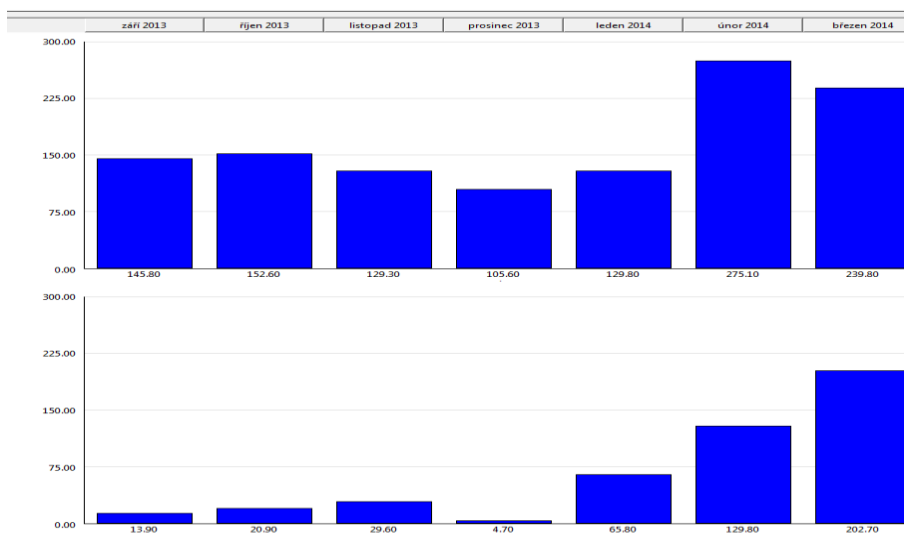
Graf 4 Obrat dodavatele Nissens (interní materiály)

4.4.3 AVA Benelux BV

AVA Benelux BV byla založena v roce 1996 sloučením dvou samostatných distribučních společností, RSO Radiateurs Groothandel bv (založené v roce 1980) a Otodimex bv (založené v roce 1973). Výrobce je soustředěn na vše, co souvisí s chlazením motoru a klimatizací. AVA disponuje vysokou kvalitou a neustále nabízí nové komponenty náhradních dílů, disponuje více než 150 000 položek.



Obr. 15 Logo „Ava“ (interní materiály)



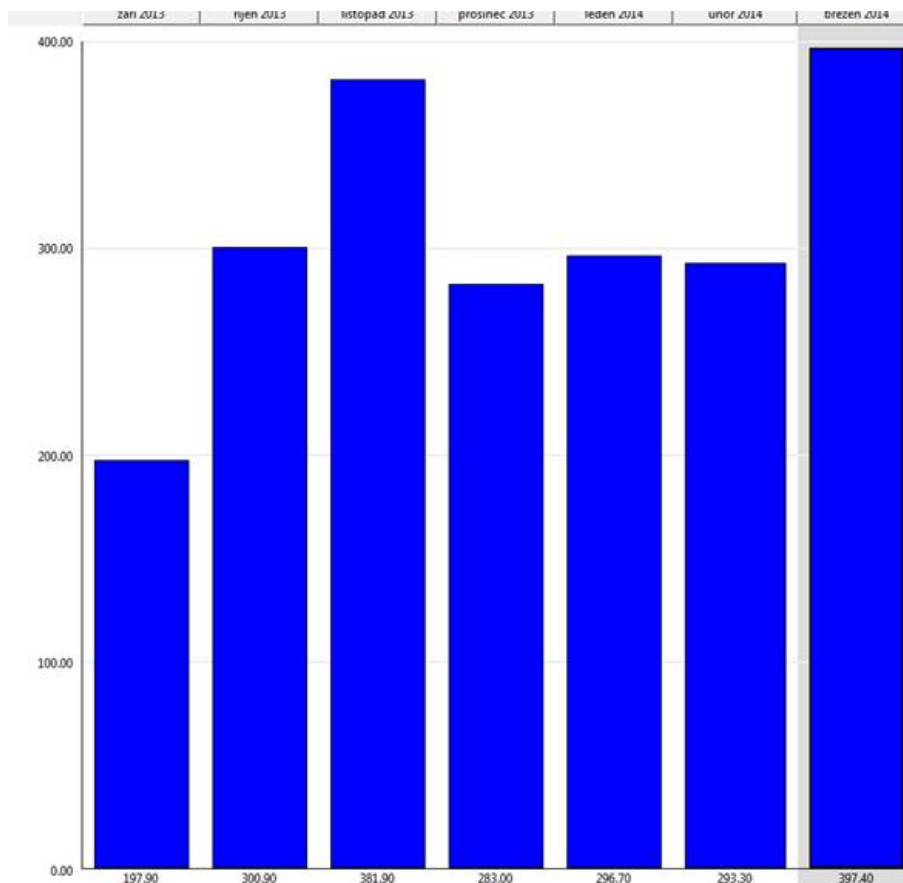
Graf 5 Obrát dodavatel Ava (interní materiály)

4.4.4 NRF

NRF působí na trhu již od roku 1927 a do té doby se stala jedním z předních výrobců v oblasti vytápění, chlazení a klimatizačních systémů pro osobní automobily a lehké nákladní automobily. Výrobní závody a distribuční centra jsou distribuována po celé západní Evropě. Skladem má více než 5000 různých aftermarketových položek.



Obr. 16 Logo „NRF“ (interní materiály)



Graf 6 Obrát dodavatele NRF (interní materiály)

4.4.5 DENSO MANUFACTURING CZECH s.r.o.

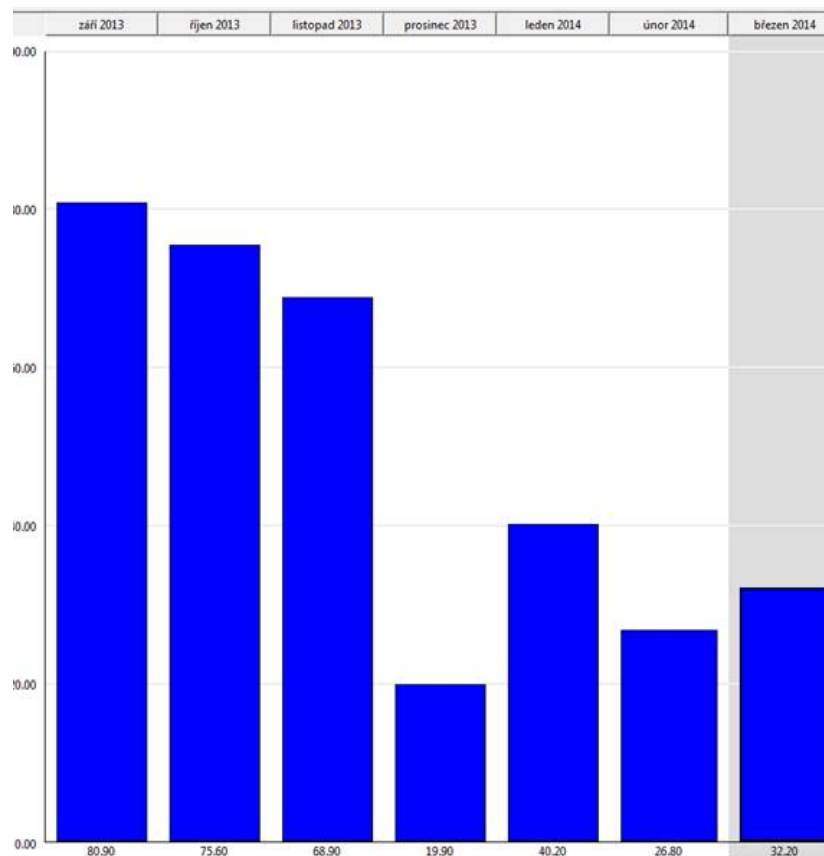
Společnost DENSO byla založena v roce 2001. Japonská mateřská společnost DENSO CORPORATION tak reagovala na rostoucí trh v oboru automobilových klimatizací a potřebu přiblížit se svým evropským zákazníkům. Výrobní závod v České republice umístila do průmyslové zóny v Liberci. Patří mezi přední evropské výrobce klimatizačních jednotek a jejich součástí pro vozy značek Toyota, VW, Audi, Škoda, Lamborghini, Mercedes - Benz, BMW, Suzuki a dalších.

DENSO

Obr. 18 Logo „Denso“ (interní materiály)



Obr. 17 Sponzorství F1 – Denso (interní materiály)



Graf 7 Obrat dodavatele Denso (interní materiály)

5 EVIDENCE A ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH REKLAMACÍ

V podniku AK patří správa reklamací k důležitým milníkům dobré spolupráce s dodavateli. Na základě komunikace s dodavatelem a vstřícnosti jednání je možné hodnotit a posoudit vztah, který AK s jednotlivými dodavateli v oblasti reklamační činnosti udržuje.

Reklamační činnost je rozdělena na dva samostatné celky a to na reklamace vadných dílů a reklamace z důvodu nedodání nebo poškození zboží.

5.1 Reklamace vadného zboží

Odpovědnost za evidenci a správu reklamačního řízení vadného dílu přísluší oddělení produkt managementu, kde svou roli odpovědnosti zastává reklamační oddělení a produktový manažer sortimentu, kterého se příslušná reklamace týká.

Za reklamační oddělení je zvolen jeden zástupce, který předá podklady reklamace příslušným produkt manažerům. Produkt manažer řeší následně reklamaci napřímo s dodavatelem a o výsledku informuje zástupce reklamačního oddělení, který proces reklamace zakončí.

5.1.1 Popis činnosti

Reklamace vzniká nejčastěji za těchto okolností:

1. Na popud zákazníka, který zjistil závadu,
2. činností pracovníků na pobočkách při kontrole zboží,
3. vlastní činností reklamačního oddělení při vyhledávání odchylek na jednotlivých položkách s následnou fyzickou kontrolou zboží na skladě.

Ať už reklamace vzniká za jakýchkoliv okolností, tak příčinu vždy řeší reklamační oddělení a ve složitějších případech konzultuje reklamační oddělení příčinu s produkt manažerem již od počátku procesu.

Reklamační oddělení nejprve zjišťuje příčinu reklamace, které u výrobku mohou nastat a to může být:

1. Neodpovídá rozměrům, které jsou deklarovány,
2. nesprávné zařazení na dané kartě v sortimentu,

3. nesplňuje vlastnosti, které jsou dané (např. chladič, který teče a tím nesplňuje svou funkci),

V případě, že výrobek neodpovídá rozměrům a vlastnosti jsou zachovány, tak zodpovědný pracovník (obchodní zástupce, prodejce, pracovník reklamačního oddělení) konzultuje s produktovým manažerem možnosti neshody. Pokud byl výrobek nesprávně zařazen do karty, tak se provede jeho překlasifikace na příslušnou kartu, nejedná se tak o fyzickou reklamacii. Pokud ovšem výrobek nevyhovuje a tedy nemůže být provedena překlasifikace, tak je buď možnost vytvoření karty nové, na kterou se výrobek přiřadí nebo se výrobek reklamuje dodavateli s odůvodněním, že výrobek nevyhovuje a neshoduje se např. s deklarovanými rozměry, apod.

Reklamační oddělení dává dohromady podklady pro reklamační řízení k jednotlivým dodavatelům. Podklady obsahují číslo výrobku, popis závady, popřípadě fotografie a ve výjimečných případech se posílá reklamovaný kus napřímo dodavateli. V rámci trhu Asie, Číny a USA není proveditelné zasílání reklamovaných dílů, ovšem v rámci Evropy ano. Toto se ovšem nepraktikuje často, pouze po vyžádání od dodavatele a to zpravidla u drahých náhradních dílů, kde se nákupní cena pohybuje nad 10.000 Kč. Podklady jsou předávány v podobě reportů vždy jednou za měsíc produkt manažerům, kteří mají daný sortiment na starost. Ti po případné konzultaci o nejasnostech s reklamačním oddělením předávají reklamacie dodavatelům. Po obdržení vyjádření, je zpráva předána reklamačnímu oddělení, které reklamacii ukončí a výsledek je evidován pro statistiky úspěšnosti reklamací, vratkovost, apod.

Tab. 1 Seznam reklamovaných položek dodavateli (vlastní zpracování)

Complaint number	Pcs	Code AK	Code XINHAI	Damage
143-1184	1	18.22.500	XZ-361	leaking
143-2151	1	32.21.500	XZ-171	broken
143-2122	1	18.22.501	XZ-361-2	leaking

Většina dodavatelů se v průběhu času rozhodla pro zpětnou vazbu v oblasti reklamací a požaduje tak podrobnou dokumentaci pro řešení a nápravu vzniklých reklamací.

U některých dodavatelů ještě stále existuje reklamační paušál. Tzn., že dodavatel poskytuje pevně danou procentuální částku (např. z obrátu), která má pokrývat reklamace. V praxi to funguje tak, že pokud je reklamovaný kus za danou nákupní cenu, tak se pouze tato částka poznamená a v rámci reklamačního paušálu je tato částka posléze obdržena. Vyhýbáme se zdoluhavému procesu a vadný výrobek je považován, jako by byl přímo reklamován dodavateli. Dodavatel tak dostává pouze seznam s částkami reklamovaných položek bez další hlubší specifikace. Sice dostane seznam položek, ale nezná příčinu a nemůže tak analyzovat důvody reklamací.

Právě z tohoto důvodu, že dodavatel nezná příčinu reklamace, dodavatelé stále více upřednostňují formu přímé reklamace, kde dostanou zpětnou vazbu a mají tak možnost zajistit nápravu a předcházet neshodám.

Dlouhodobým cílem AK v oblastní reklamačního řízení je předcházet reklamacím a nakupovat od dodavatelů výrobky tak, aby se předcházelo vadám. Spolupráce s dodavateli je založena na toku informací, které jsou získávány od stálých zákazníků prostřednictvím poboček a za pomoci reklamačního oddělení, které zjišťuje závady. Pokud se závada pravidelně opakuje u jednoho typu výrobku, tak dodavatel má možnost zjistit příčinu a zamezit výrobní chybě, která může být způsobena např. špatně zvoleným materiálem, nesprávným výrobním postupem, apod. Při této zpětné vazbě je dodavatel mnohem vstřícnější uznávat reklamace a poskytnout kompenzaci za reklamace, které jsou zřejmé a nákup výrobku není většinou delší než půl roku až rok. Pokud je nákup reklamovaného výrobku déle než jeden rok, tak reklamace je velmi složitá, ikdyž je zřejmá. Za cenu, kterou jsou výrobky od dodavatelů dodávány AK počítat i s jistým rizikem.

Dodavatelé, kterým se v diplomové práci věnuji, využívají reklamační paušál a to firmy AVA, HELLA, a NISSENS. O tyto reklamace se přímo stará zástupce reklamačního oddělení bez významnější spolupráce s produkt manažerem. Tyto reklamace mají své specifika a rozdílné postupy a to zejména kvůli drahým dílům, ke kterým radíme kompresory a kondenzátory.

5.2 Reklamace nedodaného nebo poškozeného zboží

Odpovědnost za reklamace nedodaného nebo poškozeného zboží přísluší oddělení supply chain managementu. Přímou odpovědnost má referent nákupu, který má na starost daný sortiment zboží, který byl skladem označen jako nedodaný nebo poškozený.

5.2.1 Popis činnosti

Po přijetí zboží na sklad může být zjištěno buďto nedodání anebo poškození zboží z příslušné dodávky. Vedoucí sekce tuto skutečnost zapíše do protokolu o příjmu a v případě poškození zboží opatří o fotografie. Poté co referent nákupu obdrží protokol, zarezervuje nedodané kusy na svou produktovou kartu a tuto rezervaci zapíše do seznamu rezervací nedodaných položek. Následně posílá reklamaci dodavateli s požadavkem na vyjádření. Pokud dodavatel vyhoví reklamaci, pošle dobropis a rezervace je oproti dobropisu zrušena. Jestliže dodavatel uzná reklamaci za neoprávněnou a zamítne ji, potom položka zůstane zarezervovaná a po určitém období je položka odepsána a rezervace smazána.

AUTO KELLY
 * 107929
 Protokol o příjmu zboží
 číslo sekce 9

Dodavatel / firma: **OSRAM** Výkladku provedl: **KAMPF** Pásky euro: ANO / NE
 Datum vykládky: **3.4.14** Požadovaný datum příjmu: **4.4.14**
 číslo objednávky/code: **14110642** číslo faktury: **450096541**
 počet položek / ks: **314P** Počet pásků / objem:

Zjištěné nesady při vykládce: ANO / NE

kód dodavatele	kód Auto Kelly	kusů	popis zjištěné nesady/změny	podpis
	OS 64922W	-1ks	RED=DAÑO	<i>[Signature]</i>

skupení oddělení: **16** uložení dodávky: **7/4/2014**
 Jpřesnění požadavku/poznámka: **poslání 7/4 DOBROPIS č. 561020662**

Požadavek na příjem zboží

oční příjem: ANO / NE Příjem provedl: **VINKELDLOVA**
 uh zboží: **ZABUKY** Zboží na příjmové lokaci: **AKO**
 čas začátku: **14:00** čas konce: **14:05**
 počet položek / ks: **314P** Počet pásků:

jméno: *[Signature]* Datum a podpis: **3.4.2014** *[Signature]*
 předložený / vedoucí skladu: *[Signature]*
 požadovaný datum příjmu: **4.4.2014** přebíral: *[Signature]*

Obr. 19 Protokol o příjmu zboží (interní materiály)

6 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Účelem hodnocení dodavatelů je, abychom získali právě ty informace, které potřebujeme znát k jednání s dodavatelem. Díky vzájemnému srovnání dostáváme přehled toho, jak si jednotliví dodavatelé vedou a můžeme lépe koordinovat kroky, které vedou k motivaci a tím i k úspěšné spolupráci.

AK se zajímá o spolehlivost dodavatele, přesnost a nabízenou hodnotu, kterou mu může dodavatel poskytnout a z tohoto důvodu je důležité provádět pravidelné hodnocení a vést dodavatele k nejlepší možné výkonnosti a spolupráci.

6.1 Ukazatele

Ukazatelů na porovnání dodavatelů mezi sebou existuje velké množství. Problém je ovšem v relevantnosti některých dat. Nelze vždy jednoznačně určit relevantní hodnoty a mnohdy je hodnocení spíše subjektivního charakteru. Ukazatele spíše pocitového charakteru si každý z hodnotitelů určuje sám a záleží pouze na jeho osobních zkušenostech, jaké hodnoty každému z dodavatelů přiřadí. Nicméně i tyto ukazatele mohou hrát důležitou roli v hodnocení a právě proto je sem řadíme.

6.1.1 Kvalita

Kvalita výrobku se nedá vždy jednoznačně prokázat. Je to dáno tím, že se AK zabývá převážně prodejem aftermarketových dílů, kde u výroby neexistuje pevně daný předpis z jakého materiálu a za jakých podmínek musí být díl vyroben, tak jako tomu je u dílů originálních. Dodavatelé musí splňovat pouze rozměry a vlastnosti a nemusí prokazovat kvalitu. Nicméně řada dodavatelů garantuje ve svém portfoliu výrobků kvalitu srovnatelnou s originály, kterou označujeme jako top kvalitu a výrobky s horší kvalitou s označením standart kvality. Tato označení jsou prokazatelně dána a je na zákazníkovi pro co se rozhodne. Ze zpětné vazby od zákazníků, zejména pracovníků autoservisů, kteří mají odborné znalosti a zkušenosti, máme jejich prostřednictvím možnost se dozvědět, zda kvalita odpovídá skutečnosti nebo ne. Můžeme tedy říci, že faktor kvality se velmi těžko posuzuje a hodnotí.

6.1.2 Cena

Pro porovnání ceny není nic jednoduššího než si porovnat její hladinu. Nicméně nestačí si porovnat pouze cenu, kterou dostaneme od dodavatele. Je zapotřebí počítat hodnotou

dopravy, dále se započítávají roční bonusy, kterých se musí dosáhnout. Používá se tak průměrná WACC cena, která udává přepočítanou nákladovou cenu.

Dodavatelské bonusy se velmi těžkou počítají, nelze totiž jednoznačně určit, zda se vyplatí tohoto bonusu dosáhnout při navýšení objednávek i v případě vyšších cen. Dle vlastního názoru je dosažení bonusu za každou cenu nevýhodné. Na konci kvartálu, obvykle je to na konci roku se často navyšují objednávky kvůli splnění bonusů od dodavatelů. To zdražuje nejen skladové zásoby, z důvodu přeskladňování, ale i samotný výrobek. V konečném důsledku je tak dodavatelský bonus spíše prodělečný pro firmu, než aby přinesl přidanou hodnotu.

6.1.3 Platební podmínky

Hodnotí se platební podmínky, které jsou předkládány. AK se snaží vyjednat co nejdelší lhůtu pro platbu, obvykle se pohybují mezi 60 – 90 dny. Splatnost má velmi významný vliv na WACC cenu, z které je počítána marže. U některých dodavatelů je také využívána sleva za rychlou platbu, obvykle do 7 pracovních dnů od vystavení faktury.

6.1.4 Plnění dodávek

Velmi důležitý ukazatel je ukazatel plnění dodávek, který nám ukazuje, jaké procentuální množství z objednávky je dodáno. Sledujeme a vyhodnocuje ty z položek, které byly opakovaně nedodány. Jsou vyhodnoceny jako problémové, navyšuje se u nich minimální zásoba a zároveň se prodražuje jejich přepočtená cena. Je snaha tomuto předcházet v podobě zasílání forecastu odběru položek dodavateli na určité období, aby mohl lépe pokrývat dodávky.

6.1.5 Přesnost dodávek

Ukazatel přesnosti dodávek nám udává, o kolik dnů se dodavatel zpožďuje ve svých dodávkách nebo naopak pokud dodává dříve. Dřívější dodávky se týkají především dodavatelů z Číny.

6.1.6 Dodací podmínky

Posuzuje se, zda daná přeprava je pro AK výhodná a za jakých podmínek. Buď se jedná o přepravu, kterou si AK zajišťuje sama na své vlastní náklady, nebo ji zajišťuje dodavatel a to buď na jeho vlastní náklady, které může případně promítnout do cen anebo jsou účtovány jako přeprava zboží na faktuře.

6.1.7 Komunikace

Vzájemně dobrá a stabilní komunikace s dodavatelem patří k velmi důležitým aspektům vzájemné spolupráce. Pokud jsou udržovány vztahy na vysoké úrovni, dochází tak k větší vstřícnosti v jednání a to na obou stranách.

6.2 Vyjednávání o cenách

U sortimentu BHS je preferována taktika spíše krátkozraká než taktika založená na delším období, která vede ke splnění dodavatelských bonusů. Vzhledem k obrovské dynamice trhu na poli automobilového průmyslu je širší nabízeného sortimentu takřka nekonečná, je zde obrovský tlak na cenu, proto je nejaktuálnější cena, která se velmi často v průběhu času mění. Na dodavatele je neustále vyvíjen nátlak na snižování cen, který částečně snižují nabízením nových produktů s vyššími cenami, které ostatní dodavatelé dočasně nenabízí nebo tento produkt vlastní jen omezená část dodavatelů.

V rámci konkurenčního boje mezi dodavateli probíhá neustálý koloběh poskytování targetových cen. Ovšem i tady existuje určitý řád. Není totiž možné poskytovat tyto ceny neustále jednotlivým dodavatelům, vždy tu musí existovat určitá časová prodleva, aby mohl dodavatel vidět dopad opatření v podobě akceptace targetových cen. V praxi to vypadá tak, pokud např. dodavatel NISSENS poskytne lepší ceny na část položek, které byly předtím nakupovány od druhého dodavatele, tím akceptoval naši cenu a začnou se u tohoto dodavatele vytvářet vyšší objednávky. Pokud bychom v krátkém časovém úseku provedli stejné opatření u třetího dodavatele, tak by dodavatel NISSENS již neviděl velkou odezvu a pro příště by již nemusel být ochoten akceptovat naše ceny. Vždy si musíme uvědomovat, že dodavatelé pro snížení cen musí něco obětovat, požádat o podporu, budget a podobně. Za snížením ceny očekává zvýšení obrátu a to minimálně v takové výši, aby se mu to vyplatilo. Cílem je, aby AK dostávala co nejnižší ceny a aby dodavatelé viděli efekt své práce.

Názorný příklad je možné pozorovat u dodavatele AVA, který v prvních třech měsících roku 2014 narostl o více než 40% v meziročním srovnání na základě toho, že v lednu roku 2014 po vzájemné dohodě byl nastaven nový systém ročních bonusů a došlo k významné úpravě cenové hladiny. Na mnoha položkách došlo ke snížení ceny o 3-5%, což způsobilo to, že se dodavatel AVA stal na mnoha nových položkách prioritním dodavatelem.



Graf 8 Meziroční srovnání obrátu dodavatele AVA (interní materiály)

Na grafu je znázorněn meziroční růst obrátu dodavatele AVA. V horní části grafu se jedná o položky TOP QUALITY a v dolní části je zobrazen obrát u položek STANDART QUALITY.

Na druhou stranu evropští dodavatelé mají cenové stropy, pod které již jít nemůžou. Jakmile se cena dostane na úroveň cenové hladiny, kterou evropští dodavatelé již z důvodů vysokých nákladů a nerentability nemohou dále akceptovat, tak právě v tento okamžik přichází alternativní dodavatelé z Číny, kteří jsou schopni vyrábět s mnohem nižšími náklady. Tyto položky se stávají pro evropské výrobce stále více méně populárními a soustřeďují se spíše na novinky na trhu, kde mohou vydělat nejvíce. Postupem času se i čínští výrobci dostávají ke stropu cenové hladiny a záleží na poptávce jak dlouho se položka (náhradní díl) udrží na trhu. Z praxe mohu vystihnout prodej zadních nárazníků na ŠKODU 120, kde se ročně prodá okolo 15 kusů.

Zpravidla nejvíce ziskové položky jsou položky, které se prodávají se stabilní marží a ne vždy se mezi ně řadí položky, které mají vysokou obrátkovost. Pro stanovení ziskovosti položky nám slouží vážený zisk, kde se vezme cena, za kterou se prodává, podělí se cenou nákupu a vynásobí průměrnou prodejností. Zjistíme tím tak úroveň jednotlivých položek a soustřeďujeme se především na ty, které AK přinášejí největší hodnotu a tím tedy nejvyšší zisk. Proto jedna z nejdůležitějších věcí je cenotvorba a vytváření ideální cenové hladiny.

6.3 Zavedení souhrnného hodnocení dodavatelů

Pro efektivnější hodnocení a výběr dodavatelů bylo zapotřebí zavedení jednotného souhrnného systému, který by na jednom místě shromažďoval aktuální informace o dodavatelích, které jsou v jednotlivých informačních systémech Auto Kelly k dispozici.

Informace o jednotlivých dodavatelích bylo možné získávat ze systémů Planning Wizard, ISAK a Instant Team, ale nebylo možné získat základní informace na jednom místě a za jednoduché aktualizace získávat aktuální data. Proto vznikl požadavek na zavedení jednotného místa, kde by bylo možné získat reálná data a to rychle a přehledně.

Definování projektu:

Název projektu:

- Zavedení souhrnného hodnocení dodavatelů

Vedení projektu:

- Ing. Michal Opravil
- Bc. Nelly Váňová
- Ing. Petr Holeček

Cíle projektu:

Hlavní cíl:

- Zjednodušení a zefektivnění hodnocení dodavatelů

Dílčí síle:

- Výběr vhodných ukazatelů, které mají vliv na rozhodování o kvalitě a výběru dodavatele
- Navrhnout prvky podoby vizualizace
- Navržení postupu realizace
- Úspěšná spolupráce s IT oddělením vývoje
- Představení jednotlivých funkcí zaměstnancům a jejich kladné přijetí

Byly předneseny návrhy ukazatelů, které by byly vhodné mít k dispozici na jednom místě v informačním systému. Mezi tyto ukazatele patří např. struktura položek, průměrný lead time, ABC analýza, plnění objednávek, obrat dodavatele. Tyto ukazatele jsou k dispozici v různých obdobích v existujících informačních systémech AK.

Po definování ukazatelů byly předány požadavky na IT oddělení vývoje, kde se dále diskutovalo nad podobou a umístěním. Bylo potřeba dostat uživatelsky jednoduchou podobu s možností snadné aktualizace dat. Po naprogramování požadavku v systému Planning Wizard vzniklo nové okno „Hodnocení dodavatelů, kde se na jednom místě shromažďují informace o dodavatelích. Je možné si promítnout jednotlivé dodavatele a porovnávat mezi sebou. Hodnocení si lze uložit do formátu Excelu a v rámci AK lze denně aktualizovat data, aniž by se údaje o dodavateli musely znovu stahovat ze systému.

S nadstavbou hodnocení dodavatelů byli obeznámeni pracovníci nákupního oddělení za pomoci krátké instruktáže e-mailem. Prozatím je využívána navržená metoda hodnocení níže s tím, že každý může dát své připomínky na zlepšení. Do budoucna se uvažuje o možnosti připojení grafů k obratu dodavatelů, vyčíslení forecastu nákupu apod.

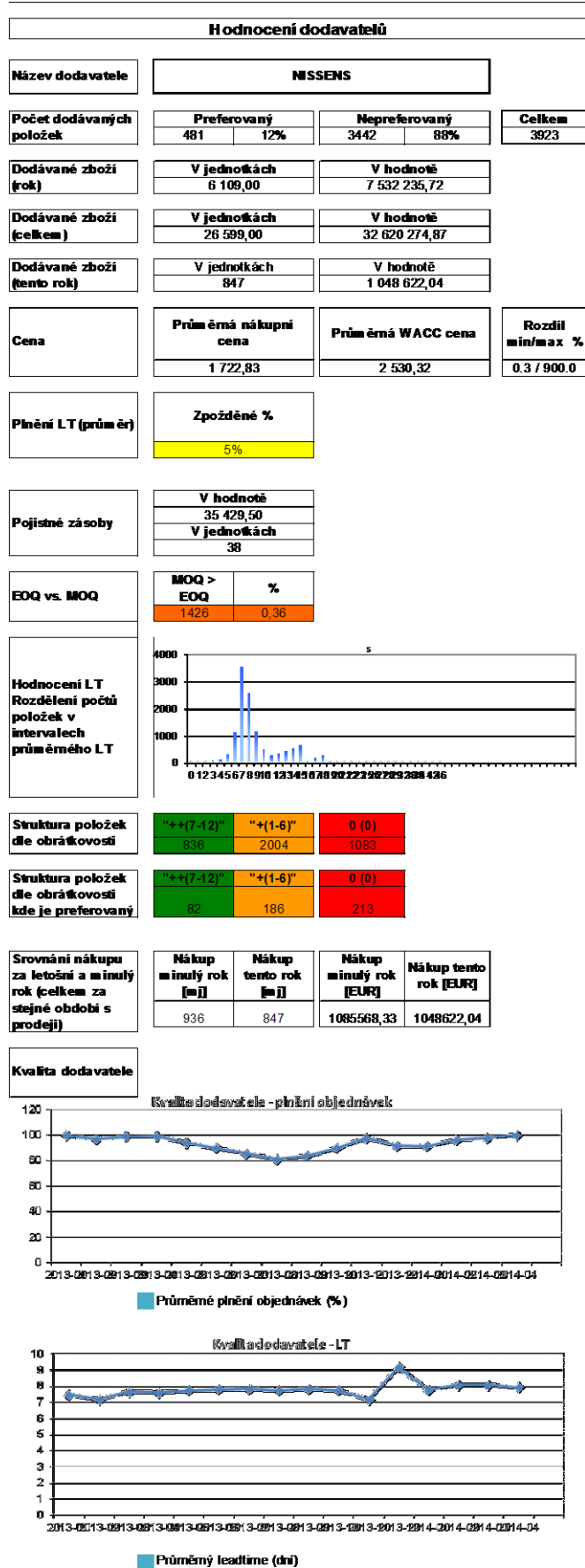
Úkolem zavedení tohoto jednotného místa je usnadnit práci při hodnocení dodavatelů a při analýze položek, které jsou od těchto dodavatelů nakupovány. Dostává se tak okamžitý přehled o dodavateli a umožňuje tak pružnější hledání příčin „neúspěchu“ dodavatele, které nastává při snižování jeho obratu v nákupních cenách.

Velmi dobrý nástroj se jeví hodnocení lead time a plnění objednávek dodavatele. Pro AK je velmi důležité udržovat stálou hladinu zásob, které lze docílit pouze za předpokladu stabilního dodávání od dodavatele a to v čase i v patřičném množství. V souhrnném hodnocení lze najít oba grafy, jak lead time objednávek, tak jejich plnění v čase.

Dalším důležitým ukazatelem je celková struktura položek a to jak v ABC analýze, tak v přehledu nakupovaných položek. Po kliknutí na hodnotu položek se otevře okno s historií nákupů jednotlivých položek v čase. Jsou zde informace jako cena, WACC, objednané množství, prodejnost, průměrná délka dodání.

V kolonce nákupu za minulý a letošní rok si lze porovnat obrat dodavatele v období, jeho výkyvy a zjistit směr ubírání se dodavatele. Po rozkliknutí se zde nachází celkový obrat za jednotlivé měsíce a narozdíl od Instant Team informačního systému i rozpad obratu na jednotlivé položky, které jsou od dodavatele nakupovány v daném období.

Příklad, jak vypadá hodnocení dodavatele je uveden na obrázku níže a to konkrétně u dodavatele Nissens. Hodnocení koresponduje s již zmíněným obecným popisem. Tato verze hodnocení je brána z Excelu s propojením na datový systém AK.



Obr. 20 Souhrnné hodnocení dodavatelů (interní materiály)

7 VÝBĚR DODAVATELŮ

Výběr a spolupráce s dodavateli je pro AK velmi významný. Jen při širokém portfoliu dodavatelů je možné tlačit ceny dolů a zároveň zákazníkům nabízet široké portfolio výrobků za přijatelné ceny.

V průměru spadá na jednoho produkt manažera jedna až dvě nabídky měsíčně pro spolupráci s novým dodavatelem. Tyto nabídky je zapotřebí vyhodnotit a případně započít spolupráci.

Navázání spolupráce s novým dodavatelem je vždy krok do neznáma. Od každého dodavatele se vždy očekává něco jiného. U dodavatelů mimoevropských se zpravidla nepoptávají novinky, ale spíše se zaměřuje na zavedené produkty. Tito dodavatelé nabízejí z důvodu tlaku na nízké ceny především díly na levnější a starší vozy, ovšem není to vždy pravidlem. Např. dodavatel Viewmax z Číny, který se specializuje na zrcátka velmi pružně reaguje na poptávku na trhu a chová se spíše jako evropský dodavatel a zavádí mnoho novinek, které se ještě nezačaly prodávat.

7.1 Potenciální dodavatelé

Jedna z příležitostí kontaktu s potenciálním dodavatelem a navázání nových vztahů je při účasti na auto-moto veletrhů, kterých se pravidelně účastní zástupci užšího vedení AK. Společnosti zde propagují sortiment svých výrobků a oslovují potenciální odběratele. Na základě uvážení managementu se vybírají firmy, které by byly vhodné pro opětovný kontakt ze strany AK a mohla by začít spolupráce. Vrcholový management uvědomuje o těchto nových kontaktech příslušné kanceláře a je na zvážení produkt manažerů, zdali tohoto kontaktu využijí či nikoli. Pokud se produkt manažer rozhodne pro kontaktování firmy, musí si vyžádat informace, podle kterých se bude rozhodovat, zdali se společnost bude moci stát plnohodnotným dodavatelem a AK by se vyplatilo zboží nakupovat. Informace, které jsou zásadní pro rozhodování:

1. Získání veškerých dostupných informací o společnosti.
2. Seznam položek s originálními kódy, popřípadě nakrosovanými kódy na evropskou konkurenci. Pokud širší sortimentu nebude minimálně 500 kros referencí na celý sortiment, tak nemá význam se touto společností dále zabývat.

3. Na nabízené položky, které jsou v databázi AK získat cenu a vyčíslit u kolika položek by byl potenciální dodavatel prioritní a u kolika položek by bylo možné zaslat targety pro splnění podmínky prioritního dodavatele.
4. Zjištění podmínek dodání:
 - Minimální objednávací množství,
 - dodací podmínky (přeprava, doba výroby),
 - platební podmínky,
 - podmínky reklamací.
5. Vytvoření zkušební objednávky s cílem zjištění reálnosti objednání v časovém období.

Pokud jsou všechny body uspokojivě splněny, může být započata spolupráce a společnost může být zařazena mezi dodavatele. Následně probíhá hodnocení tohoto dodavatele s uvážením o dlouhodobější spolupráci.

Další možností kontaktu je, pokud firma osloví AK prostřednictvím kontaktního e-mailu, který je vyvěšen na webových stránkách Auto Kelly. Tento e-mail obdrží asistentka nákupního oddělení, která předá dále vrcholovému managementu. Postup je dále stejný jako tomu bylo u navazování vztahů na veletrzích.

7.2 Výběr a spolupráce dodavatele Valsens

Kontakt na dodavatele Valsens byl získán na Automechanice v Číně, které se účastní nejvyšší vedení pravidelně. Jedná se o dodavatele z Číny, který se zejména specializuje na díly klimatizace.

Byla provedena analýza o možnosti započítí spolupráce a následně byl dodavatel schválen k navázání užší spolupráce.



Obr. 21 Logo „Valsens“ (interní materiály)

7.2.1 Analýza dodavatele Valsens

Nejprve bylo potřeba zjistit, jaké celkové množství položek Valsens nabízí. Po zaslání seznamu sortimentu jsme zjistili, že množství nabízených položek u chladičů bylo 2731 a kondenzátorů a klimatizací 1033, celkem dodavatel Valsens nabídl 3764 položek. Všechny tyto položky jsou dodavatelem dodávány na celý evropský trh. Následně se provedlo srovnání, kolik těchto položek je evidováno v sortimentu AK. Dělo se tak za pomoci OEM a Nissens kódů, které jsou vedeny v katalogu TecCat a jsou evidovány v kartách AK. Kde byla shoda s kódem vedeným AK, tam se kód propsal a kde položka nebyla nalezena, tudíž není zařazena v sortimentu, tak byla položka označena „N/A“. Příklad nalezených a nenalezených položek lze vidět z úryvku tabulky níže. Z celkových 3764 byla shoda u 440 položek. Produkty, které nebyly nalezeny nejsou brány v potaz a to z toho důvodů, že u čínských dodavatelů sortimentu BHS je velmi riskantní zavádět novinky na trh.

Tab. 2 Analýza Valsens – shodné a N/A položky (vlastní zpracování)

VLS No	MAKE	APPLICATION	YEAR	OEMNumber	Nissens	DPI	Core Size(mm) L			STR.	
1097068	AUDI	100 (90-) 1.6i, 2.0i, 2.3i, 2.6i V6, 4.2i, 2.8i V6, 2.4D, 2.5TDi	12/90-07/94	4A0260403AC	94213	4748	594	391	20	PF	#N/A
		A6/ S6 (94-) 1.8i 20V, 2.0i, 2.2i, 2.3i, 2.4i V6, 2.5TDi, 2.6i V6, 2.8i V6,4.2i	06/94-10/97								#N/A
1096916	AUDI	A6/S6 1.8i 20V,1.9TDi, 2.4i V6, 2.8i V6	05/97-05/04	4B0 260 401F 4B0 260 401T 4B0 260 403F 4B0 260 403H 4B0 260 403N 4B0 260 403T	94593	3456	615	420	18	PF	12.28.540
1097091	AUDI	A6/ S6 (97-) 2.5 TDI	04/97-00/00	4B0260401R 4B0260403R 4B0260403D 4B0260403G	94430		641	409	16	PF	12.28.541
1096849	AUDI	A6/ S6 (04-) 2.0 FSi, 2.0TDi, 2.4i, 2.7 TDi, 2.8 FSi, 3.0 TDi, 3.2 FSi, 4.2FSi	07/04-00/00	4F0 260 401E 4F0 260 403 E 4F0 260 403 P	94695	3424	640	402	16		#N/A

Následně proběhla kompletní analýza u položek, které byly shodné s položkami, které AK má zařazené v sortimentu. Sledovala se prodejnost za rok, přepočtená cena WACC dodavatele Valsens s cenou nynějšího prioritního dodavatele a tím vzniklou úsporu či nikoli. Položky, které byly levnější jsou označeny „ok“. Celkově se dodavatel stal prioritní u 218 položek a celková úspora činí 9.738 USD za rok, pokud by všechny tyto položky při zachování stejné prodejnosti byly nakupovány od dodavatele Valsens.

Tab. 3 Analýza shodných položek Valsens (vlastní zpracování)

VLS No	MAKE	APPLICATION	YEAR	Ak.kod	Prodej	Price	Skup.	Atr.	Dodavatel	Cena délka	Cena dohr. (přepřítazná)	Target 7%		Úspora	Přepřítazná origiální
1096905	AUDI	A3/S3 1.6i 1.8	09/96-00/00	40.14.540	459	2,3	K-DKAK01-S	ELBV	ARD	30,3	881,59	34,21	ok	36,6	581,99
1097072	SEAT	CORDOBA (02)	10/02-00/00	40.16.540	174	2,7	K-DKAK01-S	BV.WOQ	ABAKUS-CH	31,9	579,4	21,28	ne	-21,19%	579,4
1096809	PEUGEOT			16.46.540	160	25,5	K-DKAK01	IGNMIN.WOQ	ABAKUS-CH	51,51	935,58	36,51	ok	30,07	636,35
1096903	OPEL	ASTRA G (98-)	03/98-08/00	32.15.541	149	23,5	K-DKAK01	R.BV.IGNMIN.WOQ	ABAKUS-CH	35,1	637,52	23,76	ok	25,42	592,86
1097049	FORD	FOCUS (98-) 1.4	10/98-00/00	20.46.540	109	25,5	K-DKAK01	R.WOQ	ABAKUS-CH	30,7	557,6	20,35	ne	-20,20%	21,77
1096911	SKODA	SUPERB (02-)	12/01-00/00	42.78.540	107	2,3	K-DKAK01-S	BV.WOQ	ABAKUS-CH	32,1	583,03	21,44	ne	-6,78%	22,94
1096899	OPEL	ASTRA G (98-)	02/98-00/00	32.15.540	75	25,5	K-DKAK01	R.BV.WOQ	ABAKUS-CH	35,52	645,15	24,09	ne	-5,53%	25,78
1097070	CIATROEN	BERLINGO (02-)	12/02-00/00	16.36.540	56	2,8	K-DKAK01	R.BV.WOQ	ROPAS	28,62	625,25	23,24	ne	-17,00%	24,87
1096825	RENAULT			36.72.540	54	2,6	K-DKAK01	BV.WOQ	ABAKUS-CH	42,58	773,38	29,57	ok	31,64	647,22
1097074	SEAT	ALHAMBRA	06/00-00/00	42.50.540	53	26,8	K-DKAK01	WOQ	ABAKUS-CH	36,85	699,31	25,13	ne	-6,23%	26,89
1096830	OPEL	Astra H (04-) 1.3	04-	32.17.543	49	3,1	K-DKAK01	IGNMIN.WOQ	ABAKUS-CH	45,34	823,51	31,72	ok	33,94	755,94
1096861	PEUGEOT	206 (02-)	07/02-	34.17.541	44	22,5	K-DKAK01	WOQ	ABAKUS-CH	33,7	612,09	22,67	ok	24,26	571,12
1097089	CIATROEN	XSARA (00-) 2.0	09/00-00/00	34.38.541	44	2,6	K-DKAK01	R.BV.WOQ	ABAKUS-CH	40,22	730,52	27,74	ok	29,68	647,22
1096897	RENAULT	LAGUNA (94-)	07/98-00/00	36.70.541	44	22,5	K-DKAK01	WOQ	ABAKUS-CH	33,5	608,46	22,52	ok	24,1	571,12

Po analýze všech položek byla vytvořena objednávka v hodnotě 14.248 USD, počtu 47 položek, které představují 723 kusů. Některé z položek s nízkou prodejností byly vyloučeny z objednávky z toho důvodu, že dodavatel má na chladiče minimální objednávací množství pět a pro klimatizace a kondenzátory je minimální objednávací množství deset kusů na položku.

7.3 Výběr a spolupráce dodavatele Elke

Jak již bylo zmíněno, existuje několik možných alternativ, jak kontaktovat nebo být kontaktován dodavatelem za účelem nové spolupráce. Konkrétně v případě dodavatele Elke se jednalo spíše o nestandardní situaci, kterou můžeme nazvat náhoda.

Na aftermarketovém trhu náhradních dílů automobilové průmyslu najdeme širokou škálu dodavatelů. Ne všichni tito dodavatelé jsou výhradně výrobci, většina z nich kombinují překup zboží a výrobu, případně jsou prostí překupníci. Jedna z firem, která kombinuje výrobu a překup je společnost Sunair, která AK dodává především drobné díly klimatizace, které sama vyrábí a malou část kompresorů, které překupuje. V této firmě pracovala jedna osoba, jež měla velmi dobré zkušenosti s AK a v říjnu roku 2013 dostala firma doporučení na firmu Elke v Itálii, která vyrábí zejména podpurný sortiment klimatizačního zařízení.

Firmu jsme kontaktovali a vzešel z toho zájem z obou stran. V listopadu proběhla schůzka s dodavatelem na centrále v Praze, kde firma prezentovala sortiment, na který se specializuje. Byla dohodnutá vzájemná spolupráce a použití vlastní privátní značky, tzn. navržení vlastního designu obalu s českými názvy a čárovými kódy tak, aby náklady při příjmu byly co nejnižší a skladníci tak nemuseli lepit štítky s českým překladem. Na obrázcích níže je vyobrazen výrobek s vlastním obalem.



Obr. 22 Látka pro utěsnění Elke (interní materiály)

Dodavatel Elke nabízí bezkonkurenční ceny a díky tomu má AK velkou výhodu na trhu. V průběhu roku 2013 jsme dostávali nabídky od jiných dodavatelů se stejnou šíří sortimentu, ale jednalo se pouze o překupníky, kteří měli pro nás vysoké ceny, a při srovnání produktů bylo zřejmé, že se jedná o stejné výrobky, které nabízí Elke, ale pod jejich vlastní privátní značkou.

7.3.1 Analýza dodavatele Elke

Byla provedena analýza šíře sortimentu nabízena dodavatelem a bylo zjištěno, které položky již v sortimentu zařazeny máme a na první pohled se zdály být nepopulární, neprodejné a některé byly vyřazené ze sortimentu, ovšem nyní se tyto položky opět začínají prodávat. Také bylo vybráno více než 100 nových položek, které byly zařazeny jako novinky. Podrobná analýza jako u dodavatele Valsens nemusela být provedena a to z toho důvodu, jelikož byla nabídnuta malá šíře sortimentu a většina položek jsou novinky, které doposud zařazeny v sortimentu nebyly.

U dodavatele Elke evidujeme 205 položek, z toho u 204 položek je prioritním dodavatelem a u jedné položky se stal doplňujícím dodavatelem. Od začátku roku 2014 do konce března bylo dodáno zboží v hodnotě 455 960 Kč. Průměrná nákupní cena jednoho výrobku je 352,58 Kč a WACC je 576,02 Kč. Pojistné zásoby jsou na hodnotě 19.571,85 Kč, v jednotkách 360 kusů.

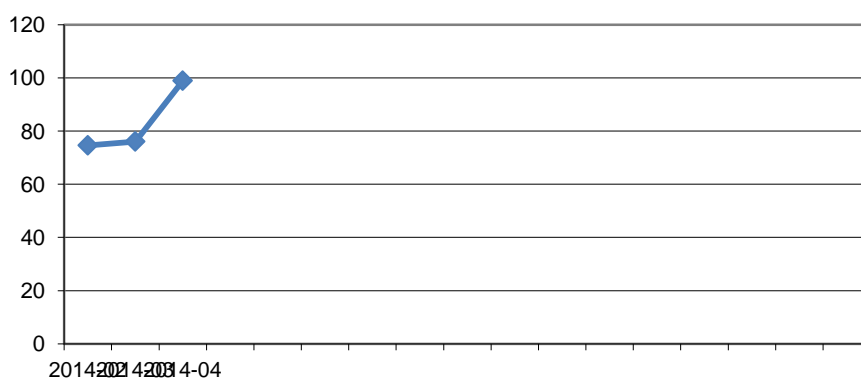
Struktura položek dle obrátkovosti, kde je dodavatel Elke prioritní je následující:

- „A“ položky – 34
- „B“ položky – 97
- „C“ položky - 73

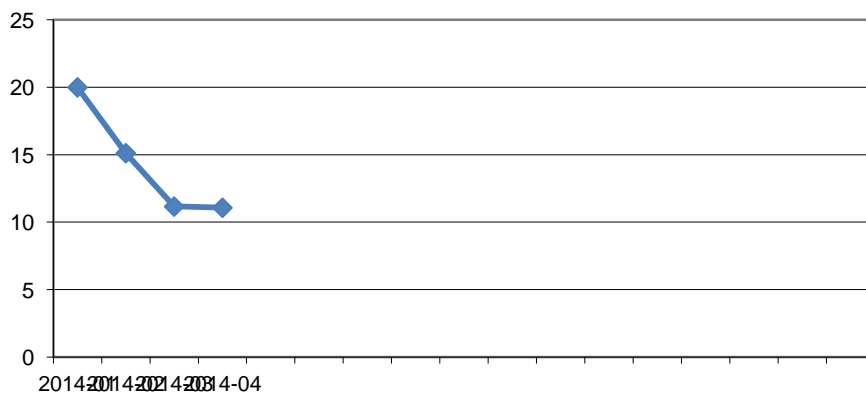
A	B	C
34	97	73

Kvalita plnění dodávek je u dodavatele na velmi vysoké úrovni a zlepšuje se. Zpočátku objednávky nebyly zcela pokrývány, ale po zaslání forecastu se dodávky zlepšily. Na grafu plnění objednávek je vyobrazeno průměrné plnění objednávek v procentech za období leden až březen 2014.

Leadtime dodavatele se postupně snižuje, je to dáno tím, že plnění dodávek se zlepšuje a dodavatel je lépe schopen pokrývat požadavky. Požadovaný leadtime na dodání objednaného zboží je 11 dní.

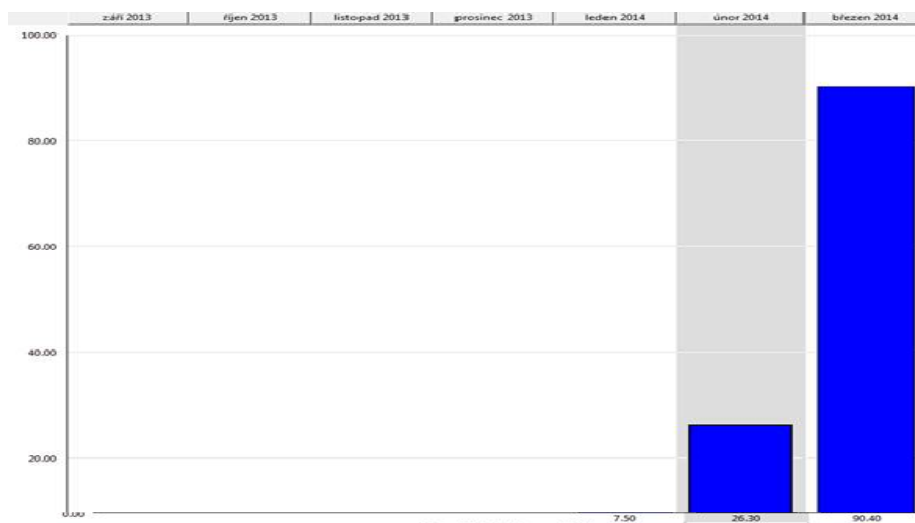


Graf 9 Průměrné plnění objednávek dodavatele Elke (interní materiály)



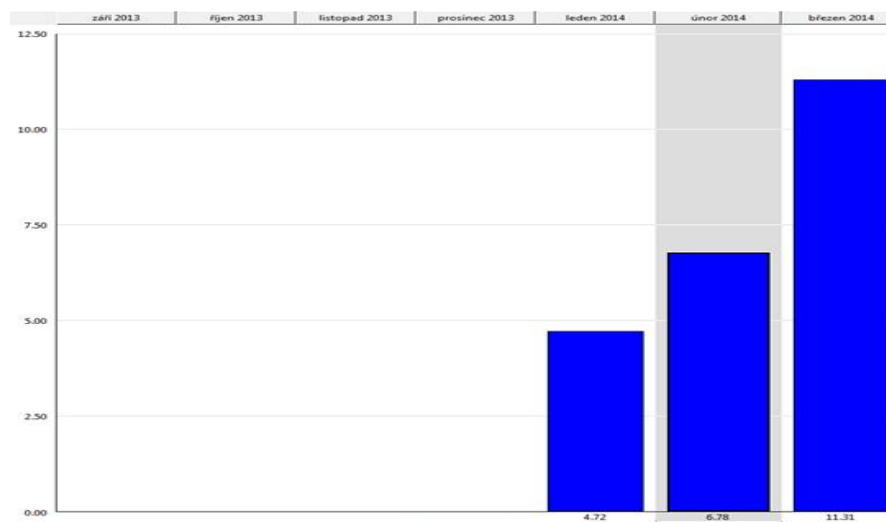
Graf 10 Průměrný leadtime dodavatele Elke (interní materiály)

Vzájemná spolupráce a komunikace s dodavatelem je již od započetí vyjednávání na velmi vysoké úrovni. Sortiment byl obohacen o mnoho zajímavých nových položek, které dávají obrovský potenciál k vysokým obrátům dodavatele. Jak je patrné z grafu, tak nákup od toho dodavatele strmě stoupá a očekává se stále strmý růst po dobu letní sezóny. Ve srovnání s dodavatelem jako je Hella, kde za měsíc březen byl obrat na nákupních cenách 253.000 Kč je to velmi slušný začátek.



Graf 11 Obrát dodavatele Elke (interní materiály)

Společnost Elke má spíše sezónní zboží, které se nejvíce prodává v teplých měsících roku. Jak lze pozorovat od počátku roku 2014, tak obrátkovost zboží stoupá.



Graf 12 Obrátkovost zboží dodavatele Elke (interní materiály)

7.4 Výběr dodavatele pro předobjednávku BHS sortimentu

Sortiment BHS patří k těm sortimentům, které jsou spíše sezónního charakteru. Zejména se jedná o díly klimatizace, kondenzátorů a jejich příslušenství. V průběhu většiny roku je o tyto produkty malý zájem, ale při prvním lepším počasí se zvyšují prodeje enormním způsobem. Z tohoto důvodu je zapotřebí se každý rok připravit na tyto zvýšené prodeje. Poptávky po těchto produktech vždy vyskočí ze dne na den, a pokud by dodavatelé nebyli dostatečně připraveni na zásobách na tento výkyv a AK by neměla nasmlouvané zásoby, nestačila by AK vykrývat poptávku a ztrácela by tak na tržbách. Z tohoto důvodu je zapotřebí před každou sezónou vytipovat právě ty produkty, které budou mít vysokou prodejnost, a hrozil by jejich nedostatek. Tato analýza se provádí na základě informace o prodejnosti v minulých letech a po zvážení typu automobilu, pro které je výrobek určen. Pro sezónu 2014 bylo vytipováno 59 položek, které byly zařazeny pro předobjednávku. Tyto položky byly zařazeny do předobjednávky buďto z důvodu problému dodání v minulosti anebo potenciálu dobrého prodeje v letošním roce a snížením tak rizika nedostatku těchto položek. Seznam vybraných položek je uveden v tabulce společně s cenami jednotlivých potenciálních dodavatelů.

Tab. 4 Vybrané položky předobjednávky BHS (vlastní zpracování)

Kód	Prioritní dodavatel	Hella		Nissens		NRF		Ava	
		Cena	WACC	Cena	WACC	Cena	WACC	Cena	WACC
12.22.542Q	AVA			30,5	860,51	35	885,56	28,41	758,11
20.97.540Q	AVA	58,31	1458,86	41,69	1176,22	43,87	1109,98	39,06	1036,31
28.20.540Q	AVA	68,19	1706,04	39,74	1121,2	38,37	970,82	33,72	896,82
28.22.540Q	AVA	92,96	2325,76	50,87	1435,22	49,27	1246,61	44,3	1173,18
44.27.540Q	AVA	49	1225,93	49,77	1404,18	44,12	1116,31	40	1060,86
76.44.540	AVA	74,27	1858,16	45,3	1278,07	51,07	1292,16	47,5	1256,77
88.41.540Q	AVA	73,15	1830,14	51,2	1444,53	53,78	1360,72	43	1139,22
DK R0124	AVA	43,46	1087,32	43,54	1228,41	40,5	1024,72	28,95	771,9
DK V0216	AVA	7,5	187,64	9,41	265,49	9,38	237,33	6,9	183,08
DK V0222	AVA	8,5	212,66	9,8	276,49	8,66	219,11	8	211,81
32.15.541Q	HELLA	39	975,74	38,37	1082,55			141,05	3700,43
34.39.540Q	HELLA	56	1401,06					79,56	2094,22
DK K0001	HELLA	94	2351,78	110,16	3107,99	99,88	2527,13	189,64	4962,67
DK K0002	HELLA	94	2351,78	110,16	3107,99			198,64	5197,76
DK K0005	HELLA	140	3502,65	180,48	5091,97			230	6016,93
DK K0015	HELLA	146	3652,77	155	4373,09	151,01	3820,8	271,81	7109,07
DK K0120	HELLA	95	2376,8	110,16	3107,99	112,65	2850,23	195	5102,68
DK K0287	HELLA	125	3127,37	133,62	3769,88	189,58	4796,69	175	4580,25
DK K0289	HELLA	140	3502,65	180,48	5091,97			251,96	6590,56
DK K0342	HELLA	165	4128,13	178,5	5036,1	180,17	4558,6	251,45	6577,23
DK K0425	HELLA	140	3502,65			197,17	4988,73	216,61	5667,16
DK V0007	HELLA	8,5	212,66	11,63	328,12	10,5	265,67	9	237,93
DK V0025	HELLA	9,2	230,17	13,2	372,42	10,74	271,74	11	290,17
DK V0151	HELLA	8,6	215,16	17,22	485,84			9,5	250,99
DK V0161	HELLA	12,5	312,74	12,43	350,69	11,5	290,97	9,55	252,3
DK V0177	HELLA	8,75	218,92	10,96	309,22	11,25	284,64	9	237,93
DK V0320	HELLA	18	450,34						
HE 8FC351036-381	HELLA	59	1476,12						
HE 8FC351301-041	HELLA	59	1476,12						
HE 8FK351127-381	HELLA	94	2351,78						
HE 8FT351196-391	HELLA	7,5	187,64						
HE 8FT351197-151	HELLA	5,5	137,6						
HE 8FT351197-761	HELLA	8,5	212,66						
20.98.540Q	NISSSENS	95	2376,8	83,9	2367,11			140,25	3679,54
40.30.540Q	NISSSENS	87	2176,65	75,2	2121,65			124,2	3260,29
DK V0090	NISSSENS	18	450,34	10,93	308,37	19,84	501,98	12,32	324,65
DK V0192	NISSSENS	29	725,55	18,59	524,49	22,42	567,26	13,5	355,48
16.15.541Q	NRF	69,31	1734,06	40,2	1134,18	41,69	1054,83	42,22	1118,85
16.36.540Q	NRF	86,35	2160,39	55,58	1568,1	48,19	1219,29	49,5	1309,01
16.36.541Q	NRF	70	1751,33	51,53	1453,84	49,91	1262,81	55	1452,68
16.43.542Q	NRF	109,46	2738,57	65	1833,88	61,5	1556,05	94,54	2485,52
16.46.540Q	NRF	59	1476,12	55,4	1563,03	55,5	1404,24	103,24	2712,78
16.46.541Q	NRF	81,96	2050,55	51,16	1443,4	49,55	1253,7	124,6	3270,74
17.12.543Q	NRF			103,55	2921,5	111,13	2811,77	115,87	3042,7
20.47.540Q	NRF	38	950,72	35,7	1007,22	34,57	874,68	140,25	3679,54
20.97.541Q	NRF	61,04	1527,16	36,5	1029,79	35,35	894,41	34	904,13
20.98.541	NRF	69	1726,31	82,25	2320,56	59,61	1508,23	131,8	3458,81
20.98.541Q	NRF	69	1726,31	82,25	2320,56	59,61	1508,23	131,8	3458,81
32.15.540Q	NRF	42	1050,8	37,78	1065,9	41,3	1044,96	104,74	2751,96
34.38.541Q	NRF			40,39	1139,54	39,11	989,55	100,87	2650,87
34.44.541	NRF	112,19	2806,88	79,74	2249,74	64,97	1643,85	95,63	2514
36.74.545Q	NRF			64,4	1816,95	50	1265,08	73,39	1933,06
36.82.540Q	NRF	35	875,66	32,4	914,12	31,38	793,97	49,8	1316,85
40.16.540Q	NRF			42,21	1190,89	40,88	1034,33	110,93	2913,66
42.50.540Q	NRF			43,47	1226,44	42,1	1065,2	123,58	3244,09
42.79.540Q	NRF	79	1976,5	50	1410,67	50,28	1272,17	105	2758,76
44.30.540Q	NRF	65	1626,23	50,2	1416,32	45,82	1159,32	50	1322,07
DK V0081	NRF	24	600,45	21,18	597,56	21,59	546,26	25,25	662,4
DK V0087	NRF			9,08	256,18	8	202,41	9	237,93

Pole s prázdnými okny cen jsou ty produkty, které někteří dodavatelé nemají. Položky s kódem začínajícím „HE“ jsou jedinečné a toto označení mají proto, jelikož je má pouze dodavatel Hella a nelze jej od žádného jiného dodavatele získat.

Bylo rozhodnuto, že předobjednávka bude vytvořena u dvou dodavatelů. Jedním z nich je předem určený dodavatel Hella, který je také zařazen do hodnocení a druhý dodavatel bude teprve vybrán. Následně se mezi dva dodavatele rozdělí položky pro předobjednávku.

Byly stanoveny kritéria a jejich váhy. Kritérium ceny udává počet položek, na kterých je dodavatel v systému prioritní. Platební podmínky jsou udávány ve dnech splatnosti, plnění dodávek znamená, na kolik procent dodavatel průměrně plní požadované objednané množství včas. Přesnost dodávek označuje přesnost dodávání zboží ve dnech. Kvalita

zohledňuje rozdíl v kvalitě produktů mezi jednotlivými dodavateli a kritérium komunikace označuje vztahy s dodavatelem.

Tab. 5 Kritéria a jejich váhy BHS dodavatelů (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel			
		Hella	Nissens	AVA	NRF
Cena	40%	16+7	4	10	22
Platební podmínky	15%	120	90	60	90
Plnění dodávek	25%	70%	92%	89%	75%
Přesnost dodávek	5%	99%	95%	92%	82%
Kvalita	5%	2	2	3	3
Komunikace	10%	1	2	2	3

V tabulce jsou vstupní hodnoty, s kterými bude nadále počítáno. Hodnoty byly získány z informačního systému až na kritéria kvality a komunikace. Tyto hodnoty byly posouzeny ze subjektivního pohledu díky zkušenostem s těmito dodavateli.

Váhy jsou uvažovány s přihlédnutím na specifika sortimentu BHS, kde je kladen důraz jak na cenu, tak na dostupnost zboží.

7.4.1 Metoda prostého hodnocení podle pořadí

Výpočty jsou provedeny z tabulky se vstupními hodnotami. U dodavatele Hella byla cena určena jako prioritní u 23 položek. Jednotlivá kritéria byla posouzena dle pořadí od nejlepšího k nejhoršímu. Který z dodavatelů získal nejnižší skóre, stal se dle tohoto hodnocení nejvhodnějším.

Tab. 6 Prosté hodnocení BHS dodavatelů (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel			
		Hella	Nissens	AVA	NRF
Cena	40%	1	4	3	2
Platební podmínky	15%	1	2	3	2
Plnění dodávek	25%	4	1	2	3
Přesnost dodávek	5%	1	2	3	4
Kvalita	5%	2	2	3	3
Komunikace	10%	1	2	2	3
Součet		10	13	16	17
Pořadí		1	2	3	4

Po výpočtu prostého hodnocení dle pořadí se jeví nejvhodnějšími dodavateli Hella a Nissens. Dodavatel Hella má velmi dobré hodnocení až na plnění dodávek, které se dá opomenout při předobjednávce, kdy bude domluvené stanovené potřebné množství. Dodavatel Nissens je druhý v pořadí se stabilně dobrým hodnocením až na cenu, ovšem při přepočtu delší splatnosti by se dodavatel mohl stát prioritní na více položkách.

7.4.2 Metoda váhového hodnocení podle pořadí

Výpočty váhového hodnocení dle pořadí byly vypočteny z tabulky prostého hodnocení. Tato metoda lépe vystihuje jednotlivého váhy, které jsou dány kritériím.

Tab. 7 Váhové hodnocení BHS dodavatel (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel			
		Hella	Nissens	AVA	NRF
Cena	40%	0,40	1,60	1,20	0,80
Platební podmínky	15%	0,15	0,30	0,45	0,30
Plnění dodávek	25%	1,00	0,25	0,50	0,75
Přesnost dodávek	5%	0,05	0,10	0,15	0,20
Kvalita	5%	0,10	0,10	0,15	0,15
Komunikace	10%	0,10	0,20	0,20	0,30
Součet		1,80	2,55	2,65	2,50
Pořadí		1	3	4	2

Po zohlednění vah kritérií se dodavatel Hella stále jeví jako nejvhodnější. Dodavatel NRF je po váhovém hodnocení na tom nyní lépe než Nissens, ale jen nepatrně.

Pro výběr dodavatele NRF nebo Nissens bude dále rozhodovat přepočtená cena pro delší splatnost faktur u dodavatele Nissens.

7.4.3 Rozhodování pro dodavatele předobjednávky BHS

Při prostém hodnocení dodavatelů vzešli dodavatelé vhodní pro předobjednávku firmy Hella a Nissens. Při váhovém hodnocení dle pořadí to byly firmy Hella a NRF.

V dalším kroku se bude rozhodovat mezi Nissens a NRF. Při prostém hodnocení vznikl poměrně velký rozestup mezi dodavateli na rozdíl od váhového, kde byl rozdíl nepatrný a ve prospěch dodavatele NRF.

V případě plnění předobjednávky je velmi důležitá komunikace a zkušenost s dodavatelem. S dodavatelem NRF se spolupracuje teprve od března 2013 a jeví se zatím spíše nevyspíteně na rozdíl od dodavatele Nissens, s kterým má AK dlouholeté zkušenosti a působí zde český zástupce. NRF má horší dostupnost než Nissens, ale u předobjednávky se tomu dá předejít. Při zvýšení splatnosti o 30 dnů, kterou Nissens nabízí pouze pro předobjednávku by se WACC cena přiblížila cenám NRF. U obou dodavatelů musí být splněny bonusy a zejména u Nissens je velká část orientována na produkty klimatizací a kondenzátorů a bez předobjednávky by hrozilo jejich nesplnění, pokud by mnoho položek bylo nakupováno jinde. Zatímco dodavatel NRF má nastavené splnění bonusů nízko, ještě není přesně znám potenciál a dodavatel na obratu prudce roste. Z těchto důvodů bylo rozhodnuto pro Nissens a to zejména kvůli dobré komunikaci s tímto dodavatelem.

Bylo rozhodnuto u předobjednávky pro dodavatele Hella a Nissens, jež patří k dlouholetým významným partnerům Auto Kelly.

Předobjednávka bude trvat po dobu čtyř měsíců a to od března do června letošního roku. Závoz bude u dodavatele Hella vždy druhé úterý v měsíci a u dodavatele Nissens třetí úterý v měsíci.

Rozpis položek pro celou předobjednávku je k dispozici v tabulkách níže.

Dodavatel Hella získal celkem 33 položek, u kterých měl lepší cenu než dodavatel Nissens, který získal 25 položek pro předobjednávku. Položka DK V0090 byla vyjmuta z předobjednávky z důvodu problematiky dodání i přes předobjednávku. S Dodavatelem NRF byl dohodnut odběr této položky na základě poslaného forecastu a vznikla předrezervace této položky.

Tab. 8 Předobjednávka Hella – seznam položek (vlastní zpracování)

Objednací číslo	KÓD KELLY	Cena bez DPH	POČET KUSŮ	Cena po slevě 5%
8FK 351 127-381	DK K0002	94	220	89,30
8FK 351 322-741	DK K0287	125	200	118,75
8FK 351 127-981	DK K0120	95	220	90,25
8FC 351 317-561	16.46.540Q	59	100	56,05
8FC 351 301-564	36.82.540Q	35	160	33,25
8FC 351 301-734	20.47.540Q	38	120	36,10
8FK 351 127-011	DK K0001	94	35	89,30
8FC 351 303-201	20.98.541	69	20	65,55
8FK 351 110-881	DK K0342	165	20	156,75
8FC 351 301-244	32.15.540Q	42	90	39,90
8FC 351 303-201	20.98.541Q	69	20	65,55
8FC 351 301-374	32.15.541Q	39	60	37,05
8FC 351 309-331	34.39.540Q	56	35	53,20
8FK 351 110-241	DK K0425	140	20	133,00
8FC 351 301-041	HE 8FC351301-041	59	30	56,05
8FC 351 036-381	HE 8FC351036-381	59	25	56,05
8FK 351 110-241	DK K0005	140	10	133,00
8FK 351 322-781	DK K0015	146	7	138,70
8FT 351 196-391	DK V0216	7,5	90	7,13
8FT 351 197-761	DK V0222	8,5	130	8,08
8FK 351 127-381	HE 8FK351127-381	94	10	89,30
8FK 351 110-241	DK K0289	140	8	133,00
8FC 351 302-571	44.27.540Q	49	10	46,55
8FT 351 198-751	DK V0081	24	10	22,80
8FT 351 197-391	DK V0320	18	15	17,10
8FT 351 197-761	HE 8FT351197-761	8,5	20	8,08
8FT 351 197-361	DK V0177	8,75	20	8,31
8FT 351 198-771	DK V0007	8,5	15	8,08
8FT 351 196-391	HE 8FT351196-391	7,5	15	7,13
8FT 351 198-461	DK V0151	8,6	10	8,17
8FT 351 196-901	DK V0025	9,2	10	8,74
8FT 351 197-151	HE 8FT351197-151	5,5	10	5,23
8FC 351 319-601	40.30.540Q	87	5	82,65

Celková suma objednávky u dodavatele Hella činí 33 položek, v počtu 1770 kusů a hodnotě po 5% slevě 108.895,5 EUR.

Tab. 9 Předobjednávka Nissens – seznam položek (vlastní zpracování)

Code AK	NISSENS	Application	Σ QTY	net EUR
16.36.541Q	94870	CITROEN XSARA PICASSO 1.6 D 04	80	44,87
42.50.540Q	94575	SEAT ALHAMBRA/VW SHARAN	70	37,85
DK V0087	95169	VW SHARAN 95-	70	7,19
40.16.540Q	94628	SEAT CORDOBA IV 02-	70	36,75
16.43.542Q	940111	CITROEN JUMPY 1.6D-2.0D 07-	40	55,29
16.46.541Q	94758	CITROEN C4 04-	40	44,55
34.38.541Q	94534	PEUGEOT 406 99-	40	35,16
20.98.540Q	940043	FORD MONDEO 07-	40	48,57
DK V0161	95185	OPEL ASTRA G 98-	30	7,58
20.97.541Q	94586	FORD MONDEO III 01-	25	31,78
16.15.541Q	94313	CITROEN XSARA 97-	20	37,48
16.36.540Q	94542	CITROEN XSARA PICASSO 00-	25	43,33
42.79.540Q	94831	PASSAT VI 05-	30	44,50
DK V0192	95436	RENAULT MEGANE 02-	20	10,82
44.30.540Q	94525	VOLVO S80	20	41,20
28.22.540Q	94226	MERCEDES VITO 95-	20	43,05
28.20.540Q	94225	MERCEDES SPRINTER 95-	20	33,55
34.44.541	94830	PEUGEOT 607 2,7 HDI 00-	15	57,07
12.22.542Q	94594	VW PASSAT 97-	25	28,78
88.41.540Q	94979	SUZUKI SX-4 06-	20	41,88
36.74.545Q	940119	NISSAN PRIMASTAR 2.5 D 06-	25	44,95
76.44.540	94646	HYUNDAI GETZ 1.3-1.6 AUT. 02-	10	43,45
DK R0124	92176	VW GOLF IV 97-	15	26,54
17.12.543Q	940262	DACIA LOGAN 1.5 DCI 04-	10	58,05
20.97.540Q	94585	FORD MONDEO III 00-	10	38,34

Celková suma objednávky u dodavatele Nissens činí 25 položek, v počtu 790 kusů a hodnotě 28.753,25 EUR.

Rozhodnutí pro předobjednávku sortimentu BHS se zdá být velmi prospěšné. Položky, které byly součástí předobjednávky jsou v dostačujícím množství na skladě a nehrozí jejich nedostatek. Na rozdíl od konkurence, kde spoustu položek vybraných do předobjednávky nemají neustále k dispozici a to právě z důvodu jejich nedostatku na trhu. Rozložení dodávek do čtyř měsíců je přiměřené k zásobám, které jsou drženy na centrálním skladu. Právě u tohoto sortimentu je velmi důležité mít položky naskladněny na hlavní letní sezónu a to bylo splněno.

8 PŘÍNOSY HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Jsou zde specifikovány přínosy a nedokonalosti v systému hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Auto Kelly a.s. a jsou navrženy směry ubírající se k zefektivnění procesu hodnocení a výběru dodavatelů.

Hodnotit dodavatele lze za pomoci nejrůznějších nástrojů, které jsou v informačních systémech AK k dispozici. Jsou využívány zejména ukazatele hodnocení jako cena, platební podmínky, lead time, plnění dodávek a v neposlední řadě sem řadíme komunikaci s dodavateli, kterou AK považuje za velmi důležitou součást posouzení kvality dodavatele. Společnost velmi lpí na udržování dobrých vztahů se svými obchodními partnery a dělá maximum pro to, aby budovala dobré jméno společnosti.

Hodnocení dodavatelů se zejména využívá pro analýzy a podklady pro jednání s dodavateli, kde jsou předkládány požadavky na zlepšení a zefektivnění spolupráce. Díky těmto analýzám je AK schopna říci nakolik a jak si dodavatel vede oproti ostatním dodavatelům a je možné lépe a reálněji vytyčit cíle, které vedou k spokojenosti na obou stranách.

Velký přínos pro jednoduchý a rychlý přehled o tom, jak si dodavatelé vedou, mělo zavedení jednotného systému hodnocení dodavatelů, který na jednom místě shromažďuje téměř veškeré informace o dodavatelích a je možné si tyto informace denně aktualizovat o aktuální hodnoty, které se nacházejí v celém informačním systému AK. Znamená to ušetření spousty cenného času pro vytváření analýz o dodavatelích. Stručně a přehledně ukazuje vývoj a ubírající se směr dodavatele. Tento nástroj hodnocení se jeví velmi prospěšným a výhodou tohoto variabilního typu hodnocení je jeho možnost nenásilného rozšíření a to dle požadavků, které jsou vznášeny od doby spuštění do provozu. Jako další prospěšný nástroj pro zařazení do tohoto souhrnného hodnocení doporučuji zařazení automatického forecastu pro období jednoho roku. Díky tomu by se dal lépe předvídat směr dodavatele a pomohlo by to více pro navrhování a akceptaci výše dodavatelských bonusů. Dalším zlepšením by bylo vizuální zobrazení obratu dodavatele a ne jenom zobrazení formou čísel řazených pod sebou.

Pro výběr dodavatelů má AK stanovena své vlastní vnitřní pravidla, která ovšem nejsou vyžadována. Zejména je důležitý výběr dodavatelů pro strategický nákup, kde se jedná jak o cenu a dostupné množství, také se zohledňuje splnění dodavatelských bonusů a velmi podstatnou roli zde má komunikace a celková spokojenost s dodavatelem. Pro strategický

nákup se příliš nevyužívá hodnocení dodavatelů jako takové, ale zejména se spoléhá na osobní zkušenosti. Dle mého názoru je to krajně nezodpovědné chování a při každém výběru dodavatele pro strategický nákup by měla být provedena analýza a srovnání s více dodavateli. Postačilo by hodnocení, které bylo provedené v diplomové práci na základě prostého a váhového hodnocení podle pořadí. Výhodou tohoto hodnocení je jednoduchost řešení, které v krátkém čase přinese objektivní hodnocení, které může být plnohodnotným podkladem pro subjektivní hodnocení a konečný výsledek hodnocení tak bude podložen racionálními fakty.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá hodnocením a výběrem dodavatelů a možnostmi racionalizace této oblasti v konkrétní organizaci.

Cílem práce bylo posoudit problematiku hodnocení a výběru dodavatelů, seznámit se s problémy této oblasti v podniku a navrhnout jejich řešení.

Hodnocení a výběr dodavatelů v podniku je nejprve shrnuto v teoretické rovině práce, která vymezuje základní problematiku související s tématem. Tato problematika je vymezena z hlediska teoreticko-metodologických principů. Jsou zde popsány procesy v nákupu a její strategie se zaměřením na strategický vztah s dodavateli. Následuje popsáním metod hodnocení a rozvoje dodavatelů společně se systémem hodnocení a předběžného hodnocení pro výběr dodavatelů.

V praktické části této práce je popsán výběr a hodnocení dodavatelů se zaměřením na dodavatele v této firmě.

Nejprve je popsána charakteristika společnosti, její historie a vývoj. Jsou představeni hlavní evropští dodavatelé sortimentu BHS a je popsán informační systém, který je v podniku používám. Následuje metodika rozboru jednotlivých činností a zodpovědnosti při procesu dodavatelských reklamací. Podle průběhu a vstřícnosti od dodavatelů v řešení reklamací se také hodnotí dodavatelé a vztahy s nimi.

Analytická část diplomové práce se přímo zabývá metodami hodnocení v podniku a jejich využití. Je zde popsán nově zavedený jednotný systém hodnocení dodavatelů, který obsahuje postačující informace k rozhodování o kvalitě dodavatele. Dále pak jsou popsány a analyzovány nejčastější metody výběru dodavatele v podniku na názorných příkladech a to rozhodnutí pro nového dodavatele mimoevropského, analýza evropského dodavatele se zavedením nového sortimentu a strategický výběr dodavatelů pro spolupráci při vytvoření sezónní předobjednávky.

Zpracování diplomové práce na toto téma pro mě bylo výzvou a zároveň přínosem pro firmu Auto Kelly, a.s. Podle mého názoru a zkušeností je tato problematika takřka denním „chlebem“ ve firmách podobných AK, neboť výběr správného dodavatele předurčuje také směr, kam bude společnost směřovat.

Metody hodnocení byly ve firmě uplatněny a nadále se pracuje na zefektivnění systému hodnocení a výběru dodavatelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. AUTO KELLY, a.s. *Interní materiály*. Praha, 2014.
2. BAILY, Peter J. *Procurement principles and management*. 10th ed. New York: Prentice Hall Financial Times, 2008, xv, 448 p. ISBN 978-027-3713-791.
3. BOSSERT, James L. *The supplier management handbook*. 6th ed. Milwaukee, Wis.: ASQ Quality Press, 2004, x, 286 p. ISBN 08-738-9629-7.
4. ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2013, xvii, 155 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-414-8.
5. DRAHOTSKÝ, Ivo. *Logistika, procesy a jejich řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-722-6521-0.
6. EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, vi, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
7. FIALA, Petr. *Modelování dodavatelských řetězců*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, c2005, 168 s. ISBN 80-864-1962-2.
8. GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006, 183 s. ISBN 8070805986.
9. GROS, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996, 228 s. ISBN 80-708-0262-6.
KAPLAN, Milan. *Firemní nákup a e-aukce: jak šetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
10. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2012, 121 s. ISBN 978-80-86929-89-7.
11. LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, xii, 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
12. LUKŠŮ, Vladimír. *Logistika 1*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu, 2001, 269 s. ISBN 80-245-0166-x.
13. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6.

14. PERROTIN, Roger. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. Vyd. 1. Praha, 1999, ix, 177 s. ISBN 80-722-6253-X.
15. PRECLÍK, Vratislav. *Průmyslová logistika*. Vyd. 1. Praha: Nakladatelství ČVUT, 2006, 359 s. ISBN 80-010-3449-6.
16. SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
17. SVOBODOVÁ, Kateřina. *Dodavatelé - systém výběru a metodika hodnocení dodavatelů*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011.
18. TOMEK, Jan. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AK	Auto Kelly, a.s.
BHS	Behr Hella Service
ČR	Česká republika

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí (Tomek, 1999)</i>	18
<i>Obr. 2 Úroveň strategie napříč organizace (Bossert, 2004)</i>	22
<i>Obr. 3 Dodavatelská matice (Nenadál, 2006)</i>	25
<i>Obr. 4 Centrála Auto Kelly (interní materiály)</i>	36
<i>Obr. 5 Organizační struktura AK(interní materiály)</i>	39
<i>Obr. 6 ISAK – „puty“ (interní materiály)</i>	40
<i>Obr. 7 ISAK – webové rozhraní (interní materiály)</i>	40
<i>Obr. 8 Planning Wizard (interní materiály)</i>	41
<i>Obr. 9 TecLocal (interní materiály)</i>	42
<i>Obr. 10 TecCat (interní materiály)</i>	43
<i>Obr. 11 Logo „Hella“ (interní materiály)</i>	44
<i>Obr. 12 Světlomety Hella (interní materiály)</i>	44
<i>Obr. 13 Logo „Nissens“ (interní materiály)</i>	45
<i>Obr. 14 Chladič topení Nissens (interní materiály)</i>	46
<i>Obr. 15 Logo „Ava“ (interní materiály)</i>	47
<i>Obr. 16 Logo „NRF“ (interní materiály)</i>	47
<i>Obr. 17 Sponzorství F1 – Denso (interní materiály)</i>	48
<i>Obr. 18 Logo „Denso“ (interní materiály)</i>	48
<i>Obr. 19 Protokol o příjmu zboží (interní materiály)</i>	53
<i>Obr. 20 Souhrnné hodnocení dodavatelů (interní materiály)</i>	61
<i>Obr. 21 Logo „Valsens“ (interní materiály)</i>	63
<i>Obr. 22 Látka pro utěsnění Elke (interní materiály)</i>	66

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Seznam reklamovaných položek dodavateli (vlastní zpracování)</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 2 Analýza Valsens – shodné a N/A položky (vlastní zpracování)</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 3 Analýza shodných položek Valsens (vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 4 Vybrané položky předobjednávky BHS (vlastní zpracování)</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 5 Kritéria a jejich váhy BHS dodavatelů (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 6 Prosté hodnocení BHS dodavatelů (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Tab. 7 Váhové hodnocení BHS dodavatel (vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 8 Předobjednávka Hella – seznam položek (vlastní zpracování).....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 9 Předobjednávka Nissens – seznam položek (vlastní zpracování).....</i>	<i>75</i>

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Obrat Auto Kelly V ČR v Kč (vlastní zpracování)</i>	38
<i>Graf 2 Podíl Auto Kelly na českém trhu (vlastní zpracování)</i>	38
<i>Graf 3 Obrat dodavatele Hella (interní materiály)</i>	45
<i>Graf 4 Obrat dodavatele Nissens (interní materiály)</i>	46
<i>Graf 5 Obrat dodavatel Ava (interní materiály)</i>	47
<i>Graf 6 Obrat dodavatele NRF (interní materiály)</i>	48
<i>Graf 7 Obrat dodavatele Denso (interní materiály)</i>	49
<i>Graf 8 Meziroční srovnání obratu dodavatele AVA (interní materiály)</i>	57
<i>Graf 9 Průměrné plnění objednávek dodavatele Elke (interní materiály)</i>	67
<i>Graf 10 Průměrný leadtime dodavatele Elke (interní materiály)</i>	67
<i>Graf 11 Obrat dodavatele Elke (interní materiály)</i>	68
<i>Graf 12 Obrátkovost zboží dodavatele Elke (interní materiály)</i>	68

