

Projekt tvorby hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném výrobním podniku

Bc. Vendula Vodáková

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Vendula Vodáková**
Osobní číslo: **M220160**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt tvorby hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném výrobním podniku**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši z oblasti nákupu, nákupního marketingu a hodnocení dodavatelů.

II. Praktická část

- Analyzujte nákupní procesy v rámci nákupního marketingu ve vybraném výrobním podniku.
- Zpracujte projektovou podobu racionalizace procesů výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném výrobním podniku.
- Zhodnotte projektové řešení a následně formulujte doporučení, která se vztahují k výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném výrobním podniku.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

GROS, Ivan. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
JOHNSEN, Thomas; HOWARD, Mickey a MIEMCZYK, Joe. *Purchasing and Supply Chain Management A Sustainability Perspective*. Second edition. London: Routledge, 2018. ISBN 9781138064768.
MARTINOVIČOVÁ, Dana; KONEČNÝ Miloš a VAVŘINA Jan. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2034-5.
TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Průmysl 4.0 aneb Nikdo sám nevyhraje*. Průhonice: Professional publishing, 2017. ISBN 978-80-906594-4-5.
WEELE, van Arjan a ROZEMEIJER, Frank. *Procurement and Supply Chain Management*. Eighth edition. UK: Cengage Learning EMEA, 2022. ISBN 978-1473779112

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Macurová, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Vendula Vodáková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tvorbou systému hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném podniku. Cílem práce je zvýšit efektivitu současného systému hodnocení dodavatelů o 30 %. Teoretická část práce zpracovává poznatky z oblasti nákupu, nákupního marketingu a procesu výběru a hodnocení dodavatelů.

Praktická část práce, začíná představením vybraného podniku. Pomocí vlastního pozorování analyzuje autorka práce činnosti nákupního oddělení, včetně systému hodnocení a výběru dodavatelů. Na základě výsledků analýzy a workshopu s inženýrem dodavatelské kvality jsou získány dostatečné informace pro tvorbu projektové části.

Ze závěrečného zhodnocení projektu je patrné, že nový systém hodnocení dodavatelů je efektivnější a časově úspornější než systém původní. Zároveň jsou vybranému podniku poskytnuta doporučení ke zlepšení s ohledem na marketingovou komunikaci směrem k dodavatelům.

Klíčová slova: nákup, nákupní marketing, dodavatel, hodnocení, výběr, kritéria, směrnice

ABSTRACT

The thesis focuses on the development of a system of evaluation and selection of suppliers in a selected company. The objective of the thesis is to increase the efficiency of the current supplier evaluation system by at least 30%. The theoretical part of the thesis elaborates knowledge from the field of purchasing, purchasing marketing and the process of supplier selection and evaluation.

The practical part of the thesis starts with the introduction of the selected company. Using her own observations, the author analyses the activities of the purchasing department, including the system of evaluation and selection of suppliers. Based on the results of the analysis and the workshop with the supplier quality engineer, sufficient information is obtained for the development of the project part.

The final evaluation of the project shows that the new supplier evaluation system is more efficient and timesaving than the original system. At the same time, recommendations for improvement are provided to the selected company with regard to marketing communication towards suppliers.

Keywords: purchasing, purchasing marketing, supplier, evaluation, selection, criteria, guidelines

Ráda bych v tomto úseku poděkovala paní Ing. Lucii Macurové, Ph.D., vedoucí této diplomové práce, za cenné informace a pomoc, kterou mi poskytla při zpracování diplomové práce. Poděkování patří i vybranému podniku, a to především inženýru dodavatelské kvality a kolegům z oddělení nákupu za vstřícný přístup v průběhu celé diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ÚVOD DO STUDIA NÁKUPU	13
1.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA ÚTVARU	13
1.1.1 Předmět a cíle útvaru.....	14
1.2 TYPOLOGIE NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....	16
1.3 STRATEGIE ODDĚLENÍ NÁKUPU	18
1.4 VLIV VNĚJŠÍCH A VNITŘNÍCH FAKTORŮ NA PROCES NÁKUPU.....	20
1.5 DIGITALIZACE V OBLASTI NÁKUPU.....	22
2 ÚVOD DO STUDIA NÁKUPNÍHO MARKETINGU	24
2.1 NÁKUPNÍ MARKETING	24
2.1.1 Nákupní marketingový mix.....	26
3 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ	29
3.1 BUDOVÁNÍ VZTAHŮ S DODAVATELI	29
3.1.1 Budování vztahů s dodavateli v systémových standardech	30
3.2 KRITÉRIA PRO VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	31
3.2.1 Finanční situace dodavatele	32
3.2.2 Inovační potenciál dodavatele.....	32
3.2.3 Logistické služby poskytované dodavatelem.....	32
3.2.4 Výrobní kapacita dodavatele.....	33
3.2.5 Práce s informačními systémy	33
3.2.6 Pořizovací náklady a platební podmínky dodavatele.....	33
3.2.7 Kvalita dodávek	33
3.3 METODA VÝBĚRU DODAVATELŮ	34
3.4 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	35
4 ANALYTICKÉ METODY	39
4.1 SWOT ANALÝZA	39
4.2 RACÍ MATICE	40
5 SOUHRN TEORETICKÝCH POZNATKŮ	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU	43
6.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉHO PODNIKU.....	44
6.2 NÁKUPNÍ ODDĚLENÍ	45
6.2.1 Organizační struktura oddělení nákupu	47
6.2.2 SWOT analýza oddělení nákupu.....	48

7	ANALÝZA ČINNOSTÍ NÁKUPU VE VYBRANÉM VÝROBÍM PODNIKU	52
7.1	ANALÝZA PROCESU NÁKUPU V RÁMCI NÁKUPNÍHO MARKETINGU	52
7.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	60
7.2.1	Výběr dodavatelů	61
7.2.2	Hodnocení dodavatelů	62
8	VÝSLEDKY ANALÝZY A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ	66
9	PROJEKT TVORBY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	69
9.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O PROJEKTU	70
10	NAVRHOVANÉ KONCEPTY	72
10.1	KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ	72
10.2	STANOVENÍ VÁHY KRITÉRIÍ	74
10.3	SESTAVENÍ POSTUPU PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ	75
10.4	VYTVOŘENÍ ŠABLONY V MS EXCEL.....	81
10.5	VYMEZENÍ ZODPOVĚDNOSTÍ.....	85
10.6	VÝBĚR DODAVATELŮ	88
11	ZHODNOCENÍ PROJEKTU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ VE VYBRANÉM VÝROBNÍM PODNIKU	89
11.1	NÁVRHY A OPATŘENÍ KE ZLEPŠENÍ.....	92
12	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	100
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	103
	SEZNAM OBRÁZKŮ	104
	SEZNAM TABULEK.....	105
	SEZNAM GRAFŮ	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	107

ÚVOD

V dnešní době se klade stále větší důraz na vysoce kvalitní produkty. Z toho vyplývá, že jednou z nejdůležitějších aktivit nákupního oddělení je pečlivý výběr spolehlivých dodavatelů, kteří budou schopni dodávat podniku produkty a služby odpovídající této vysoké kvalitě. Samotný výběr dodavatelů se tak promítá do výsledného produktu podniku.

K správnému výběru spolehlivých dodavatelů přispívá proces hodnocení dodavatelů. Pokud je toto hodnocení provedeno efektivně, poskytuje společnosti nezbytné informace pro navázání výhodných obchodních vztahů.

Diplomová práce se proto zaměřuje na návrh nového systému hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném výrobním podniku. Hlavní cíl práce je zvýšit efektivitu hodnocení dodavatelů o 30 %. Po konzultaci s vrcholovým managementem bylo rozhodnuto, že podnik zůstane v anonymitě.

V teoretické části práce se bude autorka zabývat charakteristikou oddělení nákupu, neboť právě jedním z úkolů tohoto útvaru je hodnocení a následný výběr dodavatelů. Autorka se bude mimo jiné zaměřovat na popis nákupních situací a strategií, které jsou s nákupem spjaty. Následně budou popsány vnější a vnitřní faktory, které mají značný vliv na procesy nákupního oddělení. Autorka se v této části bude zabývat i trendem digitalizace procesů. Nedílnou součástí teoretické části je také popis nákupního marketingu a jeho nástrojů v podobě nákupního marketingového mixu, který bude autorka využívat pro rozdělení procesů nákupního oddělení v rámci analýzy činností oddělení nákupu. V neposlední řadě budou shrnuty poznatky z oblasti výběru a hodnocení dodavatelů.

V praktické části práce bude nejdříve představen vybraný podnik a jeho nákupní oddělení. Poté autorka provede na základě vlastního pozorování analýzu aktivit prováděných nákupem, včetně současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku. Na základě výsledků analýzy a workshopu s inženýrem dodavatelské kvality budou získány dostatečné informace, které budou použity jako východiska pro zpracování projektu hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném výrobním podniku.

Autorka se nejdříve zaměří na definování klíčových parametrů projektu. Následně představí nový koncept systému hodnocení a výběru dodavatelů. V závěrečné části bude projekt vyhodnocen a zároveň budou vybranému podniku poskytnuta doporučení ke zlepšení s ohledem na marketingovou komunikaci směrem k dodavatelům.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je zvýšit efektivitu hodnocení dodavatelů o 30 %. Pro splnění tohoto cíle bylo zvoleno spravedlivé rozdělení úkolů při zpracování hodnocení dodavatelů. Tímto rozdělením pracovní zátěže na více lidí dochází nejen k racionalizaci času potřebného ke zpracování hodnocení, ale dochází k lepšímu využití kapacit a kvalifikací jednotlivých členů týmu.

Díličními cíli práce jsou:

- Stanovit nová kritéria pro hodnocení dodavatelů na základě potřeb a požadavků podniku.
- Nastavit váhy pro jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti.
- Zajistit, aby byl nový systém snadno použitelný.
- Sestavení pracovního postupu pro nový systém hodnocení.
- Zkrácení doby trvání hodnocení, které vykonává inženýr dodavatelské kvality.
- Nastavení KPI pro nový systém hodnocení.

Metody zpracování práce

K analýze činností nákupního oddělení, která je součástí praktické části diplomové práce, využije autorka vlastního pozorování. Tato metoda je zvolena z důvodu pravidelného styku autorky s prováděnými činnostmi a kontaktu s jednotlivými pracovníky nákupního oddělení. Autorka bude sledovat a zaznamenávat průběh činností a interakcí mezi pracovníky, což umožní detailní pochopení nákupního procesu a jeho součástí.

Při analýze nákupního oddělení bude mimo jiné využita SWOT analýza, která si klade za cíl identifikovat jak silné, tak slabé stránky oddělení, a dále analyzovat příležitosti a hrozby, které působí na oddělení z vnějšího prostředí.

Pro získání informací potřebných k tvorbě nového systému hodnocení a výběru dodavatelů uspořádá autorka práce workshop s inženýrem dodavatelské kvality. Cílem tohoto workshopu je získat důležité informace o aktuálních potřebách a požadavcích vybraného podniku k systému hodnocení a výběru dodavatelů.

Při tvorbě nové šablony k hodnocení dodavatelů v programu MS Excel využije autorka práce metodu Poka Yoke, která má za cíl předejít možným chybám v průběhu procesu.

Pro spravedlivé rozdělení úkolů při zpracování hodnocení dodavatelů bude využito RACI matice, která slouží právě k rozdělování zodpovědností v rámci skupinových aktivit.

V závěru práce bude provedeno vypočítání celkové efektivity a úspory času nově navrženého systému pro hodnocení a výběr dodavatelů. Tento krok poskytne důležité informace o přínosu a účinnosti nového systému v porovnání s původním stavem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO STUDIA NÁKUPU

Studium nákupu se zabývá pochopením nákupního chování spotřebitelů a organizací při rozhodování o nákupu produktů a služeb. Jedná se o klíčovou oblast marketingu a podnikového managementu, protože nákup představuje důležitou součást ekonomického systému a má zásadní dopad na úspěch pro jednotlivé spotřebitele i pro podniky.

1.1 Základní charakteristika útvaru

V porovnání s ostatními obchodními a manažerskými jednotkami v podniku, jako je marketing či finance, je nákup relativně novým oborem, který je mimo jiné nedostatečně rozvinutý i v akademickém prostředí. První knihy a články, které se podrobně zabývaly nákupem, pocházejí z 60. let 20. století. Avšak tyto knihy sloužily pouze jako příručka pro dodavatele. Teprve až v rozmezí 80. a 90. let 20. století byly publikovány knihy a články, které se skutečně snažily prosadit nákup jako důležitou podnikovou jednotku. Od té doby se nákup jako obchodní disciplína rozšířil, a to jak v praxi, tak v akademickém prostředí a společnosti si začaly uvědomovat jeho důležitou podnikovou funkci. (Johnsen, Howard, Miemczyk, 2019, s. 2-3)

Nákup je proces, který zahrnuje činnosti na nákupním trhu za účelem zajištění výrobního materiálu, zařízení a služeb pro interní zákazníky ve výrobním procesu, výzkumu/vývoji, pomocných a obslužných činnostech i ve správě. Pro uskutečnění tohoto procesu je nezbytné mít k dispozici analytické nástroje, které umožňují identifikovat potřeby, přesně specifikovat požadavky, vyhledávat potenciální dodavatele, hodnotit je a vytvářet s nimi dlouhodobé pozitivní vztahy. Současně, nákup v rámci firmy vyžaduje splnění určitých úkolů, jako je plánování množství a termínů spotřeby, správa zásob a optimalizace dodacích termínů. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 273)

Gros a Grosová (2006, s. 9) formulují nákup ve své publikaci jednodušší definicí. Nákup je proces, který zahrnuje různorodé aktivity, jejichž hlavním cílem je zajistit potřebný sortiment výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů a dalších služeb pro výrobní, obchodní a další činnosti organizace. Tato činnost se zaměřuje na dosažení požadované kvality, dodržení časových limitů a dodání na přesně určené místo, s ohledem na ekonomickou efektivitu. (Gros, Grosová, 2006, s. 9)

Celkový význam nákupu v podnikání lze vyjádřit podílem nákladů na externí dodávky zboží a služeb ve srovnání s celkovými provozními náklady. Dle Ministerstva průmyslu a obchodu v České republice (2018) se tyto náklady ve zpracovatelském průmyslu pohybují v rozmezí od 60 do 80 %. Je důležité si uvědomit, že nákup zastupuje v podniku klíčovou roli, neboť má přímý vliv na náklady společnosti, bez ohledu na právní formu či zaměření organizace. Každá možná úspora výrazně zvyšuje celkovou efektivitu firmy. Oddělení nákupu má tedy svojí funkcí významný podíl na úspěchu firmy, jak z hlediska strategického, tak z hlediska operativního. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 116)

V rámci této úvodní kapitoly, je mimo jiné podstatným bodem vymezení pojetí slova **NÁKUPCE**, neboť právě tato osoba má nejdůležitější roli v rámci nákupního oddělení. Nákupce neboli buyer má za úkol zabezpečit plnou organizaci, plánování a realizaci nákupu zboží a služeb prostřednictvím různorodých komunikačních prostředků, včetně práce s elektronickými objednávkovými a skladovými systémy, s cílem plnit již dané obchodní strategie. (Národní soustava povolání, 2017) Úkoly a cíle, které plní nákupčí v organizaci budou shrnuty v následující podkapitole, která popisuje odpovědnosti nákupního oddělení v organizaci.

1.1.1 Předmět a cíle útvaru

Kapitola předmět a cíle útvaru nákupu se zaměřuje na zásadní aspekty tohoto důležitého procesu v rámci organizace. Dle názoru autorky je správné porozumění předmětu a cílům nákupu zásadní pro úspěšné plánování a řízení nákupního procesu, a tím i pro celkovou výkonnost a konkurenceschopnost organizace.

Následující body shrnují úkoly a činnosti související s řízením nákupního procesu a zajišťováním adekvátních dodávek zboží a služeb pro uspokojivý chod společnosti:

- Neustále sledovat a odhadnout včas budoucí spotřebu materiálu.
- Zajistit možné zdroje k uspokojení potřeb.
- Průběžně sledovat stávající dodavatele a hledat nové dodavatele na trhu.
- Vyjednávat a uzavírat smlouvy pro nákladově efektivní dodávky.
- Průběžně sledovat průběh implementace, reagovat na změny potřeb a odchylky v dodávkách.
- Systematicky kontrolovat a řídit zásoby a zajistit jejich efektivní využití.

- Je-li ohroženo uspokojování vnitřních potřeb společnosti, rychle reagovat a zajistit operativní opatření.
- Pečlivě sledovat kvalitu nakupovaných vstupů.
- Zajistit efektivní provoz skladového hospodářství, dopravy a logistických procesů při manipulaci s materiálovými toky.
- Tvorba a rozvoj informačního systému, který slouží k řízení nákupního procesu.
- Systematicky podporovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj v oblasti řízení i hmotných procesů.
- Aktivně provádět přípravu, výdej a dodávku produktových vstupů na místa spotřeby.

(Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 117)

Obecně lze shrnout úkoly nákupu následovně:

- identifikace potřeb,
- stanovení velikosti a termínů potřeby,
- vyhledávání dodavatelů,
- výběr dodavatele,
- vytvoření objednávky,
- kontrola a fakturace dodávky,
- skladování,
- vyskladňování a sledování spotřeby.

(Tomek, Vávrová, 2007, s. 273)

Na základě těchto úkolů jsou následně formovány i cíle nákupu v organizaci. Nákupní oddělení ve společnosti si tak stanovuje hned několik hlavních cílů. Prvním je zajištění průběžného zásobování, aby docházelo k nepřetržitému toku potřebných materiálů a zdrojů pro hladké a plynulé fungování podniku. Druhým z cílů je dosažení efektivního a účinného řízení nákupních procesů, které zahrnují analýzu trhu, výběr kvalitních dodavatelů a vyjednávání výhodných obchodních podmínek. Důraz je mimo jiné kladen i na rozvoj řízení dodavatelské základny s cílem udržet si spolehlivé a kvalitní vztahy s dodavateli. Jedním z mnoha dalších cílů by mělo být také dosahování souladu s cíli se zúčastněnými

stranami, mezi které patří zákazníci, zaměstnanci a další zainteresované subjekty. Nákupní oddělení by mělo také aktivně podporovat cíle a záměry podniku a rozvíjet své nákupní strategie, které odpovídají obecným strategiím organizace. Cílem by mělo být i úspěšné fungování firmy a udržení si konkurenceschopnosti na obchodních trzích. (Martinovičová, Konečný, Vavřina, 2019, s. 117)

1.2 Typologie nákupních situací

Porozumění typologii nákupních situací je klíčové především pro nákupní týmy a manažery, aby mohli vhodně reagovat na specifické potřeby a výzvy, které se v rámci nákupního procesu vyskytují. Tato kapitola poskytne informace pro efektivní řízení různých typů nákupních situací.

Nákupní proces rozlišuje tři druhy nákupních situací: běžný, opakovaný nákup, modifikovaný nákup a nový nákup.

Běžný, opakovaný nákup je takový druh nákupu, kdy zákazník má předem uzavřenou smlouvu s určeným dodavatelem, a zákaznickovy nároky zůstávají stabilní. Zákazníci, konkrétně nakupující, poté nemění své požadavky na typ zboží a služeb, ale mohou měnit množství nebo dodací termíny. Distribuční systém je poté navržen a běžně používán, jak dodavatelem, tak i zákazníkem, kteří spoléhají na ověřené distribuční partnery. Proces nákupu je převeden na nejnižší úroveň řízení dodavatele i odběratele, a pravomoci jsou svěřeny pracovníkům oddělení nákupu odběratele nebo zaměstnancům obchodního oddělení dodavatele. (Gros, 2016, s. 199)

Modifikovaný nákup je situace, kdy dochází ke změnám v požadavcích odběratele, jako jsou požadavky na dílčí změny ve struktuře dodávaných dílů, na lepší kvalitu surovin, na změny přepravních a manipulačních obalů a další, které jsou vyvolány implementací zefektivňovacích opatření. Může se jednat například o nároky na změnu materiálu a tvar plastových dílů, potřebu získávat mléko vyšší kvality či používat různé koncentrace kyseliny sírové nebo získat pevnější spojovací materiály. Pracovník nákupního oddělení odběratele může využít těchto změn k posílení postavení vůči stávajícím a potenciálním dodavatelům. Avšak, v případě, že dodavatel navrhuje podmínky, které jsou pro zákazníka nepřijatelné nebo není schopen vyhovět novým požadavkům, může se stát, že přestane být dodavatelem daného zboží či materiálu pro určitou společnost. Součástí tohoto nákupu je tedy velmi složitý rozhodovací proces. (Gros, 2016, s. 199)

Nový nákup je posledním typem nákupní situace, ke které dochází při změnách ve výrobním programu, obchodním rozsahu nebo poskytování služeb. Klíčovým aspektem je, že zákazník je nucen hledat nové dodavatele na průmyslových trzích. Proces rozhodování je i zde velmi složitý a je do něj zahrnuto mnoho pracovníků z celého podniku. Rozhodovací pravomoci o nových potenciálních nákupech má v rukou nejvyšší úroveň řízení podniku. Hlavní motivací pro dodavatele i odběratele je minimalizace rizik spojených s navazováním nových obchodních vztahů. Podstatou nového nákupu tedy je, že zákazník objednává zcela nové zboží od zcela nového dodavatele. (Gros, 2016, s. 200)

Charakteristika zmíněných nákupních situací by se dala shrnout do přehledné tabulky:

Tabulka 1 Charakteristika nákupních situací
(upraveno dle Gros, 2016, s. 200; vlastní zpracování)

	Typ nákupní situace		
	Běžný, opakovaný nákup	Modifikovaný nákup	Nový nákup
Poptávka kupujícího	Konstantní v kvalitě, dodacích podmínkách, minimální odchylky v množství	Změna v požadavcích na kvalitu výrobku, změny v množství nebo dodacích podmínkách	Nové výrobky a služby
Zprostředkovatel Dodavatel	Pevná, ověřená, obvykle uzavřená dlouhodobá dohoda	Změna standardního dodavatele	Nutnost nalezení úplně nového dodavatele
Situace na trhu	Běžní dodavatelé mají konkurenční výhodu, zatímco ostatní mají nevýhody	Krizová situace pro současné dodavatele, výhoda pro potenciální dodavatele (příležitost)	Volný výběr při hledání nového dodavatele
Hlavní cíle oddělení nákupu	Minimalizace nákladů, optimalizace velikosti dodávek, automatizace	Posílení postavení u původního dodavatele, možnost oslovení nových dodavatelů	Minimalizace rizik spojených s výběrem nového dodavatele

1.3 Strategie oddělení nákupu

Kapitola Strategie nákupu se zaměřuje na základní aspekty a přístupy, které hrají podstatnou roli při efektivním řízení nákupního oddělení uvnitř podniku. Nákupní strategie je důležitá při dosahování dlouhodobě stanovených cílů organizace.

Pod pojmem strategie si lze představit základní princip, který stanovuje schopnost konkurenceschopnosti dané firmy a politiku, díky které bude schopnosti dosahovat. Nutno podotknout, že strategie nezahrnuje pouze tvorbu konkurenční výhody, ale také přístup, kterým firma zdiskredituje tuto výhodu konkurenčnímu podniku. (Fotr et al., 2020, s. 29)

Mezi funkční strategie na nejnižší úrovni hierarchie firemních strategií patří právě strategie nákupu. Avšak toto pojetí se v poslední letech velmi mění, neboť důležitost nákupu jako podnikové jednotky velmi roste. Proto je důležité podotknout, že strategické řízení nákupu je možno realizovat jako strategické řízení na celopodnikové úrovni. (Kašparová, 2012, s. 54)

Strategie nákupního oddělení jsou často ovlivněny cíli organizace, které lze shrnout do čtyř kategorií: cíle týkající se přežití organizace a růstu, finanční cíle a environmentální cíle. Přežití na trhu je pak nejzákladnější potřebou každé organizace. Růst lze poté vyjádřit několika způsoby. Může se jednat o růst počtu zaměstnanců, počtů aktiv či rozšíření poboček za hranice země, ve které organizace působí. Finanční cíle mohou zahrnovat například celkovou velikost rozpočtu, návratnost investic či zisk. Environmentální cíle zahrnují nejen tradiční environmentální záležitosti, jako je čistý vzduch, voda a země, ale také cíle týkající se splňování hodnot zaměstnanců. Strategie zásobování jsou ovšem ovlivněny jinými cíli, a to kvalita, kvantita, cena či termíny dodání. (Johnson, Leenders, Flynn, 2011, s. 28-29)

Strategie nákupu vyžaduje pečlivé porozumění celkové firemní obchodní politiky. Oddělení by mělo znát odpovědi na otázky jako na jaké trhy se společnost zaměřuje, s jakou konkurencí se společnost potýká, do jaké míry lze zvýšení cen materiálů přenést na konečného zákazníka či jaké změny probíhají v provozu a informačních technologií společnosti. Porozumění těmto otázkám je důležité pro správné stanovení nákupní strategie, která bude zároveň dosahovat již zmíněných cílů a záměru podniku. (Weele, Rozemeijer, 2022, s. 58-59)

Dle Vávrové a Tomka (2007, s. 278) může být strategie realizována aktivním či pasivním chováním. Kdy aktivní chování se soustředí na dosažení změny a využití rámcových podmínek při nákupním rozhodování, naopak pasivní chování používá pro rozhodování

již dané podmínky. Mimo-jiné mohou být nákupní strategie také rozlišovány na základě jejich účinku, a to na interní a externí. Interní účinek je spojován s takovými cíli či aspekty, které mohou být ovlivněny samotným podnikem. Na druhé straně, externí účinek navazuje na cíle, na které působí jednání podniku na trhu. Co je velmi důležité podotknout je, že nákupní strategie zahrnuje i důležité rozhodnutí týkající se výběru zdrojů, které je spojeno se zásobováním podniku – takové strategie se nazývají *sourcingové*. Tyto strategie jsou členěny podle několika faktorů, mezi které patří geografie, počet dodavatelů a počet dodávaných výkonů. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 278)

Na základě geografického rozložení jsou nákupní strategie rozděleny na *global sourcing*, v překladu celosvětové zásobování, a *local sourcing*, v překladu místní zásobování. Cílem *global sourcing* strategie je výběr toho nejlepšího dodavatele ze světa. Důvodem pro takové rozhodnutí mohou být například nákladová výhoda způsobená nízkými mzdami v zemi dodavatele. Na druhé straně se strategie může potýkat i s problémy, a to dlouhou vzdáleností a logistickými potížemi, ale také kulturními problémy. *Local sourcing* strategie si naopak klade za cíl soustředit se pouze na tuzemské dodavatele. Výhodou této strategie může být rychlost dodání či snížení rizika nedodání. Nevýhodou může být například nízká technologická rozvinutost dodavatele a snižování kvality podnikových výrobků. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 279)

Podle počtu dodavatelů se pak rozlišují 4 druhy strategie. První z nich je *single sourcing*, který snižuje počet dodavatelů a soustřeďuje se na zvýšení kvality dodávaného zboží. Druhou ze strategií je *multiple sourcing*, kdy se rozšiřuje dodavatelské portfolio na dva či více dodavatelů. *Delegated sourcing* přesouvá odpovědnost za dodávku zboží z odběratele na dodavatele. Poslední ze strategií je *parallel sourcing*, kdy nákupčí vybírá dva až tři dodavatele s podobným produktovým sortimentem. (Kašparová, 2012, s. 55)

Component a *modular sourcing* jsou pak dvě strategie, které jsou rozděleny na základě počtu dodávaných výkonů. *Component sourcing* se týká dodávek montážního materiálu. *Modular sourcing* se pak zabývá výběrem dodavatelů podle jednotlivých stupňů výrobního procesu, cílem je, aby dodavatel převzal výrobu některých produktů či součástí. Pro obě strategie je velmi důležité vytvoření pevných vazeb mezi odběratelem a dodavatelem. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 279)

1.4 Vliv vnějších a vnitřních faktorů na proces nákupu

Nákupní proces je složitý proces rozhodování, kterým spotřebitelé procházejí při nákupu produktů a služeb. Jakékoli nákupní rozhodnutí je ovlivněno řadou faktorů, které mohou vycházet z vnějšího i vnitřního prostředí. Tato kapitola se zaměřuje na vliv vnějších a vnitřních faktorů na celkový nákupní proces, které mají významný vliv na chování a preference nákupního oddělení.

Externí faktory zahrnují různé podněty, které ovlivňují spotřebitele zvenčí, jako jsou ekonomické podmínky, disponibilní surovinové zdroje, technologické změny, politická situace a obchodně-politické podmínky konkurence. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 396-397)

Ekonomické podmínky; součástí ekonomiky organizace jsou finanční aspekty, tak i možnosti v oblasti oportunitních nákladů (náklady spojené s obětovanými příležitostmi). To zahrnuje zjišťování, zda společnost disponuje dostatečnými finančními zdroji v požadované měně a zda dosahuje požadovaného způsobu financování. Co se týče oportunitních nákladů, zkoumá se možnost alternativních řešení vztahujících se k přístupu ke zdrojům financování a mezím náhrady práce a finančních zdrojů. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 396-397)

Disponibilní surovinové zdroje; obecně se předpokládá, že nákupní rozhodnutí a nákupní procesy jsou silně ovlivněny dostupností surovin na trhu, geografickou vzdáleností firmy od těchto zdrojů, a to včetně otázek souvisejících s přepravou a přepravní kapacitou, a nedostatkem potřebných surovin. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 397)

Technologické změny; tyto změny souvisejí s průmyslovým vývojem, inovacemi produktů a uvedením nových produktů na trh. Aby společnost zůstala konkurenceschopná, potřebuje často inovovat a odlišovat své produkty, snižovat výrobní náklady a podobně. Současně s tím dochází i ke změně technologií, které zefektivní výrobu a zviditelní firmu ve srovnání s našimi konkurenty. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 397)

Politická situace; zahrnuje očekávání, že výroba určitého zboží může být zakázána nebo omezena, včetně omezení obchodu s určitým zbožím. Často se může jednat o zákaz nebo omezení návykových látek, regulaci pohonných hmot (např. z důvodu vysokého daňového zatížení), alkoholu a tabáku jako společensky nežádoucích produktů. Na druhou stranu stát prostřednictvím dotací podporuje výrobu ekologického zboží a biopaliv. Zákazy a propagace jsou regulovány zákonem, dotacemi nebo finančními sankcemi. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 397)

Obchodně-politické podmínky konkurence; v případě že konkurence uplatňuje na své zákazníky specifické obchodní zásady, jako například stanovení adekvátních platebních podmínek, různé úpravy cen (bonusy, sankce), stanovení minimálního množství nákupu a dalších, organizace obvykle musí na tuto situaci náležitě reagovat. Otázkou, avšak zůstává, jakou strategii firma zvolí. Jedním z řešení je, že se přizpůsobí konkurenci. Mimo jiné může organizace odlišit své produkty a stanovit výhodnější obchodní politiku pro své zákazníky. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 397)

Mezi interní, vnitřní faktory, které ovlivňují proces nákupu patří: cíle, firemní strategie, interní předpisy a organizační struktura. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 398-399)

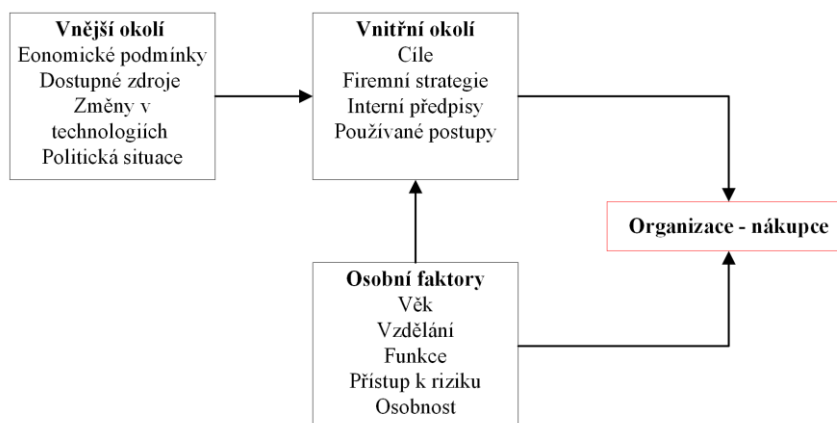
Cíle; Organizace si určuje měřitelné hodnoty, kterých chce dosáhnout v různých oblastech činnosti, jako je marketing, výroba, finance atd. Tyto cíle tvoří hierarchii a mají různý pro společnost různý význam. Cíle hrají klíčovou roli v nákupním chování organizace. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 398)

Firemní strategie; Strategie představuje způsob, jak organizace plánuje dosáhnout svých cílů. Tyto strategie jsou pak rozčleněny stejně jako cíle a jejich vztah k cílům organizace je pečlivě zvážen. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 398) Je důležité, aby nákupní procesy byly v souladu s misí, cíli a strategickým plánem společnosti. Z dlouhodobého hlediska může oddělení nákupu dosahovat skvělých výsledků pouze v případě jasně stanovené strategie, která je zároveň úspěšně implementována v celé společnosti. (Weele, Rozemeijer, 2022, s. 58)

Interní předpisy; Jedná se o interní směrnice, pokyny a předpisy, které definují postupy pro konkrétní situace. V podnicích bývá často upravena oblast výběru dodavatelů, zejména pokud jde o hodnotově významné dodávky. Organizace s větším zastoupením vnitřních směrnic obecně preferují jasně definované postupy a nekladou tak velký důraz na individuální odpovědnost. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 398-399)

Používané postupy; Užívané metody vycházejí z dlouhodobých tradic podniku, interních předpisů a neformálních vztahů mezi zaměstnanci organizace. Tyto metody konkrétně specifikují a stanovují, jak se zaměstnanci budou chovat v daných situacích. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 399)

Jak už bylo v přechozích kapitolách zmíněno, velký vliv na nákupní proces mají i jeho největší činitelé, nákupci. Právě jejich vlastnosti a charakteristiky se promítají v procesech rozhodování o nákupu výrobků a služeb pro organizaci. Mezi osobní faktory, které ovlivňují jak vnitřní prostředí společnosti, tak nákupní rozhodnutí organizace, patří: věk, vzdělání, funkce, osobnost a postoj k riziku. (Vochozka, Mulač 2012, 398)



Obrázek 1 Vliv vnějších a vnitřních faktorů na nákupní proces organizace
(upraveno dle Vochozka, Mulač, 2012, s. 399; vlastní tvorba v programu Visio)

1.5 Digitalizace v oblasti nákupu

Ve 21. století, v době pokroku a rychle se rozvíjejících technologií, se digitalizace stala klíčovým prvkem pro téměř každý podnik. Jde o trend, který představuje příležitost i výzvu pro společnosti všech velikostí a odvětví. Digitalizace ovlivňuje nejen to, jak společnosti nakupují nebo přijímají informace a zpracovávají data, ale také to, jak inovují produkty a služby.

Digitalizace je adaptace digitálních technologií využívající se k přeměně obchodních společností a zároveň k poskytování nových příležitostí pro generování nových či větších příjmů a tvorbě hodnot. Jedná se o proces přeměny v digitální podnik. (Gartner, 2023)

Podle Číže et al. (2021, s. 4) dosahuje digitalizace maximálního účinku pouze v případě, pokud je aplikována na všechny podnikové procesy. (Číž et al., 2021, s. 4) Prvním krokem digitální transformace nákupních procesů je zavedení informačního systému v organizaci. Jádrem informačního systému je celopodniková aplikace ERP (Enterprise Resource Planning). V publikaci od Basla a Blažíčka (2012, s. 66-67) je ERP definováno jako metoda plánování a správu zdrojů v podniku, které jsou důležité pro přijetí a realizaci požadavku zákazníka

a následného doručení a fakturace. (Basl, Blažíček, 2012, s. 66-67) Systémy ERP hrají podstatnou roli při sjednocení více podnikových funkcí, zlepšování kvality dat a tím i informací. (Caserio, Trucco, 2018, s. 14)

V rámci nákupního oddělení by mělo ERP centralizovat a automatizovat nákup, včetně požadavků na nabídky, vytváření smluv a schvalování. Může používat analytické nástroje založené na umělé inteligenci ke zlepšení vyjednávání s dodavateli, a dokonce bezproblémově propojit nákupní síť. (Sap, 2023)

Elektronické provádění některých nebo všech nákupních činností, které přispívá ke snížení nákladů na zboží, zlepšení doby zpracování objednávek a zvýšení transparentnosti, se nazývá „eProcurement“. (Andrade et al., 2012, s. 213) Ke smluvním procesům se v rámci eProcurementu využívá tzv. E-sourcing. Jedná se o nástroj obsahující eVýběry nebo eAukce. V případě elektronických katalogů může nákupní oddělení využít stejně nazývaný eProcurement. Nástroj zahrnující E-invoicing (E-fakturace) se nazývá E-Payment. (Bailey et al., 2015, s. 508)

Automatizace procesů eliminuje lidské chyby a zjednodušuje každodenní administrativní úkony. Centralizací všech zákaznických požadavků na nákup do jedné databáze může lépe strukturovat nákupy podle kategorií, např. pomocí eKatalogů. Digitalizace nákupních procesů může v následujících letech vést ke konkurenčnímu tlaku na dodavatele. To znamená, že odběratelské firmy budou trvat na využívání digitálních technologií ze strany dodavatelů, což se může v budoucnu stát kritériem pro výběr potenciálního dodavatele. Je nutno podotknout, že implementace nových technologií vyžaduje značné investice a je časově náročná. Avšak z dlouhodobého hlediska přináší společně významnou přidanou hodnotu a schopnost obstát nad konkurencí. (Číž et al., 2021, s. 6)

2 ÚVOD DO STUDIA NÁKUPNÍHO MARKETINGU

Marketing je silný nástroj, který umožňuje organizacím si na trhu udržovat konkurenční výhodu. Jedná se o proces, který zahrnuje širokou škálu činností od průzkumu trhu a segmentace zákazníků až po vývoj produktů, ceny, distribuci a komunikaci. Mnoho lidí si představí pod slovem „marketing“ pouze reklamu, pojetí této oblasti je ale mnohem komplexnější.

V širokém slova smyslu je marketing společenský a manažerský proces, kterým jednotlivci a organizace získávají to, co potřebují a chtějí, vytvářením hodnoty a následnou výměnou s ostatními. V užším obchodním kontextu marketing zahrnuje budování ziskových vztahů se zákazníky založených na hodnotě. Marketing proto lze definovat jako proces, kterým společnosti vytvářejí hodnotu pro své zákazníky a budují s nimi silné vztahy, aby od nich na oplátku získaly protihodnotu v podobě zisku. (Kotler, Armstrong, 2012, s. 6) Jednodušeji řečeno, marketing lze stručně popsat jako soubor aktivit, kde se činně a ziskově uspokojují tyto potřeby. (Kotler, Keller, 2013, s. 35)

2.1 Nákupní marketing

V současné době, pokud chce být firma úspěšná, je důležité, aby se neomezovala v aplikaci marketingových principů pouze vertikálně – vpřed k zákazníkům a vzad k dodavatelům. V průběhu svého fungování musí budovat a udržovat blízké vztahy se všemi relevantními externími stranami, jako jsou konkurenti, výrobci doplňkových produktů nebo vláda. (Shamdasani, Sundaresan, 2016) Proto se tato kapitola zaměří na důležitost nákupního marketingu.

Jak už bylo zmíněno, podstatou marketingu je uspokojování potřeb zákazníka, které musí být i pro společnost ziskové. Aby mohla společnost výsledků dosahovat, je klíčové, že již při plánování vstupů do podniku musí být zohledňovány požadavky zákazníků. Prodejní marketing je tedy zaměřen na plnění zákaznických potřeb. Na druhou stranu nákupní marketing se orientuje na řízení vstupů do podniku. Marketing i nákup jsou oba o vytváření a udržování vztahů s externími stranami. (Zamazalová, 2009, s. 43) Podle Tomka a Vávrové (2017, s. 67) mají prodejní marketing i marketing nákupu za cíl řešit potřeby a problémy obchodních partnerů a aktivně se snaží řešit problémy ostatních účastníků za účelem dosažení svých cílů. (Tomek, Vávrová, 2017, s. 67)

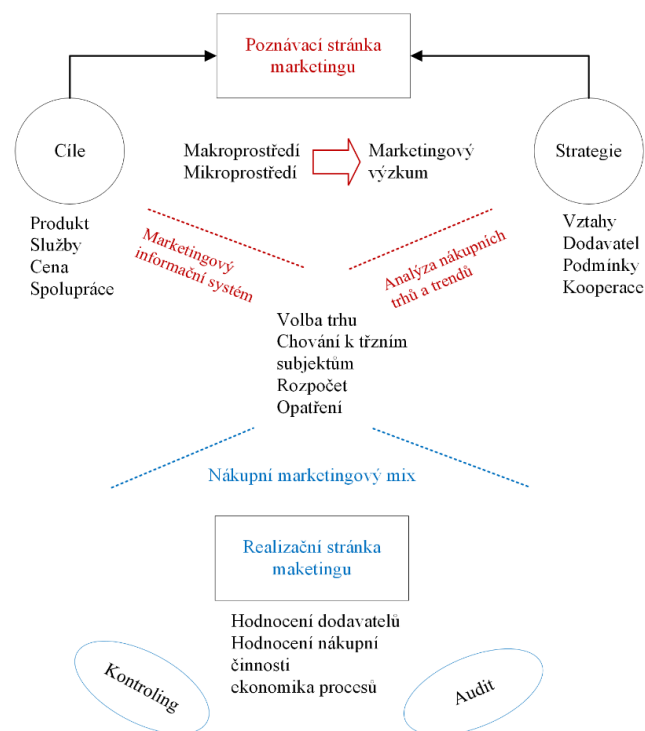
Nákupní marketing se začal rozvíjet později než marketing prodejní, avšak pro většinu obchodních společností se stal důležitým nástrojem pro řízení jejích aktivit. Hlavní úkol nákupního marketingu vyplývá především z jeho základního účelu a z povahy jeho hlavní činnosti – uspokojovat poptávku spotřebitelů. (Zamazalová, 2009, s. 43)

Součástí nákupního marketingu je řada komplexních činností, které podnik provádí při zabezpečení nezbytných hmotných i nehmotných zdrojů. Mezi tyto aktivity patří:

- Plánování, realizace a správa nákupu
- Sledování dodávek a skladové hospodářství
- Spolupráce s logistikou a dopravou
- Monitorování opatřovacích procesů
- Další aktivity – účast na veletrzích, spolupráce s oddělením výzkumu a vývoje, výroby a marketingu a podpora při budování firemní identity.

(Tomek, Vávrová, 2017, s. 70)

Funkce a činnosti nákupní marketingu, lze zobrazit následovně:



Obrázek 2 Poznávací a realizační stránka nákupního marketingu
(upraveno dle Tomek, Vávrová, 2017, s. 70; vlastní zpracování v programu Visio)

Nákupní marketing může být přirovnán k reverse marketingu. Reverse marketing je známý jako fenomén, kdy je dodavatel vyzván k dodání produktu s požadovanými specifikacemi a kdy se kupující podílí na identifikaci takových požadavků. (Rajasekar ,2013) Avšak koncept reverse marketingu není vhodný a rozhodně není ziskový pro všechny nákupní situace. Počet produktů, na které lze tento koncept aplikovat, je omezený, neboť mohou nastat situace, kdy nákupčí upřednostní jednorázovou transakci na místo budování dlouhodobých vztahů s dodavatelem. Důležitým faktem je i to, že snaha o reverse marketing zaměřený na dodavatele vyžaduje efektivní interní organizaci. (Rajasekar ,2013)

2.1.1 Nákupní marketingový mix

Nákupní marketing, vymezený v předcházející kapitole, je obchodníkem zabezpečován prostřednictvím vhodných marketingových nástrojů, tzv. nákupního marketingového mixu.

Samotný marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které společně pracují na uspokojování potřeb zákazníků a budování vztahů se zákazníky. (Kotler, Amstrong, 2012, s. 6) Jak už bylo zmíněno v kapitole č. 5, základní marketingový mix se skládá ze 4P – product, price, promotion, place (v překladu: produkt, cena, propagace, distribuce).

Dle Vašítkové (2007, s. 53) je nákupní marketingový mix definován a složen následovně:

Informační a komunikační nákupní mix; Informační mix má za úkol vytvořit soubory obsahující data od vnitřních parametrů podniku což zahrnuje informace o nakupovaných výrobcích, materiálech a normách. Zároveň jej tvoří i zprávy o vnější tržní situaci zdrojů nákupu, jako jsou dodavatelé, výrobní firmy a zprostředkovatelé. Informační mix mimo jiné zahrnuje i charakteristiku dodavatelů jako partnerů, tím je myšleno jejich chování a předešlé zkušenosti se spoluprací s těmito externími jednotkami. Aby firma získávala aktuální informace musí pravidelně provádět výzkum dodavatelů, nákupní výzkum trhu a musí mít zavedený informační systém uvnitř společnosti. (Vašítková, 2007, s. 53)

Dodavatelský a konkurenční mix; V rámci dodavatelského a konkurenčního mixu má nákupčí povinnost vybrat optimálního dodavatele a zároveň vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy s vybranými jednotkami ve všech fázích nákupního procesu. S tímto mixem pak souvisí i stanovení nákupní strategie podniku, které může zahrnovat např. rozšíření portfolia dodavatelů nebo vytváření nových řešení pro budování vztahů na trzích. Uplatněním takového nástroje marketingového mixu se nákupčí zavazuje ke stanovení kritérií pro volbu dodavatele, kterého bude technicky, ekonomicky a propagačně podporovat. (Vašítková, 2007, s. 53)

Produktový nákupní mix; V rámci produktového nákupního mixu neboli mixu výrobků a služeb musí oddělení nákupu efektivně spolupracovat na rozhodování o nejvhodnějších materiálových variantách pro konečný sortiment výrobků. Toto rozhodnutí je založeno na analýze a prognóze potřeb nakupovaných produktů s přihlédnutím k nákladům, predikované prodejnosti a konkurenceschopnosti těchto produktů. (Vašítková, 2007, s. 54)

Cenový a kontraktační nákupní mix; Představuje schopnost realizovat optimální cenovou politiku nejen z hlediska samotné cenové hladiny, ale především z hlediska celkového ekonomického dopadu nákupních rozhodnutí, a to jak z hlediska nákladů, tak i konečných ekonomických výsledků společnosti. Součástí mixu je i způsob objednávání dodávek. Při sestavování cenového a kontraktačního mixu musí brát nákupčí v potaz tvorbu cen dodavatelů spolu s cenovými srážkami a slevami, ale také ochotu jednat o cenách (např. pochopení pro platební potíže atd.). Mimo jiné se musí přihlížet i na nastavené platební podmínky pro dodavatele – termíny splatnosti, způsoby platby a poskytování či získání úvěru. (Vašítková, 2007, s. 54)

Logistický a dodávkový nákupní mix; Dodávkový mix se týká rozhodování o způsobu dodání zboží a celkové strategii správy zásob. Logistický mix zahrnuje hlavní logistické komponenty, jako je přeprava, manipulace a pohyb zboží, skladování a řízení zásob, balení, vychystávání a příprava k odeslání, distribuce a další aspekty logistických operací. Logistický, dodávkový mix má za úkol zprostředkovat optimální dodací a logistické podmínky. (Vašítková, 2007, s. 54)

V neposlední řadě Vašítková (2007, s. 55) zahrnuje do nákupního marketingového mixu i **komunikační mix**, který je využíván po celou dobu nákupních aktivit. Jedná se o schopnost nákupního oddělení komunikovat jak s interními, tak spolupracujícími externími stranami. Komunikační aktivity pak zahrnují komunikaci probíhající v rámci projednávání dodávky, během její realizace a po jejím uskutečnění. Komunikační nákupní mix využívá nástroje jako osobností prodej (B2B = dodavatel – odběratel na průmyslových trzích), reklama (inzeráty nebo dárky), podpora prodeje, public relations (výroční zprávy, konference, lobování, marketingové události a další). (Vašítková, 2007, s. 55)

Na základě Zamazalové (2008, s. 43-44) lze nákupní marketingový mix rozložit následovně:

- Informační mix
- Komunikační mix
- Dodavatelský mix
- Konkurenční mix
- Cenový mix
- Výrobní mix
- Mix kvality
- Množstevní mix
- Termínový mix
- Mix nákupních podmínek

(Zamazalová, 2008, s. 43-44)

3 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ

Hodnocení a výběr dodavatelů je klíčový aspekt strategie nákupního procesu, neboť právě správný výběr dodavatelů má zásadní vliv na úspěch a efektivitu firemních operací. Kapitola se proto zaměří na způsoby, jakým organizace posuzují, hodnotí a vybírají své dodavatele.

Dodavatel je osoba, organizace nebo jiný subjekt, který poskytuje něco, co potřebuje jiná osoba, organizace nebo subjekt. Obchodní transakce se týká dodavatele a kupujícího. Na rozdíl od dodavatelů, kteří produkty či služby nabízejí, kupující je přijímají. Řízení dodavatelského řetězce (Supply Chain Management – SCM) je koncept používaný v obchodním kontextu a jedná se o proces, sloužící ke koordinaci pohybu a skladování surovin, zboží ve výrobě a hotových výrobků od jejich získání až po jejich spotřebu. (Marketbusinessnews, 2023)

3.1 Budování vztahů s dodavateli

Budování a upevňování vztahů s kvalitními dodavateli může sloužit k dosažení optimálních výsledků a udržení konkurenční výhody na trhu. Proto jsou společnosti nuceny změnit svůj přístup ke komunikaci s dodavateli, přestat je vnímat jako konkurenty a rivaly a místo toho se zaměřit na budování trvalých, pozitivních partnerství. (Ekonom.cz, 2007) Nenadál (2006, s. 29) se své publikaci uvádí, že partnerství s dodavateli je spolupráce mezi odběratelem a dodavatelem, která vytváří vzájemnou přidanou hodnotu založenou na vzájemné důvěře. (Nenadál, 2006, s. 29)

Je důležité podotknout, že vytváření takového partnerství znamená pro dodavatele a odběratele určitou míru vzájemné závislosti. Zatímco odběratelé se spoléhají na potřebné množství, včasné dodávky a kvalitu, dodavatelé na druhé straně očekávají dokonalé informace o požadavcích zákazníků a dodržování platebních termínů. Z tohoto důvodu by měli organizace překračovat klasický nákupní proces a zaměřit se na systematické budování vzájemně propojených dodavatelsko-odběratelských vztahů a vytvářet program partnerství s dodavateli. Takový program může být chápán jako součást systému řízení odběratelské organizace, který aktivně vytváří a rozvíjí kooperativní a důvěryhodné vztahy s dodavateli, čímž vytváří přidanou hodnotu pro zákazníky i dodavatele. Dochází tak ke splnění potřeb a očekávání obou partnerů s minimálními náklady. (Nenadál, 2018, s. 245-246)

Program partnerství s dodavateli poté obsahuje několik vzájemně provázaných procesů, mezi které Nenadál (2018, s. 245-246) řadí:

1. Vytváření strategie a zásady vztahů s dodavateli
2. Stanovení potřeb zásobování
- 3. Hodnocení a výběr dodavatelů**
4. Společné plánování s dodavateli
5. Posuzování vyzrálosti správy u dodavatele
6. Kontrola smluvních dodávek
7. Pravidelné hodnocení výkonnosti dodavatelů
8. Motivace dodavatelů
9. Zlepšování komunikace s dodavateli
10. Administrativní správa procesů související s partnerstvím s dodavateli
11. Stálé zdokonalování a rozvoj programů ve spolupráci s dodavateli

(Nenadál, 2018, s. 245-246)

3.1.1 Budování vztahů s dodavateli v systémových standardech

Na oblast nakupování a vztahů s dodavateli se aplikují v České republice vybrané systémové standardy – standardy nebo popisy mezinárodně uznávaných modelů a systémů, které jsou akceptovány mezinárodním společenstvím jako vhodný a respektovaný základ pro rozvoj systémů managementu v rámci organizací. (Nenadál, 2006, s. 34)

Nejznámější norma, která definuje požadavky a doporučení pro budování a rozvoj systému managementu kvality, se nazývá ČSN EN ISO ř. 9000. Z těchto norem se pak k partnerství mezi odběrateli a dodavateli s vztahuje právě ČSN EN ISO 9001, která v čl. 8.4 žádá odběratelské organizace o následující:

- Řízení procesů směrem k dodavatelům, hodnocení svých dodavatelů a vybírání podle známých kritérií.
- Komunikování požadavků dodavatelům
- Implementování vhodných metod ověřování toho, zda dodávky splňují požadavky.
- Vedení záznamů o předchozích aktivitách.

(Nenadál, 2008, s. 132)

Vztah odběratelské organizace k dodavatelům lépe vyjadřuje norma ČSN EN ISO 9004, která je mnohdy v organizacích opomíjena, protože se k ní nevydávají certifikace. Norma rozvíjí už zmíněný čl. 7.4 ČSN EN ISO 9001, ale obsahuje i vlastní kapitolu s názvem „Dodavatelé a partnerství“. (Nenadál, 2006, s. 35)

Mezi další běžně implementované standardy patří i norma ČSN EN ISO 14001, která přímo nedefinuje požadavky na dodavatele, ale říká, že odběratelé musí dodavatelům specifikovat i své požadavky. Tato norma se váže především k ochraně životního prostředí. (Nenadál, 2006, s. 36)

3.2 Kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů

Spolehliví dodavatelé, kteří dodržují vysoké standardy, přispívají k tomu, že organizace může nabízet produkty a služby nejvyšší kvality, to dále přitahuje samotné zákazníky odběratelů. Hodnocení a výběr dodavatelů je soubor opatření zaměřených na identifikaci jednoho nebo více potenciálních dodavatelů, kteří splňují přesná a spravedlivá kritéria stanovená zákazníkem, a to ještě před uzavřením obchodní smlouvy. Existuje mnoho způsobů, jak hodnotit a vybírat dodavatele. Tyto způsoby určí, zda odběratel naváže s dodavatelem obchodního vztah nebo stanoví podmínky, které musí dodavatel splnit, aby mohl být považován za vhodného obchodního partnera. (Nenadál, 2006, s. 42)

Proces hodnocení a výběru dodavatelů by měl podle Nenadála (2018, s. 449-450) obsahovat následující části:

- Předběžné posouzení dodavatelů; posuzování ukázkových produktu, posouzení stavu řízení u dodavatele pomocí sebehodnocení, doporučení od jiných odběratelů
- Zhodnocení potenciální kvalifikace dodavatelů; vykonání auditu, kdy rozsah kritérií si stanovuje odběratelská organizace
- Hodnocení dodavatelů na základě dalších kritérií

(Nenadál, 2018, s. 449-450)

Dle Grose a Grosové (2006, s. 51) je pečlivý výběr dodavatelů klíčovou součástí strategického rozhodování v oblasti nákupu. Prvním krokem při rozhodování o výběru správného dodavatele je určení vhodných kritérií, kterých může být hned několik. Tato kritéria by měla odpovídat roli, kterou bude dodavatel hrát při poskytování konkurenceschopných produktů a služeb koncovým zákazníkům. Dodavatelé by měli být

obeznámeni s kritérii hodnocení již při jejich výběrovém řízení. Dodavatelé, které si společnost vybere ke spolupráci, by měla následně podrobit zpětnému hodnocení jejich skutečných dodavatelských výkonů. (Gros, Grosová, 2006, s. 51)

Při výběru a hodnocení potenciálních partnerů lze kritéria rozdělit do sedmi klíčových oblastí:

3.2.1 Finanční situace dodavatele

Důležité je především brát ohled na finanční stabilitu dodavatele, neboť dodavatel, který je ekonomicky silný, podniku garantuje záruku pro budoucí dlouhodobou spolupráci. Společnost může získat informace o finančním zdraví svých dodavatelů třemi způsoby. Výroční zprávy dodavatelů poskytují společně cenná data o jejich finanční situaci, výkonnosti a dlouhodobém vývoji. Důležité je také sledovat tržní podíl poskytovatele a jak se tento podíl vyvíjí. V neposlední řadě může nákup sledovat finanční situaci dodavatele pomocí zákazníků, včetně velikosti, počtu a jejich rozložení, což poskytuje pohled na rozmanitost a stabilitu zákaznické základny dodavatele. (Gros, Grosová, 2006, s. 52)

3.2.2 Inovační potenciál dodavatele

Perspektivnost vývoje dodavatele se týká schopnosti reagovat na změny vlastností zákaznických produktů a vývoje nových produktů. Odpovědní nákupčí by se při zvažování tohoto kritéria měli zaměřit na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele, spolupráci s vysokými školami a institucemi a systémy podpory tvůrčí činnosti dodavatelské společnosti. Zvážením těchto aspektů mohou společnosti posoudit, zda jejich dodavatelé budou pružně reagovat na měnící se potřeby a požadavky zákazníků, což je důležité pro udržení dlouhodobé a úspěšné spolupráce. (Gros, Grosová, 2006, s. 52)

3.2.3 Logistické služby poskytované dodavatelem

V mnoha průmyslových odvětvích jsou požadavky na logistické služby jedním z klíčových faktorů pro výběr potenciálního dodavatele. Nákupní oddělení by měla zajímat převážně poloha dodavatele, dodací lhůta a zpracování objednávek, rozdíly v době zpracování objednávky, integrita dodávky, schopnost rychle reagovat na výjimečné objednávky, forma balení dodaného produktu, schopnost zaručit včasné dodání, skladování produktů v přepravních obalových materiálech, paletových kontejnerech atd. a poskytování doplňkových služeb. (Gros, Grosová, 2006, s. 52)

3.2.4 Výrobní kapacita dodavatele

Opomenuty by neměly být ani výrobní možnosti dodavatele. Úkolem nákupce by mělo být zjištění, zda může být dodavatel považován za spolehlivého výrobce. Mezi informace, které musí nákupce k tomuto rozhodnutí potřebovat patří kapacita výroby a míra jejich využití, počet výrobních zařízení, které dodavatel provozuje, úroveň řízení výroby, kam patří informace o procesu výroby a jaké jsou postupy pro kontrolu kvality a v neposlední řadě stav výrobního vybavení a systému údržby. (Gros, Grosová, 2006, s. 53)

3.2.5 Práce s informačními systémy

S nárůstem komunikačních technologií je důležité zvážit, jak dodavatelé využívají interní informační systémy a jak se napojují na externí komunikační systémy. (Gros, Grosová, 2006, s. 53)

3.2.6 Pořizovací náklady a platební podmínky dodavatele

Mezi nejvýznamnější kritéria při výběru dodavatele patří právě cena požadovaných produktů. Nákupčí by měl proto věnovat pozornost nákladům, které dodavateli vzniknou při pořizování produktu, očekávanému budoucímu vývoji cen, vývoji nákladů spojených se surovinami, které tvoří základ pro dodavatele, podílu přímých a fixních nákladů, době, po kterou je možné faktury splatit, slevám a úpravám v ceně. (Gros, Grosová, 2006, s. 53)

3.2.7 Kvalita dodávek

Podnik by neměl brát v úvahu dodavatele, kteří nabízejí nižší kvalitu, než je kvalita požadovaná. Proto se používají indikátory, které přímo hodnotí kvalitu dodávek:

- poměr vadných dílů k celkovému dodanému množství,
- procento vzorků, které nesplňují požadavky kontroly kvality.

Kromě kvalitativních parametrů kvantitativního charakteru jsou informace o kvalitě dodavatele získávány na základě aktuálního vývoje a pozorování kvality produktů dodavatele, systému managementu kvality, případně zda je dodavatel nositelem norem ISO. (Gros, Grosová, 2006, s. 53)

Vávrová (2007, s. 285-286)) rozděluje informace o potenciálním dodavateli do 4 kategorií: všeobecné informace o podniku, specifické informace o nakupovaném materiálu, nástroje kondiční a servisní politiky poskytované dodavatelem, stávající vztahy s dodavateli a zákazníky. První kategorie zahrnuje informace o obchodní formě dodavatele, velikosti

firmy, odbytu, výrobním programu, finanční situaci, pracovní atmosféře a kvalifikaci zaměstnanců. Do druhé kategorie patří parametry kvality, výrobní kapacita, spolupráce s kontrolou kvality, způsoby kontroly kvality, spolupráce se subdodavateli, spolehlivost dodavatelů atd. Třetí kategorie obsahuje ceny, slevy, platební podmínky a rabaty, dodací podmínky a doplňkové služby jako je příprava materiálu a dodání v požadovaných dávkách. Do čtvrté kategorie patří obsahuje závislost mezi dodavatelem a odběratelem, odběr materiálu, novosti materiálu, materiálová novinka, dlouhodobé vztahy dodavatele, vztahy spolupráce a vzájemné odpovědnosti a možnost vzájemného zásobování. (Tomek, Vávrová, 2007, s. 285-286)

3.3 Metoda výběru dodavatelů

V následující kapitole bude popsána metoda, která by mohla být použita pro výběr dodavatelů.

Metoda ABC

Jedním z hlavních úkolů nákupce je nakupovat svěřené materiály a tím udržovat vhodnou úroveň zásob v podniku. Avšak je nutno podotknout, že potřebného zboží je v podniku hned několik a nákupčí musí identifikovat, kterým z nich věnovat pozornost. S problémem, Jak vybrat klíčové dodavatele, komodity, položky či zásoby, jim pomáhá právě metoda ABC. (Znalostnínákup, 2013)

Metoda ABC spadá do kategorie diferencovaného řízení zásob a vyplývá z Paretova principu. Vilfredo Pareto, italský ekonom, vycházel z principu 80/20–20 % lidí kontroluje 80 % veškerého majetku. Převáděno do podmínek zásob, malé procento položek (20 %), které tvoří menšinu, má značný dopad na celkovou hodnotu spotřeby (80% vliv). (Hruška, 2017, s. 48-49)

V rámci metody ABC jsou položky řazeny do kategorií A, B, C, a to na základě určeného klasifikačního kritéria, jako např. spotřeba, cena, obrátkovost zásob atd. Počet zvolených kritérií závisí na tvůrci analýzy.

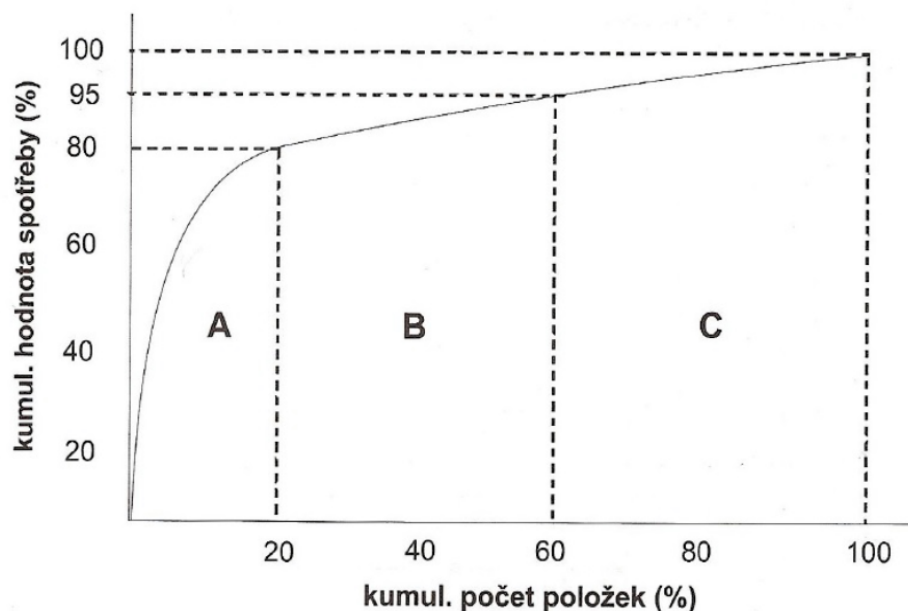
- **Kategorie A:** je tvořena položkami, které tvoří 80% hodnoty spotřeby, jedná se o položky pro podnik velmi důležité, protože na sebe vážou značnou část kapitálu.
- **Kategorie B:** je tvořena položkami, které tvoří 15% hodnoty spotřeby, jedná se o položky, kterým není třeba věnovat tolik pozornosti, neboť s porovnáním

s předchozí skupinou je tato kategorie zboží méně frekventovaná. Avšak doručovací objemy i hodnota pojistné zásoby bývají obvykle vyšší.

- **Kategorie C:** je tvořena položkami reprezentující přibližně pouze 5 % hodnoty spotřeby, jedná se o položky, kterých bývá nejvíce, neboť jejich účelem je právě zásoba na skladě. Objednávané množství lze odhadnout pomocí průměrné spotřeby z minulých let.

(Hruška 2017, s. 49-50)

Metoda ABC může být graficky znázorněna pomocí Lorenzovy křivky.



Obrázek 3 Lorenzova křivka

(Hruška, 2017, s. 49)

3.4 Metody hodnocení dodavatelů

V úvodní fázi je klíčové sestavit kompletní seznam všech potenciálních dodavatelů pro výrobky nebo služby, které jsou předmětem nákupu. Při opakovaných výrobních nebo servisních cyklech je vhodné rozšířit původní seznam o potenciálně nové dodavatele. V důsledku toho vzniká databáze dodavatelů, do které jsou průběžně zaznamenávána nová hodnocení. (Čuján, Málek, 2008, s. 61) Na základě kritérií uvedených v předchozích kapitolách si společnost vybere metodu hodnocení, která bude pro oddělení nákupu nejlépe proveditelná.

Prosté a váhové hodnocení dodavatelů dle pořadí

V rámci prostého hodnocení dle pořadí se provádí analýza vybraných kritérií, přičemž každý dodavatel je hodnocen individuálně. Během tohoto procesu jsou k jednotlivým kritériím přiřazována čísla od jedné do tří, přičemž nejnižší počet bodů získá dodavatel, který je považován za nejvýhodnějšího. Následně se body u každého dodavatele sečtou a vybírá se ten s nejnižším celkovým počtem bodů. (Čujan, Málek, 2008, s. 64)

Velmi podobným přístupem je váhové hodnocení dle pořadí, kde je kritériím přiřazena váha. Poté se postupuje stejně jako v předchozím případě, s tím rozdílem, že body jsou vynásobeny odpovídajícími vahami kritérií. Následně se provádí součet výsledných součinů a vybírá se dodavatel s nejnižším celkovým bodovým hodnocením. (Čujan, Málek, 2008, s. 64)

Prosté a váhové hodnocení dle hodnot

Metoda hodnocení dle hodnot operuje s potenciálním vyjádřením dat. K přepočtu je obvykle využíván reciproční index, který umožňuje zohlednit hodnotu daného kritéria vzhledem k ostatním vybraným kritériím. Nejprve je identifikován dodavatel s nejlepším parametrem v daném kritériu, například s nejnižším počtem reklamací, a k tomuto dodavateli je přiděleno 100 %. S pomocí tohoto referenčního parametru jsou poté přepočítány hodnoty u ostatních dodavatelů. Tyto hodnoty jsou vyděleny hodnotou referenčního parametru (hodnota, které bylo přiděleno 100 %) a následně jsou vynásobeny 100, čímž získáme ekvivalentní procentuální hodnocení. U metody váhového hodnocení dle hodnot je nejdříve přiřazena jednotlivým kritériím váha. (Čujan, Málek, 2008, s. 65)

Scoring model

Podle tvrzení Hrušky je jednou z metod hodnocení dodavatelů právě scoring model, který představuje kvantitativní hodnocení na základě předem stanovených kritérií. Výhodou tohoto systému hodnocení je, že hodnoty kvantitativních i kvalitativních kritérií lze převést na číselné hodnoty. Hodnotitel musí vzít v úvahu různý význam jednotlivých kritérií, tj. využití váhového bodového hodnocení. (Hruška, 2011, s. 117)

Každý dodavatel je následně hodnocen podle zadaných kritérií – obvykle cena, kvalita, způsob platby, záruka a servis, možnosti dopravy, spolehlivost a rychlost dodání.

Závěrečné hodnocení je získáno díky metody váženého součtu, který představuje následující vztah:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij} \quad (3.1)$$

kdy:

- A_j je celkový počet bodů j-tého dodavatele
- a_i je váha i-tého kritéria z hlediska jeho významnosti
- b_{ij} je bodové hodnocení j-tého dodavatele z hlediska i-tého kritéria
- n je celkový počet kritérií

(Benediktová, Žižka, 2016, s. 13)

Na základě dosažených výsledků, získá hodnotitel počet bodů každého dodavatele a následně jej může porovnávat hned s několika jinými dodavateli. Benediktová a Žižka (2016, s. 13-14) rozdělují postup při zavedení tohoto modelu do tří fází:

1. Stanovení směrodatných kritérií – jedná se o kritéria, která budou v rámci hodnocení sledována. V rámci této fáze je nutné stanovit i význam jednotlivých kritérií a určit jejich váhu. Společnosti mohou být hodnoceny buď body nebo slovně.
2. Vyplnění hodnocení pro každého dodavatele – je třeba, aby hodnocení vyplnila zodpovědná osoba, která má s dodavatelem zkušenosti a je za něj zodpovědná.
3. Vyhodnocení – na základě výsledků lze určit nejvíce problémové dodavatele a jednoduše určit ztráty jejich bodů.

(Benediktová, Žižka, 2016, s. 13-14)

Audit u dodavatele

Pokud je produkt klíčový pro kvalitu konečného výrobku, je výhodné před objednáním dodávky provést audit u hodnoceného dodavatele. Audit může být definován jako systematický, nezávislý a zdokumentovaný proces získávání důkazních informací a jejich objektivního hodnocení s cílem určit, do jaké míry byla splněna kritéria auditu. Přestože audit může prověřit celý systém řízení dodavatele, obvykle to není nutné. Zákazníka zajímají především části systému, které byly vyhodnoceny jako zdroje rizik, tedy potenciální zdroje problémů při dodání. Audity musí být předem oznámeny a koordinovány s dodavatelem. Pokud zákazník audit u dodavatele neoznámí, vznikne pocit nedůvěry a auditor se dostane do velmi obtížné pozice při provádění auditu. (Logistika v praxi, 2020)

Samohodnocení

Specifickou metodou pro hodnocení dodavatelů je právě samohodnocení. Tato metoda je využívána jen zřídka a obvykle na základě požadavků potenciálních zákazníků. Samohodnocení provádí sám dodavatel na základě stanovených kritérií interními auditory. Konečná zpráva obsahující komplexní hodnocení je představena vedení společnosti, které rozhodne o jejím schválení a následně je odeslána internímu zákazníkovi. Samohodnocení je velmi náročný proces, neboť firma musí kriticky zhodnotit vlastní práci bez jakéhokoli zkreslení či přikrášlování. (Čujan, Málek, 2008, s. 70)

4 ANALYTICKÉ METODY

Následující kapitola se bude zabývat popisem a vysvětlením vybraných analytických metod, které budou dále využity v praktické části diplomové práce pro sběr, zpracování a interpretaci dat. V následujícím úseku se bude autorka zabývat definicí SWOT analýzy a RACI matice.

4.1 SWOT analýza

SWOT analýza existuje již desítky let a současně patří mezi nejpoužívanější strategické nástroje. Používá se v průmyslu, obchodě, bankách, charitativních ale i v dobrovolnických organizacích. SWOT analýza se zaměřuje na posouzení vnitřních a vnějších faktorů, které by mohly mít jak pozitivní, tak i negativní dopad na fungování konkrétního podniku. Většina organizací provádí analýzu SWOT při fázi strategického plánování. (Sarsby, 2012, s. 6)

SWOT, je akronym skládající se z částí zkoumaných v rámci analýzy:

- Strengths – Silné stránky
- Weaknesses – Slabé stránky
- Opportunities – Příležitosti
- Threats – Hrozby

Mezi interní faktory, které může organizace ovlivnit patří silné a slabé stránky. Silné stránky jsou faktory, které podporují příležitosti nebo překonávají hrozby, poskytují společnosti výhodu. Naopak, díky slabým stránkám není podnik schopen využívat příležitosti a je zranitelný vůči hrozbám. Na druhé straně, příležitosti a hrozby jsou externí faktory, nad kterými nemá společnost skoro žádnou kontrolu. Mezi příležitosti může patřit např. stažení konkurenta z trhu, nové inovace a trendy, i legislativní opatření může být vnímáno jako příležitost, a to v případě, pokud eliminuje konkurenta dané společnosti. Mezi hrozby patří naopak příchod konkurence na trh, ekonomická krize, či zmíněné legislativní opatření. (Sarsby, 2012, s. 12-13)

4.2 RACI matice

RACI matice je metoda, která se v podnicích používá pro rozdělení zodpovědností v rámci pracovních pozic či procesů, úkolů nebo systémů. (Managementmania, 2016)

SWOT, je akronym skládající se z částí na základě, kterých jsou úkoly přidělovány:

- **R** = Responsible – se přiřazuje tomu, kdo je zodpovědný za správné provedení svěřeného úkolu
- **A** = Accountable (někdy se používá i slovo Approver) – se přiřazuje tomu, kdo je z odpovědný za kontrolu a výsledky celého úkolu
- **C** = Consulted – je přiřazeno tomu, kdo může ostatním s určitou činností poradit, či s kým může být daný úkol prokonzultován
- **I** = Informed – je přiřazeno tomu, kdo by měl být o výsledcích a průběhu dané činnosti informován

(Managementmania, 2016)

5 SOUHRN TEORETICKÝCH POZNATKŮ

V průmyslové společnosti je správné a efektivní řízení nákupního procesu nezbytné pro udržení nejen kontinuity výroby, ale také pro dosažení maximální ziskovosti a konkurenční výhody. Ústředním aspektem strategie takového nákupního procesu je právě hodnocení a výběr dodavatelů, neboť správný výběr dodavatelů má významný vliv na úspěšnost a efektivitu firemních procesů.

V první kapitole byl nákup popsán jako proces, který se skládá z různorodých aktivit, jejichž hlavním cílem je zajistit potřebný sortiment výrobků pro plynulý chod společnosti. (Gros, Grosová, 2006, s. 9) V této kapitole se autorka zabývala i základními aspekty a přístupy, které hrají roli při efektivním řízení nákupního oddělení – nákupní strategie. Tyto strategie jsou členěny podle několika faktorů, mezi které patří geografie, počet dodavatelů a počet dodávaných výkonů. (Gustav, Vávrová, 2007, s. 278) Je nutné podotknout, že rozhodování v nákupním procesu je ovlivněno několika faktory vycházející z interního i externího prostředí organizace. Jedná se o zmíněné firemní strategie, cíle nebo ekonomické podmínky, technologické zdroje, politické situace a další. (Vochozka, Mulač, 2012, s. 396-397) Důležitou součástí nákupního procesu se v 21. století stává i jeho digitalizace. Podle Číž et al. (2021, s. 4) dosahuje digitalizace maximálního účinku pouze v případě, pokud je aplikována na všechny podnikové procesy. (Číž et al., 2021, s. 4)

V následující kapitole se autorka práce zabývala studií nákupního marketingu, který se na rozdíl od marketingu prodejního, orientuje na řízení vstupů do podniku. (Zamazalová, 2009, s. 43) Nákupní marketingový mix se pak skládá z informačního a komunikačního nákupního mixu, výrobového nákupní mixu, cenového a kontraktačního nákupního mixu, logistického a dodávkového nákupního mixu.

Třetí kapitola měla za cíl poskytnout pohled na budování vztahů s dodavateli, metody a kritéria, která organizace využívají při hodnocení a výběru svých dodavatelů. Budování a posilování vztahů s kvalitními dodavateli vám pomáhá dosáhnout optimálních výsledků a udržet si konkurenční výhodu na trhu. Standarty pro vytváření partnerství s dodavateli jsou dány normami ČSN EN ISO 9001 a 9004. (Nenadál, 2006, s. 34) Kritérií pro výběr a hodnocení si společnost může vybrat hned několik – finanční situace dodavatele, platební podmínky, kvalita, komunikace a další. (Gros, Grosová, 2006, s. 52-53) Autorka dále popisuje metody hodnocení dodavatelů. Mezi ty nejznámější patří ABC metoda, scoring model nebo přímý audit u dodavatele.

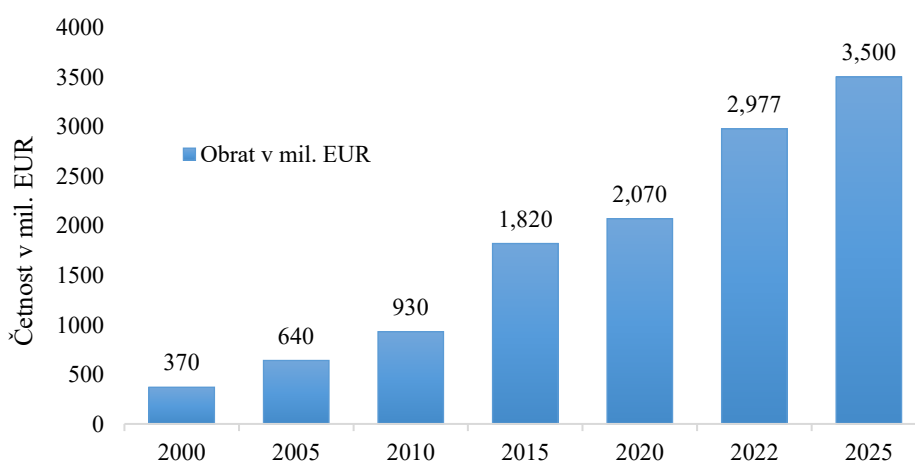
II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Následující část diplomové práce se zaměří na detailní popis vybraného průmyslového podniku, jehož součástí je i oddělení nákupu, které bude později podrobně sledováno v rámci analýzy. Po konzultaci s vrcholovým managementem bylo rozhodnuto, že organizace zůstane v anonymitě, proto bude společnost v textu označována jako vybraný podnik.

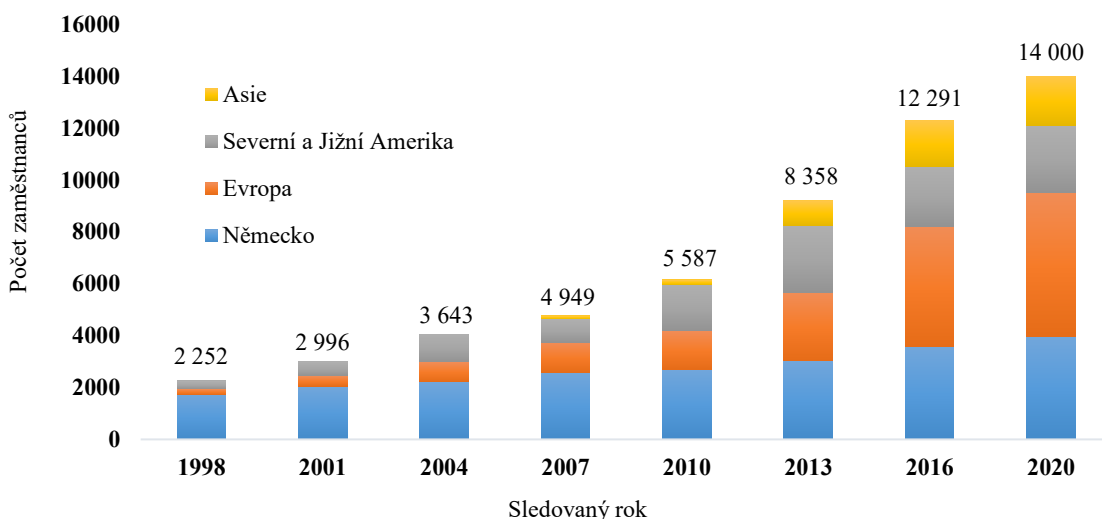
Vybraný podnik je rodinná organizace, který byla založena v Německu v době 1. světové války. V průběhu desetiletí se stala jedním z největších dodavatelů do automobilového průmyslu. Podnik se specializuje především na odlehčené konstrukce a na vývoj a výrobu auto komponent – produktů pro podvozky, karoserie a pohonné jednotky. Hlavní filozofii společnosti je vyvíjet nové výrobní technologie ve vlastní režii. Mohou tak pružně reagovat na požadavky svých zákazníků. (Internetové stránky společnosti, 2023)

Jako specialista na lehké komponenty pro automobilový průmysl zaměstnává vybraný podnik více než 14 000 zaměstnanců v 50 pobočkách v 18 zemích světa. Jeden z hlavních cílů organizace je kontinuální a ziskový růst, který by měl vytvářet hodnoty pro současné i budoucí zákazníky, zaměstnance i majitele. Během více než dvaceti let podnik dokázal svůj obrat zdvojnásobit každých sedm let. V roce 2022 narostl obrat na 2,977 mil. eur. Stálý růst vybraného podniku a předpověď pro rok 2025 popisuje graf č. 1. (Interní dokumentace, 2023)



Graf 1 Obrat vybraného podniku v letech 2000-2022 a předpověď pro rok 2025
(Interní dokumentace, 2023; vlastní zpracování)

Graf č. 2 znázorňuje naopak růst počtu zaměstnanců od roku 1998 v Německu, Severní a Jižní Americe, Asii a ve zbylých částech Evropy. (Interní dokumentace, 2023)



Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců vybraného podniku v letech 1998-2020
(Interní dokumentace, 2023; vlastní zpracování)

Charakteristika české divize

Samotné oddělení nákupu, které je předmětem zkoumání analytické části diplomové práce, je umístěno v české divizi vybraného podniku. Tato pobočka byla založena v roce 1998 na Střední Moravě. Za dobu 25 let byla rozšířena do 4 výrobních závodů. Tovární plocha v podobě 6 výrobních hal zabírá plochu přibližně 69 000 m². Podnik zaměstnává 1650 pracovníků, 80 učňů a spolupracujících studentů. Divize se zabývá vývojem a výrobou komplexních komponentů pro automobilovou výrobu. Mezi tyto komponenty patří například různé typy pružin, spojovací prvky a další mechanické a technické díly. (Internetové stránky společnosti, 2023)

6.1 Organizační struktura vybraného podniku

Organizační struktura, která je k nahlédnutí v příloze P I, se týká především pouze české divize vybraného podniku. Jelikož je samostatná pobočka složena ze čtyř výrobních závodů, je její struktura velmi složitá, proto byla autorkou práce zjednodušena. Každý závod má poté vlastní organigram své struktury.

V čele podniku stojí celkem tři jednatele zodpovídající se představenstvu z Německa, které je složeno ze šesti členů. Pravou rukou jednatelů je asistentka, jejíž pozice není

zakreslena v organigramu. Každému jednateli jsou podřízena specifická oddělení s účelem umožnit účinné přesměrování odpovědností a úkolů. (Interní dokumentace, 2023)

Pod prvního jednatele spadá správa budov, QEHS, vývojové centrum, oddělení lidských zdrojů a samotné oddělení nákupu. QEHS je zkratka pro Quality, Environment, Health, and Safety, v překladu kvalita, životní prostředí, zdraví a bezpečnost. Jedná se o oddělení, které má na starosti zajištění kvality výrobků a služeb, ochranu životního prostředí a zabezpečení zdraví a bezpečnost na pracovišti. Pod oddělením lidských zdrojů pracují personalisté a personální marketér. Struktura oddělení nákupu je popsána v kapitole č. 6.2. (Interní dokumentace, 2023)

Druhý jednatel zodpovídá za finance, pod které patří mzdové účetnictví, účetnictví, controlling a IT. Třetí jednatel má na starosti oddělení, která jsou spojená s celkovou produkcí. Jedná se o výrobu, procesní plánování, kam se dále řadí optimalizace a projekty, SCM (pojem je vysvětlený v teoretické části práce v kapitole č. 3), a patří do něj i logistický řetězec, samostatně je pak kvalita a údržba. V organizační struktuře chybí entita pro prodej, a to z důvodu centrálního řízení prodeje vybraným podnikem. (Interní dokumentace, 2023)

6.2 Nákupní oddělení

Jak už bylo zmíněno dříve nákupní oddělení hraje klíčovou roli při zajišťování produktů a služeb potřebných jak pro výrobu, tak i pro plynulý chod organizace. V následujících kapitolách se proto autorka práce zabývá popisem nákupu ve vybraném výrobním podniku, jeho cíli a funkcemi.

Nákupní oddělení, nacházející se v české divizi vybraného podniku, zaměstnává v tomto okamžiku 22 osob. Do počtu spadají i tři zaměstnanci pracující ve dvou slovenských pobočkách, které spadají pod vedení podniku české pobočky. Organizační struktura nákupu bude detailně popsána v kapitole č. 6.2.1. (Interní dokumentace, 2023)

Hlavním úkolem oddělení nákupu je obstarávat zboží a služby v souladu s předem definovanými požadavky zákazníků, dohlížet na celý proces nákupu, monitorování termínů dodání, příjem a evidence dodávek. To vše musí být provedeno na základě platných předpisů, včetně těch týkajících se cel a daní. Jinými slovy, hlavní misí oddělení je **zajištění dodávek materiálu, nakupovaných dílů, režijního materiálu dle požadavků externího i interního zákazníka a přenesení zákaznických požadavků na dodavatele.** (Interní dokumentace, 2023)

V současné době zprostředkovává oddělení nákupu přímý a nepřímý materiál. Přímý materiál je označení pro komponenty a materiály, které jsou přímo používány ve výrobním procesu a tvoří důležitou část výsledného produktu. Naopak, nepřímý materiál se vztahuje k nákupu zboží, které je klíčové pro chod firmy. Může se jednat o kancelářské potřeby, počítače a jiné technické vybavení a produkty, které nejsou součástí výrobního procesu. Do kategorie nepřímého materiálu patří i služby týkající se údržby a úklidu. (Interní dokumentace, 2023)

Pro rok 2023 si oddělení nákupu stanovilo tři hlavní vize. První je optimalizace procesů jejichž součástí je užívání systémů SAP a eProcurement – zdokonalit způsob užívání těchto systémů. Další z vizí je i podpora vize vybraného podniku. Je tedy potřeba zajistit, aby byly veškeré modifikace a adaptace v souladu s dlouhodobými strategickými cíli a misí firmy. Poslední nastavenou vizí je optimalizace procesů v rámci řešení strategie a prevence, dle koncernových cílů. Znamená to, že procesy musí být zlepšeny takovým způsobem, aby co nejlépe odpovídaly strategii a prevenci rizik, které společnost uplatňuje. (Interní dokumentace, 2023)

Oddělení nákupu si mimo jiné tvoří pro každý rok vlastní analýzu rizik. Konkrétními riziky se tato kapitola zabývat nebude. Avšak součástí analýzy je stanovení si dílčích cílů pro 6 základních oblastí – tým, bezpečnost, produktivita, kvalita, náklady, dodávky.

- Tým – Zvýšit jazykovou úroveň, rozvíjení spolupráce s centrální pobočkou a sjednocení nákupních procesů.
- Bezpečnost – Implementace požadavků na vyhrazená technická zařízení.
- Produktivita – Automatické potvrzování objednávek v eProcurement, rozvoj eProcurement katalogů a organizace interní dokumentace.
- Kvalita – Sledování výkonnosti dodavatelů jednotlivými referenty.
- Náklady – Zpětné vyjednání cen na úroveň r. 2021, minimalizovat cenová navýšení, definovat nová výběrová řízení pro další nové úspory a sledovat indexy komodit na trhu a vyhodnocovat dopad u dodavatelů.
- Dodávky – Definovat top 5 dodavatelů s největším počtem upomínek.

(Interní dokumentace, 2023)

6.2.1 Organizační struktura oddělení nákupu

V následující kapitole bude popsána struktura nákupu vybraného podniku, která určuje zodpovědnosti a pravomoci v rámci tohoto oddělení.

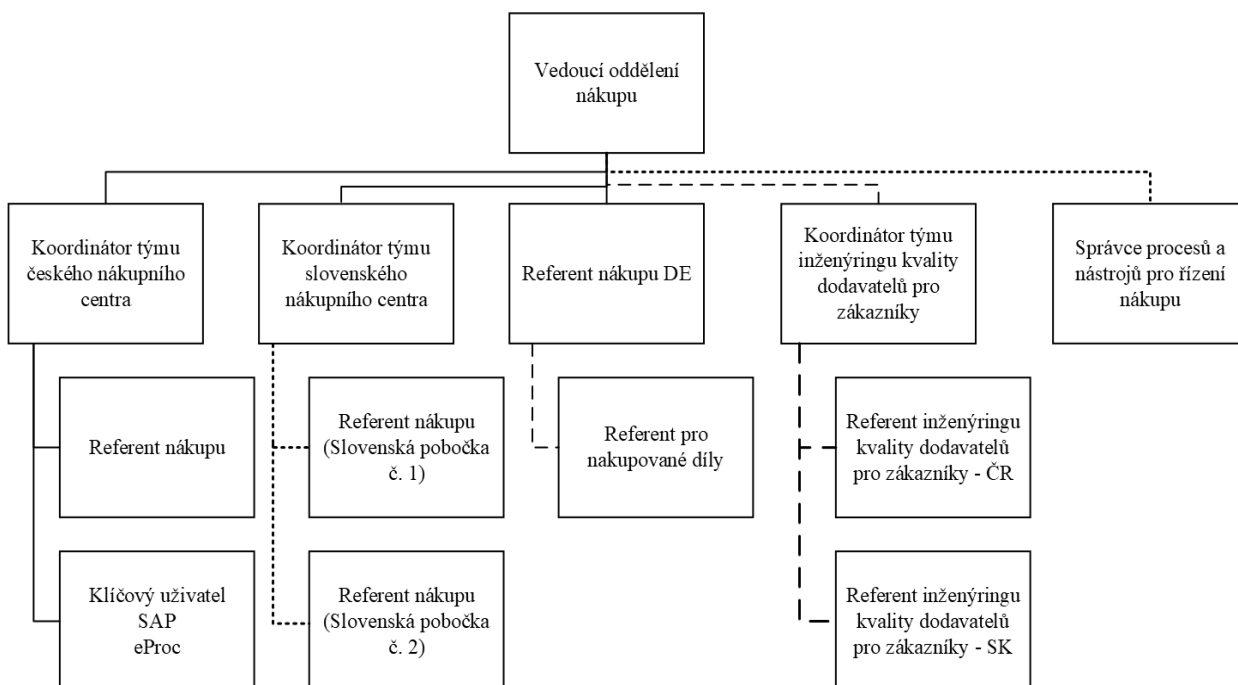
Jak je z organigramu níže (Obrázek č. 4) zřejmé, v čele celého oddělení nákupu stojí vedoucí, jehož hlavním úkolem je dohlížet na plnění cílů nákupního oddělení a spolupracovat při plnění cílů společnosti. Mimo jiné je vedoucí povinen zajistit nákupní požadavky a potřeby společnosti s důrazem na včasnost, kvalitu a optimalizaci zisku podniku. Vedoucí má v pravomoci přidělování dílčích úkolů jednotlivým členům nákupního oddělení, zajišťování a připravování smluvních vztahů, včetně hospodářských smluv a spolupracuje na tvorbě a aktualizaci směrnic v oblasti nákupu. V rámci delegování pracovních úkolů se vedoucí setkává pravidelně s jednotlivými zaměstnanci, kterým napomáhá v jejich řešení. Nelze opomenout, že v současné době pod vedoucího spadá kromě oddělení nákupu české divize i nákup dvou slovenských poboček. (Interní dokumentace 2023)

Pravou rukou vedoucího nákupního oddělení je pak koordinátor týmu českého nákupního centra. Stejný člověk zastává totožnou pozici i pro Slovensko. Úkoly a povinnosti této pozice jsou obdobné jako u vedoucí s výjimkou toho, že koordinátor realizuje i nákup, jak externí, tak interní, prováděný v souladu s požadavky zákazníků. Pod koordinátora dále spadají referenti nákupu. Česká divize zaměstnává celkem 8 referentů. Jeden z nich mimo jiné zastává i funkci klíčového uživatele pro SAP a eProcurement, který poskytuje podporu a školení uživatelům těchto systémů. Každá ze slovenských poboček zaměstnává jednoho nákupního referenta. Zvláště se v organigramu nachází referent nákupu, který částečně objednává materiál i pro Německo (v organigramu označené jako DE) a referent pro nakupované díly. Funkci referenta DE zastávají dva lidé. Jeden z nich pracuje i jako referent nákupu přímého a nepřímého materiálu pro vybraný podnik a druhý je zaměstnaný pod slovenskou pobočkou. Oba pracovníci se s nákupem zodpovídají centrální pobočce v Německu. (Interní dokumentace, 2023)

Nákup mimo jiné spolupracuje i s koordinátorem týmu inženýringu kvality dodavatelů, který se nezodpovídá přímo vedoucímu oddělení nákupu ale centrální pobočce. Pod koordinátorem pracují referenti kvality dodavatelů pro Českou republiku a Slovensko. Mezi jejich hlavní odpovědnosti se řadí provádění auditů nových dodavatelů – primárně dodavatelů přímého materiálu, alternativně potenciálních dodavatelů a následné hodnocení těchto kontrol, podpora náběhu komplikovaných nebo důležitých projektů, implementace

moderních metod a nástrojů managementu kvality dodavatelů a s podporou projektového týmu spolupracují s dodavateli na splnění termínů vzorkování a spolupracují s kvalitou při zpracovávání reklamací. Inženýři dodavatelské kvality se mimo jiné starají o systém hodnocení a výběru dodavatelů. (Interní dokumentace, 2023)

Nepřímo zodpovídá vedoucí i za tým správců procesů a nástrojů pro řízení nákupu. Správcové mají v hlavní kompetenci podporu programové implementace, testování a nahlašování změn systémů SAP a eProcurement. Tvoří školicí dokumenty a provádějí školicí kurzy týkající se práce se zmíněnými systémy. Mají za úkol aktualizovat uživatelskou dokumentaci a tvořit reporty a analýzy pro svého nadřízeného. (Interní dokumentace, 2023)



Obrázek 4 Organizační struktura oddělení nákupu

(Interní dokumentace, 2023; vlastní zpracování)

6.2.2 SWOT analýza oddělení nákupu

Nadcházející část se bude zabývat analýzou silných a slabých stránek, příležitostmi a hrozbami, které mají pozitivní či negativní vliv na běžné fungování oddělení nákupu. SWOT analýza oddělení nákupu vypadá následovně:

Tabulka 2 SWOT analýza oddělení nákupu
(vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<p>Týmová spolupráce v rámci oddělení i napříč celou firmou</p> <p>Flexibilita a učenlivost týmu</p> <p>Dobré vztahy s dodavateli</p> <p>Optimalizace procesů, rozvoj</p>	<p>Nesjednocenost postupů s centrální pobočkou</p> <p>Strategický nákup</p> <p>Nedostatečné hodnocení dodavatelů</p> <p>Neřízení dodavatelských termínů</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Vývoj komodit na trhu</p> <p>Trend udržitelnosti</p> <p>Rozšíření dodavatelského portfolia</p> <p>Rozvoj technologií</p>	<p>Riziko prudkého růstu cen vstupního materiálu a energií na trhu</p> <p>Nepředvídatelné dodavatelské riziko</p> <p>Změny v objednávkách dodavatel/zákazník</p> <p>Regulační změny/legislativa</p> <p>Změny v měnových kurzech</p>

Silné stránky

Jak již bylo zmíněno v kapitole č. 6.2.1, pod oddělením nákupu působí tým 22 nákupních expertů, kteří disponují dlouholetými znalostmi a zkušenostmi z oboru. Tým je schopen efektivně spolupracovat nejen v rámci nákupního oddělení, ale i s ostatními odděleními ve firmě, od správy budov až po konečnou produkci. Mezi silné stránky týmu patří mimo jiné i flexibilita a učenlivost. Nákupčí se dokáží rychle přizpůsobit novým výzvám a pružně reagovat na měnící se situace. Společnost také posiluje jejich touhu se zdokonalovat nabídkou kurzů, které zaznamenává koordinátor týmu na základě rozhovorů s nákupčími do ročních školících plánů.

Nelze opomenout ani schopnost nákupčích budovat a udržovat dlouhodobě pozitivní vztahy s dodavateli. Díky dobrým vztahům získává společnost mnoho výhod, mezi které patří lepší ceny, rychlejší termíny dodání a flexibilnější jednání. Neméně důležitou silnou stránkou oddělení nákupu je i schopnost neustále optimalizovat a rozvíjet své nákupní procesy. Za analýzu funkčnosti procesů je odpovědný správce procesů a nástrojů pro řízení nákupu, který následně navrhuje i opatření pro optimalizaci. Poslední analýza byla provedena v roce 2022 a její výsledky budou zahrnuty v kapitole č. 7.

Slabé stránky

Jedna ze slabých stránek oddělení nákupu vybraného podniku je nesjednocenost postupů s postupy, které jsou užívány na centrální pobočce. Díky této nekonzistenci může docházet k rozporům s mateřskou společností a snižuje se efektivita spolupráce mezi odděleními nákupu české divize a německé společnosti.

V teoretické části diplomové práce, v kapitole č. 1.3, zmiňuje autorka, že nákupní strategie je důležitá při dosahování dlouhodobě nastavených cílů organizace. Problémem je, že se jednotliví referenti nákupu snaží více dosahovat svých vlastních strategických cílů, jako například zkrácení času při vykonávání manuálních objednávek, než aby řešili strategické cíle na celopodnikové úrovni.

Jednou z nejdůležitějších slabých stránek oddělení nákupu je, že do konce roku 2018 nebyl v rámci řízení kvality dodavatelů zaveden ucelený systém pro jejich výběr a hodnocení. Začátkem roku 2019 byl takový systém zaveden. V současné době je nastaven systém pro výběr a hodnocení dodavatelů přímého materiálu. Hodnocení dodavatelů nepřímého materiálu je prováděno ve „zkušební verzi“, která není oficiálně schválena pro použití.

I poslední bod se týká přímo dodavatelů, se kterými udržuje oddělení nákupu dlouhodobě pozitivní vztahy. Navzdory tomu nejsou nákupní referenti na tolik průbojní, aby tlačili na dodavatele v rámci včasného dodávání objednaných produktů a služeb v požadované kvalitě. Dochází k tomu, že je dodáváno nekvalitní zboží nebo je dodáváno s časovou prodlevou. To může poté ovlivnit schopnost nákupního oddělení plnit své závazky.

Příležitosti

V případě, že dojde ke snižování cen na obchodním trhu nebo ke zpřístupnění určitých komodit, může takovou událost nákup využít ke snížení svých nákladů, k diversifikaci dodavatelského portfolia či k uzavření výhodných smluv. Je proto důležité, aby oddělení nákupu pečlivě sledovalo vývoj situací na trhu.

Další nemalou výhodou pro společnost je současný rostoucí trend udržitelnosti, který je stále více důležitý pro zákazníky, investory i širokou veřejnost. Organizace přijímáním udržitelných praktik získávají či zvyšují svou konkurenční výhodu. Oddělení nákupu se může podílet na udržitelnosti tím, že si vybere dodavatele, kteří se angažují v udržitelném podnikání, a bude objednávat výrobky, které jsou vyrobeny udržitelným způsobem. Vybraný podnik se mimo jiné zavázal, že do roku 2025 sníží emise své produkce nejméně o 25 %. (Internetové stránky společnosti, 2023)

Příležitostí pro oddělení nákupu je i rozšíření dodavatelského portfolia. Noví dodavatelé mají schopnost přinést do společnosti nové technologie a inovativní produkty, což může výrazně rozšířit nabídku organizace. Mimo jiné se tak může snížit riziko, které je spojené s omezeným počtem dodavatelů. Znamená to, že se oddělení nemusí spoléhat pouze na jednoho dodavatele určitého produktu, ale v případě nouze si může vybrat alternativní zboží u jiného dodavatele.

V neposlední řadě může nákup s rozvojem nových technologií stále více optimalizovat proces nákupu. Díky novým systémům nemusí referenti vše dělat manuálně a díky internetovým katalogům se zkracuje i doba objednávání produktů, což může vést ke snížení nákladů organizace a ke zlepšení efektivity oddělení.

Hrozby

Jednou ze současných hrozeb, které musí oddělení nákupu čelit už od roku 2021, kdy byla Evropa zasažena ekonomickou krizí, je prudký nárůst cen vstupního materiálu a energií. Z důvodu takové situace na trhu, kdy současné ceny nejsou platné, dodavatelé nejsou schopni dodržovat své kontrakty. Dochází tak k tomu, že nákupčí musí znovu poptávat ceny a jejich práce se pak stává z časového hlediska neefektivní. S touto situací souvisí i určité nepředvídatelné dodavatelské riziko, které může zahrnovat problémy s dodávkami či nedostupností vstupního materiálu. Jedná se o další faktor, který může ovlivnit schopnost nákupního oddělení plnit své závazky, ale i dění v celé společnosti. Hrozbou v podstatě může být jakákoliv krizová situace, která by měla v konečném výsledku negativní dopad na společnost. V minulých letech to byla i koronavirová pandemie.

Nejistotou pro oddělení nákupu mohou být i časté změny v nákupních požadavcích či v objednávkách dodavatelů. Ze strany interního zákazníka se může jednat o žádost včasného dodání. Ze strany dodavatele pak o změnu dodacích termínů a změnu cen. Obě tyto situace znamenají více práce pro referenta nákupu, který se pak nemůže věnovat ostatním činnostem a práce se stane neefektivní.

Změny v nařízeních či v legislativě mohou znamenat dodatečné investice, či změnu určitých předpisů, což znamená, že se mohou zvyšovat náklady na nákup. Jedná se i o přítěž pro jednotlivé pracovníky, kteří jsou zvyklí pracovat v zajetých kolejích. Změny v měnových kurzech mohou naopak způsobit problémy v dovozu zboží a stejně tak ovlivnit konečné ceny nakupovaného zboží. Společnost si proto nastavila jednotný měnný kurz – 25 Kč.

7 ANALÝZA ČINNOSTÍ NÁKUPU VE VYBRANÉM VÝROBÍM PODNIKU

Tato část diplomové práce se bude zabývat analýzou činností nákupního oddělení české divize vybraného podniku. Nejdříve bude provedena analýza nákupních činností, které jsou autorkou práce rozděleny do čtyř nástrojů nákupního marketingového mixu. Následovně bude provedena analýza současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku. Tato kapitola představuje první fázi projektu a zároveň první část jeho časového harmonogramu, který je rozdělen do čtyř hlavních etap. V této počáteční fázi je nejprve provedena analýza nákupních činností a stávajícího systému pro výběr a hodnocení dodavatelů. Součástí této fáze je organizace konzultací s nákupním oddělením vybrané firmy, za účelem získání potřebných dat pro analýzu nákupních procesů a současného postupu výběru a hodnocení dodavatelů. Nakonec budou výsledky této analýzy vyhodnoceny.

Tabulka 3 Časový harmonogram k analýze činností nákupu
(vlastní zpracování)

	Rok	2023									
	Týden	44	45	46	47	48	49	50	51	52	
Analýza činností nákupu	Konzultace projektu s vybraným podnikem										
	Sběr dat pro analýzu procesu nákupu a systému výběru a hodnocení dodavatelů										
	Analýza získaných dat										
	Vyhodnocení analýzy										

7.1 Analýza procesu nákupu v rámci nákupního marketingu

V této části budou zkoumány nákupní procesy, neboť se jedná o důležitou součást strategického řízení firmy. Vybraný podnik řadí proces nákupu ve svém procesním modelu do procesů podpůrných, které mají za úkol zajistit fungování procesů hlavních.

Oddělení nákupu poté rozděluje své procesy do 5 hlavních kategorií. Tyto procesy byly v roce 2022 oddělením nákupu zanalyzovány. V současné době společnost nepodnikla dostatek opatření, aby všechny nalezené chyby v procesech minimalizovala.

Kategorie procesů jsou následující:

- Proces vytváření požadavku (BANFu) a výběr nákupního kanálu
- Proces kvalifikace BANFu, vyžádání cenové nabídky a vytvoření objednávky
- Proces správy a monitorování potvrzení objednávky
- Proces kontroly faktur
- Proces vyřizování reklamací

Autorka diplomové práce se rozhodla systematicky analyzovat nákupní proces tím, že procesy důkladně rozčlení a zařadí do jednotlivých částí koncepce nákupního marketingového mixu, které byly popsány v kapitole č. 2.1.1.

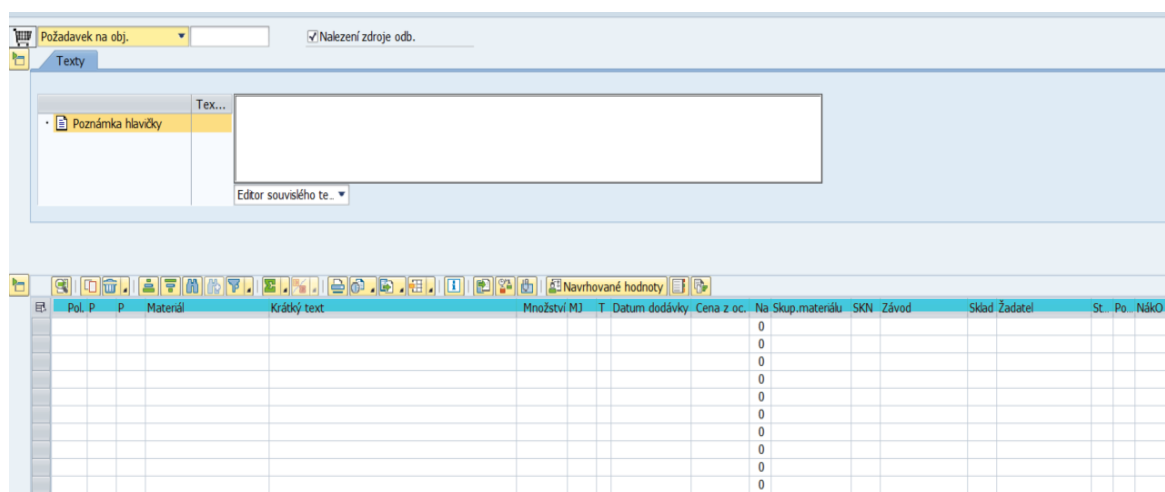
- informační a komunikační mix,
- produktový nákupní mix,
- cenový a kontraktační nákupní mix,
- logistický a dodávkový nákupní mix.

Klíčové procesy budou v textu označeny modrou barvou.

Informační a komunikační mix

Do této části nákupního marketingového mixu bude zahrnut celý proces **vytvoření nového požadavku**. Prvním krokem je identifikace potřeby nebo požadavku na konkrétní výrobek či službu konkrétním žadatelem. Následně osoba zahajuje proces **výběru optimálního nákupního kanálu**, v rámci, kterého formuluje a registruje svůj nákupní požadavek. Mezi tyto nákupní kanály patří systém SAP nebo eProcurement. V současné době ale neexistují žádná jasná kritéria pro výběr tohoto nákupního kanálu a lidé obvykle používají ze zvyku převážně systém SAP, i když je objednávání přes vytvořené katalogy jednodušší.

Poté následuje vytvoření požadavku ve vybraném systému. Následující část se bude zabývat systémem SAP, neboť právě tento systém je interními zákazníky využíván nejvíce. Žadatel musí ve svém požadavku specifikovat technické parametry produktu, množství výrobku a dalších relevantní faktory. V systému SAP vyplňuje žadatel údaje z obrázku č. 5. Pokud se jedná o nový výrobek či službu, musí nákupčí nejdříve požádat o vytvoření nového materiálového čísla.



Obrázek 5 Vytvoření požadavku na objednávku v systému SAP
(Interní dokumentace, 2024; vlastní zpracování)

V případě, že se objednává výrobek opakovaně, automaticky se do požadavku kopírují informace z tzv. **Info-záznamů**. Je důležité zdůraznit, že tyto Info-záznamy obsahují informace o cenové nabídce, která byla vyžádána při prvním objednání produktu. To znamená, že se tato cena automaticky přenesse do nového požadavku spolu s kmenovými daty dodavatele. Problém je, že Info-záznamy jsou na české pobočce málo opečovávané, a tak se musí prakticky pro každý nový výrobek dělat nové poptávkové řízení.

Pokud žadatel využívá systém eProcurement, při vytváření objednávky vybírá zboží z předem připraveného katalogu. Po výběru zboží je automaticky přesměrován z katalogu do nákupního košíku a následně z nákupního košíku do samotné objednávky. V rámci procesu vytváření objednávky je nutno pečlivě ověřit správné vyplnění informací týkajících se nákladových středisek a nákladového účtu. Přípravená objednávka poté putuje ke schvalovateli příslušného nákladového střediska. Proces schvalování je popsán v rámci cenového a kontrakčního nákupního mixu. Pokud nemá systém pro určitý typ zboží připravený katalog, může žadatel postupovat přes založení tzv. položky s volným textem. Formulář pro založení položky je viditelný na obrázku č. 6. Poté žadatel vloží vytvořenou položku do nákupního košíku a postupuje stejným způsobem jako u připravených katalogů.

The screenshot shows a web form for creating a purchase item. The form includes the following fields and controls:

- Smlouva***: A dropdown menu with the text "Vyberte prosím.....".
- dodavatel neznámý**
- odpovědné kupující***: A dropdown menu with the text "Vyberte prosím.....".
- Číslo produktu***: A text input field.
- Krátký text***: A text input field.
- Dlouhý text***: A larger text input field.
- PID výrobce / Název**: Two text input fields.
- Material groups**: A dropdown menu with the text "Vyberte prosím... (Například: [Key:#Key.ClassificationsExample])".
- Pokročilé vyhledávání**
- Jednotková/Odhadní cena***: A numeric input field with "0,00" and a unit dropdown menu with "ks".
- Počet na objednanou jednotku / Objednací jednotka***: A numeric input field with "1,00".
- Cena za množství***: A numeric input field with "1,00".
- Násobek množství objednacích jednotek**: A numeric input field with "1,00000000".
- Minimální počet**: A numeric input field with "1,00000000".
- Sazba DPH**: A numeric input field with "21,00" and a percentage sign.
- Buttons: **Uložit**, (disabled), and (disabled).

Obrázek 6 Založení položky s volným textem
(Interní dokumentace, 2024; vlastní zpracování)

Stejně jako požadavek ze SAPu, poté položka s volným textem putuje do [work-flow](#) konkrétnímu nákupčímu, který je odpovědný za danou kategorii nebo typ zboží. Nákupčí je pak odpovědný obstarat toto zboží v souladu s požadavky interního zákazníka. Otevřené požadavky jsou monitorovány v rámci týdenních porad.

Následuje proces [kvalifikace nákupního požadavku](#). Odpovědný nákupčí má na starost analyzovat konkrétní požadavek. Do primárních úkolů nákupčího v rámci toho procesu patří:

- Kontrola, zda je zboží dostupné v katalogovém systému eProcurement – často se nekontroluje.
- Kontrola kvality údajů o materiálu a vyjasnění konkrétních specifikací pro produkt.
- Kontrola výběru materiálové skupiny, která bývá pro žadatele náročná.
- Kontrola existujících cenových nabídek v rámci Info-záznamů.

Po splnění dílčích úkolů musí nákupčí provést průzkum nákupního trhu a vybrat potenciálního dodavatele k dodání výrobku či k poskytnutí služby. Je důležité podotknout, že sám žadatel si předem může vybrat konkrétního dodavatele, kterého chce zahrnout do poptávkového řízení.

Produktový nákupní mix

Hlavní odpovědností nákupčího je pak provést **poptávkové řízení**. Poptávka by měla obsahovat klíčové informace pro správné a efektivní vyhodnocení jednotlivých nabídek. Mezi tyto informace patří množství požadovaného zboží, identifikační číslo výrobku, název výrobku, požadované datum dodání, kontaktní údaje na konkrétního žadatele v případě technických otázek a konečný termín, do kterého musí potenciální dodavatel odeslat svou nabídku zpět nákupnímu oddělení. Poptávka může zahrnovat i kritéria pro výběr dodavatele. Nákupčí pak rozesílá poptávku potenciálním dodavatelům prostřednictvím e-mailu. Většina nákupčích pobočky vybraného podniku využívá šablonu na obrázku č. 7.

The image shows a screenshot of an email template for a procurement request. The subject line is "Poptávka č. (Název výrobní haly - společnost)". The body of the email starts with "Dobrý den," followed by a request for a price quote and delivery terms. It lists fields for quantity, product number, and product name. It also includes a field for the required delivery date, contact information for the requester, and a note about delivery conditions and terms. The email ends with "Děkuji".

Obrázek 7 Poptávkové řízení – šablona
(Interní dokumentace, 2024; vlastní zpracování)

Nákupčí následně hodnotí nabídky na základě stanovených kritérií a **vybírá dodavatele**, který nejlépe splňuje požadavky organizace. Mezi kritéria výběru patří cena, kvalita, rychlost dodání a platební podmínky. Pokud se jedná o opakujícího se dodavatele nákupčí by měl brát v potaz i jeho úroveň v rámci systému hodnocení dodavatelů.

V případě velkých výběrových řízení, například výběr potenciálního dodavatele pro úklid, musí nákupčí srovnat nabídky dodavatelů ve speciálních tabulkách, které se nazývají PIP. Toto cenové srovnání musí být v tištěné podobě podepsáno jednatelem společnosti.

Pokud jde o nového dodavatele, kterého společnost plánuje pravidelně využívat, je nezbytné integrovat ho do systému SAP. Prvním krokem je vyžádat od dodavatele vyplnění dotazníku o dlouhodobé udržitelnosti, který slouží k posouzení, zda je vhodný pro spolupráci s organizací. Po obdržení vyplněného dotazníku je dodavatel předložen k schválení vedoucím nákupního oddělení. Následně nákupčí požádá správce nástrojů pro řízení

nákupu o přidělení SAPovského čísla pro daného dodavatele. Nákupčí poté může aktivovat a zaznamenat dodavatele v systému SAP, čímž je integrován do firemního nákupního procesu. Po finálním výběru upraví nákupčí požadavek podle cenové nabídky a v případě nutnosti vytvoří, či upraví informační záznam.

Cenový a kontraktační nákupní mix

Do cenového a kontrakčního mixu bude zahrnut proces vystavení objednávky a proces kontrolování faktur. Před tím, než bude ale objednávka vystavena, musí být požadavek, po jeho úpravě, poslán ke schválení. Objednávky do 5000 EUR, které byly založené přes SAP schvalují vedoucí výrobních hal, objednávky nad 5000 EUR vytvořené přes systém SAP schvaluje příslušný jednatel. Pokud se jedná o jednorázovou objednávku neboli one time vendor, schvalovatelem se stává vedoucí nákupního oddělení. V případě objednávek přes eProcurement je objednávka schválena nadřízeným příslušného nákladového střediska.

V eProcurementu se objednávky po schválení zakládají automaticky. Naopak v systému SAP se musí objednávky zakládat manuálně. Nákupčí vstoupí do transakce „založení objednávky“. Nákupčí poté v transakci vyplní údaje, které jsou označené na obrázku č. 8. Jedinou výjimkou je pole skupina nákupu, protože každému nákupčímu je přiřazené jiné číslo.

Všeobecná vymezení

Max. počet nalez. objektů: 5000

Jen otevř.

Jen uvolněné

Přířazené, otevřené a uvolněné

Parametry programu

Jméno žadatele		Do		
Datum požadavku		Do		
Číslo požadavku na objednávku		Do		
Číslo potřeby		Do		
Číslo položky		Do		
Druh dokladu		Do		
Skupina nákupu	318	Do		
Nákupní organizace		Do		
Materiál ČDV		Do		
Jméno referenta		Do		
Stálý dodavatel		Do		
Typ přiřazení účtu		Do		
Číslo rámcové smlouvy		Do		
Položka rámcové smlouvy		Do		
Požadovaný dodavatel		Do		
Skupina materiálu		Do		
Materiál		Do		
Doklad je nekompletní		Do		
Typ položky		Do		
Dodávající závod		Do		
Závod		Do		

Obrázek 8 Založení objednávky v systému SAP krok 1
(Interní dokumentace, 2024; vlastní zpracování)

předem oznámit příslušnému nákupčímu jakoukoliv změnu v objednávce. V případě, kdy potvrzený dodací termín od dodavatele nesouhlasí s vyžádaným termínem, vzniká potenciální problém, který vyžaduje pozornost ze strany nákupčího. Nákupčí musí iniciovat komunikaci s žadatelem i s dodavatelem, aby vyjasnil situaci a došlo k dohodě na přijatelném dodacím termínu. V rámci systému SAP je pak nezbytné provést aktualizaci termínu dodání, aby bylo zabráněno automatizovaným upomínkám nebo nesrovnalostem ve sledování dodávek.

Potvrzení objednávky se do systému SAP nahrává jako příloha. V případě, kdy objednávka obsahuje více položek, je nezbytné, aby nákupčí potvrdil každou z těchto položek individuálně. V současné době není proces zautomatizovaný, a proto některé potvrzovací postupy zabírají nákupčímu příliš mnoho času.

Další činností nákupní oddělení je i **kontrola faktur**, kterou provádí převážně koordinátor týmu českého nákupního centra. Dodavatelé posílají fakturu ve většině případů elektronicky pomocí e-mailu. Přes účtárnu jsou posílány faktury do SAPu do workflow. Koordinátor fakturu zkontroluje, schválí a přepošle na účtárnu k dalšímu zpracování.

Logistický a dodávkový nákupní mix

Autorka práce se vyhne podrobnému rozboru skladování a logistiky podniku, jelikož tyto operace již nejsou v kompetenci nákupního oddělení. Avšak do této části nákupní mixu může být dále zahrnut **proces vyřizování reklamací**. Ve vybraném podniku je za tento proces odpovědný inženýr dodavatelské kvality, jenž spadá pod vedení nákupního oddělení.

Celý proces zahrnuje identifikaci reklamace, sběr relevantních informací a důkladnou analýzu zjištěných problémů. Proces podání reklamace v organizaci probíhá přes aplikaci SharePoint. Výjimkou je přímý materiál, jehož reklamace se vyřizují přes systém SAP v sekci kvality. V rámci aplikace SharePoint je zodpovědná osoba povinna vyplnit specifické údaje ve formuláři, který je viditelný na obrázku č. 10. Uložená reklamace poté automaticky putuje do e-mailu inženýra dodavatelské kvality, nákupčího a dodavatele. Dodavatel poté provádí důkladnou analýzu, aby určil příčinu reklamace. Tento krok může zahrnovat těsnou spolupráci se zákazníkem s cílem získat komplexní pohled na situaci. Součástí procesu je také konzultace s interním zákazníkem, což může být často spojeno s vyčkáváním na získání jeho stanoviska. Na základě zhodnocení příčiny reklamace jsou implementována nápravná opatření k odstranění problémů a prevenci opakování.

Obrázek 10 Formulář k podání reklamace v aplikaci SharePoint
(Interní dokumentace, 2024; vlastní zpracování)

Posledním krokem celého procesu je sledování aktuálního stavu reklamace, termínů dodání, komunikace s dodavatelem a případné další kroky, které jsou podniknuty k vyřešení reklamovaného problému. V případě, kdy dojde k narušení plánovaných termínů nebo k nečekaným prodlevám ve vyřizování reklamace, je dodavateli zaslána upozínka. V současné chvíli je ve vybraném podniku zaveden celopodnikový přehled reklamací – všichni uživatelé SHP mají náhled na všechny reklamace. Mimo jiné je přehled reklamací z SHP stažen a měsíčně prezentován na poradě nákupního oddělení.

7.2 Analýza současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů

Výběr a hodnocení dodavatelů představuje klíčový prvek v rámci strategie nákupního procesu, protože správný výběr dodavatelů má zásadní dopad na úspěch a efektivitu prováděných firemních operací – systém se snaží identifikovat potenciální problémy spojené s dodavatelem, a tak minimalizovat riziko spojené s dodavatelským řetězcem. Následující kapitola bude věnovat pozornost nástrojům a postupům, které jsou nákupním oddělením vybraného podniku používány k výběru a hodnocení dodavatelů.

7.2.1 Výběr dodavatelů

Výběr dodavatelů ve vybraném podniku probíhá v několika režimech na základě potenciálního impaktu na kvalitu finálního výrobku, vlivu životního prostředí, BOZP a oblasti nákupu. Společnost rozděluje dodavatele následujícím způsobem:

- **Dodavatelé přímého materiálu nakupovaných dílů, a pomocných materiálů s možným vlivem na kvalitu finálního produktu – etikety či obalový materiál;** dodavatelé jsou vybíráni na základě centrální směrnice.
- **Dodavatelé ostatního pomocného/režijního materiálu;** jsou vybíráni dle shodnosti nakupovaného zboží s požadavkem na nákup, dle ceny a dle dodací lhůty – pokud není vedením závodu rozhodnuto jinak nebo pokud dodavatel není jediný, monopolní.
- **Dodavatelé specifických materiálů a služeb;** jsou dále rozděleni do specifických skupin, přičemž každá skupina má své vlastní podmínky pro výběr dodavatele – výčet skupin a jejich podmínky jsou shrnuty v příloze P II. Pro všechny ale platí, že při jakékoliv změně zboží, služeb a jejich rozsahu, frekvence či specifikace musí být iniciováno změnové řízení. Dále musí být udržován profil dodavatele na portálu dodavatelů (viz. níže) včetně platných certifikací a oprávnění.

U všech objednávek je třeba splnit požadavky dané legislativně a normami ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001 v platném znění, tak jak jsou nastaveny zodpovědnými odděleními.

V případě, že je dodavatel vybrán, následuje proces schválení nového dodavatele. Důležitým aspektem tohoto procesu je hodnocení jeho udržitelnosti. Každý nový dodavatel obdrží od nákupčího dotazník k samohodnocení, jehož vyplněná verze je následně odeslána manažerovi pro shodu v dodavatelském řetězci. V případě, že má dodavatel u některých z kritických otázek 0 bodů, dojde k dočasnému pozastavení schvalovacího procesu. Naopak v situaci, kdy jsou všechny hodnocené aspekty v pořádku, může nákupčí požádat o schválení založení dodavatele u vedoucího nákupu. Po schválení zapíše nákupčí dodavatele do určené tabulky. Koordinátor týmu oddělení nákupu poté přenesení data do systému MS Teams ke schválení ředitelem nákupu – jednatelem.

Dalším krokem v procesu je založení dodavatele na interním webu, kde nákupčí vkládá vyplněný dotazník a DUNS číslo dodavatele. Současně nákupčí zakládá profil dodavatele na portálu dodavatelů – online platforma, která slouží k ukládání a poskytování

informací o dodavatelích, zahrnující jejich adresy, kontaktní osoby, materiálové skupiny a dokumentaci, jako jsou certifikáty a další relevantní informace.

Posledním krokem při zakládání nového dodavatele je jeho zanesení do systému SAP.

7.2.2 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů přímých materiálů a nakupovaných dílů je ve společnosti, na základě centrální směrnice, prováděno v systému SAP. Globální hodnocení je prováděno měsíčně, a to vždy za posledních 12 měsíců. Odpovědnou osobou je vedoucí centrálního rozvoje dodavatelů. Dokument s hodnocením je dostupný na webových stránkách firmy, které jsou přístupné pouze zaměstnancům podniku. Lokální hodnocení dodavatelů je prováděno čtvrtletně inženýrem dodavatelské kvality na české pobočce vybraného podniku, a to pro jednotlivé závody. Hodnocení jsou poté všichni dodavatelé, u kterých je v systému SAP nastaven Plán dodávek. Výsledky hodnocení jsou poté zaslány na vedení kvality jednotlivých závodů. O výsledcích jsou informováni dodavatelé s vlivem na kvalitu finálního výrobku s hodnocením B či C, ostatní dodavatelé jsou informováni pouze na základě jejich vlastního vyžádání.

Hodnocení dodavatelů nepřímého materiálu, kteří jsou v kapitole č. 7.1. označeni jako dodavatelé ostatního pomocného/režijního materiálu, ve „zkušební verzi“ v aplikaci MS Excel na základě tří faktorů – upomínky po termínu dodání, počet reklamací a certifikace. Nutno podotknout, že soubor není schválen k oficiálnímu použití, a je tak prozatím neuspořádaný a jednotlivé listy spolu nejsou provázané. Tudíž musí odpovědná osoba přepisovat údaje z jednoho listu do hlavního, kde je pak celkové hodnocení sečteno. Hodnocení je prováděno čtvrtletně inženýrem dodavatelské kvality, a to u padesáti dodavatelů s největším obratem za dané čtvrtletí. Každému dodavateli jsou postupně přiřazovány body na základě následujících počtů:

Upomínky po termínu dodání

Tabulka 4 Původní hodnocení dle počtu upomínek dodání
(Interní dokumentace, 2024; vlastní zpracování)

Počet bodů k přidělení	Upomínky vyjádřené v procentech (%)
5 bodů	100–85
4 body	84–50
3 body	49–20
2 body	19–0
1 bod	0–(-50)

Počet bodů k přidělení	Upomínky vyjádřené v procentech (%)
0 bodů	(-51)>

Upomínky (y) jsou vyjádřeny v procentech (%) a jsou vypočítány pomocí vzorce:

$$y = 1 - \text{počet upomínek} \div \text{počet pozic} \quad (7.1.)$$

Počet pozic v rámci objednávky je definován jako počet individuálních položek produktů, které jsou objednány v rámci této transakce. Například, v situaci, kde je od dodavatele objednáno 5 kusů produktu V a 5 kusů produktu Z, by počet pozic v této objednávce činil 2.

Reklamac

Tabulka 5 Původní hodnocení dle počtu reklamací
(Interní dokumentace, 2024; vlastní zpracování)

Počet bodů k přidělení	Reklamac vyjádřené v procentech (%)
5 bodů	100
4 body	99–80
3 body	79–70
2 body	69–60
1 bod	59–50
0 bodů	49>

Reklamac (x) jsou vyjádřeny v procentech (%) a jsou vypočítány pomocí vzorce:

$$x = 1 - \text{počet reklamací} \div \text{počet pozic} \quad (7.2.)$$

Počet pozic v rámci objednávky je definován jako počet individuálních položek produktů, které jsou objednány v rámci této transakce. Například v situaci, kdy je od dodavatele objednáno 5 kusů produktu V a 5 kusů produktu Z, by počet pozic v této objednávce činil 2.

Certifikace

Dodavateli bude přidělen 1 bod v případě, že disponuje příslušným certifikátem. V opačném případě může být dodavateli udělen bod záporný. Certifikace ISO 14001 a ISO 45001 bude považována za relevantní pouze pro dodavatele označené příslušným atributem/příznakem, což znamená, že tyto certifikáty jsou pro ně povinné, protože dodavatelé dodávají produkty či služby, které mají vliv na životní prostředí či bezpečnost práce. Nejlépe pak demonstrují shodu s požadavky nad legislativu právě těmito certifikacemi.

Tabulka 6 Původní hodnocení dle certifikací
(Interní dokumentace, 2024; vlastní zpracování)

Typ certifikace	Ano	Ne
ISO 9001	1 bod	-1 bod
ISO 14001	1 bod	-1 bod
ISO 45001	1 bod	-1 bod

Každé kritérium má přidělenou váhu, která slouží jako orientační ukazatel důležitosti. Avšak v konečném hodnocení se s váhou nepracuje. Hodnocení jsou pak zkreslená. Například v případě certifikátů, které mají stejnou váhu jako jiná, důležitější kritéria, může docházet k tomu, že spolehliví dodavatelé jsou umístěni do nižší hodnotící kategorie.

Poté, co jsou body u každého dodavatele sečteny, jsou dodavatelé rozděleni do skupin A, B a C. Dodavatelé typu A jsou uvolněni pro další zakázky. Dodavatelé typu B by měli být o svém hodnocení obeznámeni a na základě spolupráce s oddělením nákupu proběhne příprava nápravných opatření. U dodavatelů typu C by se mělo postupovat stejně jako v předchozím případě s tou změnou, že je u nich pozastavené poptávání nových zakázek. Dodavatelé nebyli o probíhajícím hodnocení informováni. Jedná se pouze o zkušební verzi hodnocení, jejíž výsledky nebyly oficiálně schváleny a nemohou být použity k jednání s dodavateli

Tabulka 7 Časová analýza zkušební verze hodnocení
(vlastní zpracování)

Aktivita	Čas potřebný na přípravu
Počet upomínek po termínu dodání	30 min
Reklamace	20 min
Certifikace	70 min
Konečné hodnocení	40 min
Prezentace na poradě	20 min
Celkem	180 min

Zpracování celkového hodnocení dodavatelů vyžaduje od inženýra dodavatelské kvality 180 minut, v přepočtu 3 hodiny. Z analýzy v tabulce č. 7 vyplývá, že časově nejnáročnější je příprava posledního kritéria – certifikace. Inženýr musí ověřit platnost certifikátů

u dodavatelů již založených na portálu, který je zmíněn v kapitole 7.2.1. Dále je nutné zajistit, že nově přidání dodavatelé, kteří dosáhli vysokého obratu za hodnocené čtvrtletí, jsou nejenom založeni na portálu, ale také budou osloveni ohledně nových certifikátů. Poté inženýr přiděluje speciální příznak dodavatelům, pro které jsou certifikáty ISO 14001 a ISO 45001 povinné.

Příprava počtu upomínek po termínu dodání, tedy stáhnutí dat ze systému SAP, zabere 30 minut, zatímco příprava reklamací, stáhnutí dat a jejich zpracování do MS Excel zabere 20 minut. Proces přípravy konečného hodnocení pro 50 dodavatelů s největším obratem za dané čtvrtletí, zahrnující přepis dat do hlavního hodnocení a součtování bodů jednotlivých kritérií pomocí funkce, trvá inženýrovi 40 minut.

Na závěr je potřeba zpracovat a prezentovat výsledky na pravidelné poradě nákupního oddělení, což zabere přibližně 20 minut.

Celkovou potřebu času k hodnocení dodavatelů přehledně znázorňuje časová osa na obrázku č. 11.

Příprava podkladů	Konečné hodnocení	Prezentace
120 min	40 min	20 min
180 min		

Obrázek 11 Časová osa provedení hodnocení dodavatelů dle původního systému
(vlastní zpracování)

8 VÝSLEDKY ANALÝZY A NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ

Cílem analytické části diplomové práce bylo pečlivě popsat vybraný podnik a aktivity, které vykonává nákupní oddělení pobočky v České republice. Na základě teoretické části byly operace vykonávané tímto oddělením rozděleny do čtyř částí nákupního marketingového mixu podle kapitoly č. 2.1.1., a následně byla provedena jejich analýza. V neposlední řadě byl v analytické části rozebrán aktuální systém výběru a hodnocení dodavatelů na pobočce vybraného podniku.

Při analýze nákupních procesů v kapitole č. 7.1 byly identifikovány čtyři hlavní nedostatky, jejichž průběžné přehlížení by mohlo způsobit výraznou neefektivitu v činnosti nákupního oddělení. Identifikované problémy, důsledky a návrhy na jejich odstranění jsou následující:

Tabulka 8 Výsledky a analýzy, důsledky a navrhovaná opatření
(*vlastní zpracování*)

Nalezený problém	Důsledky	Navrhovaná opatření
Nedostatečná standardizace výběru nákupního kanálu (s. 51)	Nejasná kritéria pro výběr nákupního kanálu mohou mít za následek zpomalení nákupního procesu. Ze zkušeností autorky je objednávání přes e-katalogy, které jsou méně používané než SAP, mnohem rychlejší.	Oddělení nákupu by mělo stanovit transparentní kritéria pro výběr nákupního kanálu, například prostřednictvím pracovních postupů, jež by měly být dodržovány celým podnikem. Možným řešením je i proškolení zaměstnanců na používání systému E-procurement.
Nedostatečná údržba Info-záznamů (s. 51)	Vzhledem k opakovanému zanedbávání záznamů, které zůstávají neaktualizované nebo nejsou vytvářeny vůbec, je nezbytné provádět nová poptávková řízení pro každý nový požadavek.	Zvýšení úrovně péče o Info-záznamy, včetně pravidelné aktualizace a kontroly, aby se minimalizovala potřeba nových poptávkových řízení. Existuje možnost nastavit automatické zakládání Info-záznamů při založení objednávky

Nalezený problém	Důsledky	Navrhovaná opatření
	Problém omezuje schopnost nákupčího věnovat se mnohdy důležitějším činnostem. poptávková řízení pro každý nový požadavek.	Lze nastavit i směrnici pravidel pro zakládání a udržování info-zaznamů.
Neautomatizované potvrzení objednávek (s. 56)	Některé potvrzovací postupy zabírají nákupčímu příliš mnoho času. Například v případě, kdy má objednávka více položek, musí se potvrzení provést pro každou položku zvlášť. Problém opět omezuje schopnost nákupčího věnovat se mnohdy více strategickým činnostem.	Zavedení automatizovaných postupů pro potvrzení objednávek a jejich nahrávání do systému SAP. V současné době je tato možnost dostupná pouze pro vybrané dodavatele.
Problémy s kontrolou dodacích termínů (s. 56)	Nekonzistence mezi potvrzeným dodacím termínem a požadovaným termínem vyžadují ruční zásah ze strany nákupčího.	Implementace automatizovaného systému sledování dodacích termínů. Důležitým aspektem pro řešení problému je zlepšení komunikace s dodavateli a nastavení jasných pravidel pro potvrzování dodacích termínů hned při objednání.

V rámci analýzy systému výběru a hodnocení dodavatelů byly zaznamenány na straně nákupního oddělení značné nedostatky. Největší, a tudíž i hlavní problém je, že v současné době v organizaci **chybí systematický postup k hodnocení dodavatelů pro nepřímý materiál**. Do této doby byly dodavatelé hodnoceni **neoficiálně** prostřednictvím aplikace MS Excel.

Dále bylo zjištěno, že systém hodnocení dodavatelů je chybový i z důvodu, že vybraným kritérium není přidělena váha, což může v konečném důsledku zkreslovat výsledky hodnocení, tak jak je uvedeno v příkladě v kapitole č. 7.2.

Dalším identifikovaným problémem je skutečnost, že hodnocení dodavatelů provádí pouze inženýr zodpovědný za dodavatelskou kvalitu, přestože nákupčí jsou ti, kteří s dodavateli každodenně komunikují. Nákupčí tak nemají žádný vliv na proces hodnocení.

Pokud jde o systém výběru dodavatelů pomocného a režijního materiálu, autorka práce se rozhodla nezměnit již zavedený a osvědčený systém pro nákupní referenty. Jediným problémem je, že by se nákupní referenti měli více opírat o výsledky hodnocení dodavatelů, které byly dosud pouze orientační.

9 PROJEKT TVORBY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Praktická část diplomové práce se zabývala analýzou činností nákupního oddělení české divize vybraného podniku. V kapitolách byly nejdříve zanalyzované počty nákupních objednávek pro rok 2023. Následně byl popsán proces nákupu v rámci nákupního marketingu ve vybraném podniku a v neposlední řadě poskytla autorka náhled do současného systému výběru a hodnocení dodavatelů. Při analýze nákupních procesů byly identifikovány čtyři hlavní nedostatky, jak je vidět v tabulce č. 7, jejichž průběžné přehlížení by mohlo způsobit výraznou neefektivitu v činnosti nákupního oddělení. Avšak jako největší problém byl identifikován chybějící ucelený systém pro hodnocení dodavatelů nepřímého materiálu. Hodnocení dodavatelů nepřímého materiálu je zásadním prvkem zajištění kvality a efektivity dodavatelského řetězce organizace.

Na základě zjištěných nedostatků pokračuje autorka práce druhou fází časového harmonogramu. Prvním krokem v této fázi je definice klíčových informací a cílů projektu. Následně se přistupuje k druhému kroku, kterým je uspořádání workshopu s inženýrem pro kvalitu dodavatelů z oddělení nákupu. Cílem tohoto workshopu je diskuse o novém konceptu systému pro výběr a hodnocení dodavatelů. Nakonec autorka představuje návrh nového systému hodnocení dodavatelů pro konkrétní společnost.

Časový harmonogram navazuje na tabulku č. 3 z kapitoly č. 7.

Tabulka 9 Časový harmonogram pro stanovení východisek pro projekt
(vlastní zpracování)

		Rok	2023								
		Týden	44	45	46	47	48	49	50	51	52
Analýza činností nákupu	Konzultace projektu s vybraným podnikem										
	Sběr dat pro analýzu procesu nákupu a systému výběru a hodnocení dodavatelů										
	Analýza získaných dat										
	Vyhodnocení analýzy										
Východiska pro projekt	Stanovení cílů projektu										
	Workshop s inženýrem kvality dodavatelů										
	Návrh konceptů pro projekt										

9.1 Základní údaje o projektu

Název projektu: Projekt tvorby hodnocení a výběru dodavatelů

Popis projektu: Projekt je zaměřen na vytvoření nového systému hodnocení a výběru dodavatelů nepřímého materiálu v rámci daného podniku. Jeho hlavním záměrem je rozšíření stávajících hodnotících kritérií (z kapitoly č. 7.2), stanovení nových vah těchto kritérií, zavedení bodového hodnocení a nového systému odpovědností. Dále se projekt zabývá vytvořením nového systému v aplikaci MS Excel a formulací oficiálního pracovního postupu pro hodnocení dodavatelů.

Projektový tým:

- Diplomantka
- Inženýr dodavatelské kvality ve vybraném podniku
- Vedoucí diplomové práce

Rozpočet: Rozpočet projektu bude určen na základě analýzy nákladů spojených se zavedením nového systému hodnocení a výběru dodavatelů.

Cíl projektu:

Hlavním cílem projektu je zvýšení efektivitu hodnocení dodavatelů v podniku prostřednictvím rozložení odpovědností za hodnocení na více pracovníků, přičemž inženýr dodavatelské kvality nebude jedinou osobou odpovědnou za tento proces, ale odpovědnost bude sdílena s nákupčími. Toto uspořádání bude doplněno nově nastavenými kritérii a váhami, aby bylo zajištěno, že v hodnocení nebude docházet k nežádoucímu zkreslení, jak tomu bylo v předchozím systému.

Tabulka 10 Definování cílů projektu
(vlastní zpracování)

Cíle projektu	
Hlavní cíl	Zvýšit efektivitu hodnocení dodavatelů o 30 %.
Metoda SMART	Specifický: Zvýšit efektivitu systému hodnocení dodavatelů.
	Měřitelný: Zvýšit efektivitu hodnocení o 30 %.

Cíle projektu	
	<p>Akceptovatelný: Projekt schválen vedením podniku</p> <p>Termínovaný: Do konce dalšího hodnotícího čtvrtletí – červen 2024.</p>
Dílčí cíle	<p>Stanovit nová kritéria pro hodnocení dodavatelů na základě potřeb a požadavků podniku.</p> <p>Nastavit váhy pro jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti.</p> <p>Zajistit, aby nový systém byl snadno použitelný.</p> <p>Sestavení pracovního postupu pro nový systém hodnocení.</p> <p>Zkrácení doby trvání hodnocení, které provádí inženýr dodavatelské kvality.</p> <p>Nastavení KPI pro nový systém hodnocení.</p>

10 NAVRHOVANÉ KONCEPTY

Následující soubor kapitol bude popisovat navrhovaný systém hodnocení dodavatelů pro vybraný podnik. Autorka nejprve stanoví kritéria pro hodnocení dodavatelů na základě teoretické části práce a poté určí jejich váhy. Následně vytvoří šablonu v programu MS Excel a definuje postup pro hodnocení dodavatelů. Nakonec autorka specifikuje úlohy a zodpovědnosti osobám, které budou mít v rámci nákupního oddělení hodnocení dodavatelů na starost.

10.1 Kritéria pro hodnocení dodavatelů

Tato kapitola poskytuje strukturovaný rámec pro systematické a objektivní hodnocení potenciálních dodavatelů s ohledem na jejich roli při poskytování služeb a produktů. Obecně platí, že zodpovědný nákupčí pravidelně sleduje výkonnost dodavatelů v rámci svých komodit, a to např. díky pravidelnému přehledu zpožděných objednávek (tzv. Offene Bestellungen), stavu zasláných upomínek či přehledu reklamací.

Hodnocení dodavatelů nepřímého materiálu je specifické vzhledem k rozmanitosti poskytovaných služeb a produktů. Vzhledem k této odlišnosti nelze přistupovat k hodnocení klasickým způsobem. Je proto nezbytné vyvinout přístup a kritéria hodnocení, která budou vhodná a relevantní pro každého dodavatele stejným způsobem.

Kritéria pro hodnocení dodavatelů byla pečlivě vybrána po konzultaci s koordinátorem týmu inženýringu kvality dodavatelů, který disponuje znalostmi a zkušenostmi v oblasti hodnocení dodavatelů. Inženýr dodavatelské kvality pevně stanovil parametry, jež by mělo hodnocení zahrnovat a které byly součástí i původního systému hodnocení. Tak jak je uvedeno v kapitole 7.2, tato kritéria jsou založena na počtu upomínek ohledně termínů dodání, počtu reklamací a kvalitě. Hodnocení počtu upomínek ohledně termínů dodání je hodnoceno z důvodu, že jedním z nedostatků podniku je nedostatečná průbojnost nákupních referentů při vymáhání včasného dodání objednaných produktů a služeb s požadovanou kvalitou od dodavatelů. Tímto způsobem lze zjistit slabá místa v procesu dodávek a zajistit, že dodavatelé splní stanovené termíny dodání. V kontextu hodnocení kvality budou pak dodavatelé posuzováni na základě certifikací a oprávnění, jež představují jejich schopnost a závazek dodávat produkty či služby odpovídající příslušným standardům a požadavkům, jelikož sama společnost je vlastníkem certifikací ISO.

Sama autorka poté k hodnotícím kritériím přidala komunikační schopnosti a platební podmínky dodavatelů. Kvalitní komunikace vede k budování a upevňování vztahů mezi dodavatelem a zákazníkem, zároveň přispívá k prevenci nedorozumění a konfliktů, což v konečném důsledku šetří čas a zdroje obou stran. Dobře fungující komunikace také podporuje rychlé a efektivní řešení problémů. Komunikace s partnery je důležitou součástí jak nákupu, tak i marketingu. Zároveň by chtěla autorka práce jednotlivé nákupčí do procesu hodnocení dodavatelů více začlenit. V rámci komunikačních schopností bude hodnocena jasnost a srozumitelnost komunikace, reakční doba odpovědí, ochota dodavatele sdílet informace a flexibilita dodavatele. Platební podmínky byly začleněny do procesu hodnocení s ohledem na nový požadavek stanovený centrálou vybraného podniku od poloviny roku 2023, který vyžaduje, aby dodavatelé poskytovali platební lhůty ve výši minimálně 60 dnů. V případě, že dodavatele nedodrží požadované platební podmínky, může se mu snížit hodnocení a spadne do dodavatelů nižší kategorie. Nákupčí může tuto informaci strategicky využít při vyjednávání nových a výhodnějších platebních podmínek s dodavateli. Bude tak posílená i slabá stránka (strategický nákup) nákupního oddělení, zjištěná v rámci SWOT analýzy v kapitole 6.2.2.

V rámci workshopu s inženýrem dodavatelské kvality byla zvolená kritéria roztržena do specifických oblastí. Přehled je k nalezení v následující tabulce:

Tabulka 11 Rozdělení kritérií pro hodnocení dodavatelů
(vlastní zpracování)

Oblast	Kritérium
Platební podmínky	Doba splatnosti
Kvalita	Reklamace
	Certifikace
Logistika	Upomínky termínů dodání
Komunikační schopnosti	Jasnost a srozumitelnost
	Reakční doba
	Ochota sdílet informace
	Flexibilita

10.2 Stanovení váhy kritérií

V návaznosti na předchozí kapitolu, která popisuje kritéria hodnocení dodavatelů, následuje určení vah těchto kritérií. Váhy jednotlivých kritérií byly opět pečlivě konzultovány s inženýrem dodavatelské kvality. Tato fáze má za cíl stanovit relativní důležitost jednotlivých kritérií při celkovém hodnocení dodavatelů a zajistit tak objektivní a vyvážené hodnocení. Společnost se tak vyvaruje zkresleného hodnocení, tak jak je uvedeno v kapitole č. 7.2.

Tabulka 12 Stanovené váhy kritérií
(vlastní zpracování)

Oblast	Váha oblasti	Kritérium	Váha kritéria	Váha celkem
Finanční situace	0,30	Doba splatnosti	0,80	0,24
Kvalita	0,20	Reklamace	0,50	0,1
		Certifikace	0,25	0,05
Logistika	0,20	Upomínky termínů dodání	0,80	0,16
Komunikační schopnosti	0,30	Jasnost a srozumitelnost	0,40	0,12
		Reakční doba	0,40	0,12
		Ochota sdílet informace	0,35	0,105
		Flexibilita	0,35	0,105
Celkem:	1		1	1

Specialista na dodavatelskou kvalitu doporučil autorce, v rámci brainstormingu o projektu, použít metodu postupného rozvrhu dat k určení vah jednotlivých kritérií. Nejprve byly stanoveny váhy jednotlivých oblastí, a poté byly ve spolupráci s autorkou práce dohodnuty váhy jednotlivých kritérií. Výsledné váhy všech kritérií byly vypočteny jako součin vah jednotlivých kritérií a vah jejich oblastí. Tyto váhy budou následně použity v hodnotícím

Hodnocení dodavatelů pro ostatní nakupované zboží bude podle nového konceptu opět prováděno oddělením nákupu čtvrtletně, a to u padesáti dodavatelů s největším obratem za dané čtvrtletí.

Bodová stupnice

Nejdříve je pro každé hodnotící kritérium sestavena stupnice:

Finanční situace

Doba splatnosti

Tabulka 14 Hodnocení finanční situace dodavatele – Doba splatnosti
(vlastní zpracování)

Počet bodů k přidělení	Doba splatnosti
10 bodů	60 dní a více
5 bodů	40-59 dní
0 bodů	39 dní a méně

Kvalita

Reklamace

Reklamace (x) budou vyjádřeny v procentech (%) a budou vypočítány pomocí vzorce:

$$x = 1 - \text{počet reklamací} \div \text{počet pozic} \quad (10.1.)$$

Počet pozic v rámci objednávky je definován jako počet individuálních položek produktů, které jsou objednány v rámci této transakce. Například, v situaci, kde je od dodavatele objednáno 5 kusů produktu V a 5 kusů produktu Z, by počet pozic v této objednávce činil 2.

Tabulka 15 Hodnocení dle počtu reklamací
(vlastní zpracování)

Počet bodů k přidělení	Reklamace vyjádřené v procentech (%)
10 bodů	100
8 bodů	99–80
6 bodů	79–70
4 body	69–60
2 body	59–50
0 bodů	49>

Certifikace

Dodavatelů bude přiděleno pět bodů v případě, že disponují příslušným certifikátem. V opačném případě mohou být dodavatelům uděleny body záporné. Certifikace ISO 14001 a ISO 45001 bude považována za relevantní pouze pro dodavatele označené příslušným atributem/příznakem, což znamená, že tyto certifikáty jsou pro ně povinné.

Tabulka 16 Hodnocení dle certifikací
(vlastní zpracování)

Typ certifikace	Ano	Ne
ISO 9001	5 bodů	-5 bodů
ISO 14001	5 bodů	-5 bodů
ISO 45001	5 bodů	-5 bodů

LogistikaUpomínky termínu dodání

Upomínky (y) budou vyjádřeny v procentech (%) a budou vypočítány pomocí vzorce:

$$y = 1 - \text{počet upomínek} \div \text{počet pozic} \quad (10.2.)$$

Počet pozic v rámci objednávky je definován jako počet individuálních položek produktů, které jsou objednány v rámci této transakce. Například v situaci, kde je od dodavatele objednáno 5 kusů produktu V a 5 kusů produktu Z, by počet pozic v této objednávce činil 2.

Tabulka 17 Hodnocení dle počtu upomínek po termínu dodání
(vlastní zpracování)

Počet bodů k přidělení	Upomínky vyjádřené v procentech (%)
10 bodů	100–85
8 bodů	84–50
6 bodů	49–20
4 body	19–0
2 body	0–(-50)
0 bodů	(-51)>

Komunikační schopnostiJasnost a srozumitelnost**Tabulka 18 Hodnocení komunikační schopnosti dodavatele – Jasnost a srozumitelnost (vlastní zpracování)**

Počet bodů k přidělení	Slovní popis stupnice
10 bodů	Vždy jasná a srozumitelná komunikace.
5 bodů	Většinou jasná a srozumitelná komunikace.
3 body	Někdy nejasná komunikace.
0 bodů	Nejasná a těžko srozumitelná komunikace.

Reakční doba**Tabulka 19 Hodnocení komunikační schopnosti dodavatele – Reakční doba (vlastní zpracování)**

Počet bodů k přidělení	Slovní popis stupnice
10 bodů	Vždy rychlá reakce, včetně reakce na naléhavé požadavky.
5 bodů	Většinou rychlá reakce s minimálním zpožděním.
3 body	Někdy pomalá reakce, občas chybějící odpověď.
0 bodů	Velmi dlouhá reakční doba, často bez odpovědi.

Ochota sdílet informace**Tabulka 20 Hodnocení komunikační schopnosti dodavatele – Ochota sdílet informace (vlastní zpracování)**

Počet bodů k přidělení	Slovní popis stupnice
10 bodů	Plná ochota sdílet všechny relevantní informace.
5 bodů	Ochota sdílet většinu informací.
0 bodů	Odmítnutí sdílet důležité informace.

Flexibilita**Tabulka 21 Hodnocení komunikační schopnosti dodavatele – Flexibilita (vlastní zpracování)**

Počet bodů k přidělení	Slovní popis stupnice
10 bodů	Dodavatel projevuje vysokou úroveň flexibility a je schopen rychle reagovat na měnící se požadavky a potřeby, nalézá řešení.
5 bodů	Dodavatel je středně flexibilní, s několika omezeními ve schopnosti přizpůsobit se změnám, nenalézá řešení.

Počet bodů k přidělení	Slovní popis stupnice
0 bodů	Dodavatel projevuje nízkou flexibilitu a má obtíže přizpůsobit se měnícím se požadavkům a potřebám, nenalézá řešení.

Kromě nastavených kritérií a jejich bodové stupnice bude možné snížit či zvýšit hodnocení dodavatele o jeden bod v případě, že nastane eskalace, výrazně nepříznivý vývoj v oblasti kvality, cenové politiky, dodacích termínů, nedodržení směrnic v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) a ochrany životního prostředí. Tato rozhodnutí budou vyžadovat schválení od vedoucího oddělení nákupu.

Přidělené body budou vynásobeny váhami, které byly ve spolupráci s inženýrem dodavatelské kvality určeny v kapitole č. 11.2. Na základě součtu bodů budou dodavatelé rozděleni do skupin A, B a C. Maximálně dosažitelný počet bodů je 11,25.

Tabulka 22 Stupnice pro rozdělení dodavatelů do skupin A, B, C
(vlastní zpracování)

Skupina dodavatele	Bodová stupnice
A	11,25–7,75
B	7,75–4,25
C	4,25>

- Dodavatel A; dodavatel může být plně uvolněn pro další zakázky.
- Dodavatel B; výsledek hodnocení je dodavateli oznámen a jsou dohodnuta nápravná opatření na základě analýzy konkrétních příčin. Za tyto kroky odpovídá nákupčí zodpovědný za danou komoditu, ve spolupráci s inženýrem dodavatelské kvality. Navrhnout schéma eskalace je třeba do dvou týdnů od provedení hodnocení.
- Dodavatel C; pro dodavatele platí stejná opatření jako u B dodavatelů. Navíc dochází k omezení objednávek (pokud to daná komodita umožňuje) – pro realizaci jednotlivých poptávek/objednávek je třeba schválení vedoucí nákupu.

Eskalační procedura

Eskalační procedura představuje formalizovaný postup k řešení problémů, který organizace implementuje k řešení situace, kdy dodavatel dosáhne nižšího bodového hodnocení a následně spadne do nižší kategorie. V rámci tohoto projektu je procedura rozdělena do tří úrovní tzv. levelů:

- **První level;** v tomto případě budou osloveni dodavatelé, kteří byli v rámci hodnocení zařazeni do kategorie B. Hodnocení bude dodavateli zasláno formou standardizovaného emailu lokálním nákupčím, který počká na oficiální vyjádření dodavatele ohledně příčin, proč bylo jeho hodnocení sníženo na úroveň B. Odpovědný nákupčí by měl provést analýzu poskytnutých informací a zhodnotit, zda jsou důvody přijatelné. Mimo jiné bude mít za úkol průběžně sledovat situaci dodavatele. Monitoring bude zahrnovat sledování komunikace s dodavatelem a jeho reakce na předložené požadavky.
- **Druhý level;** v tomto případě budou osloveni dodavatelé, kteří byli v rámci hodnocení zařazeni do kategorie C nebo ti, kteří porušili pravidla BOZP nebo EMS. Hodnocení bude dodavateli zasláno formou standardizovaného emailu lokálním nákupčím, který počká na oficiální vyjádření dodavatele ohledně příčin, proč bylo jeho hodnocení sníženo na úroveň C. Spolu s dodavatelem vytvoří odpovědný nákupčí akční plán k vyřešení daného problému. Spolupráce bude zahrnovat pravidelnou komunikaci a podporu dodavatele při zavádění změn. Zároveň budou omezeny poptávky a objednávky ze strany společnosti směrem k dodavateli. Pro realizaci jednotlivých poptávek či objednávek bude třeba schválení vedoucí nákupu. Pokud bude existovat vážné podezření z porušení BOZP a systém environmentálního managementu (EMS) dodavatelem, měl by být proveden audit u dodavatele s cílem ověřit, zda dodavatel skutečně dodržuje BOZP a EMS.
- **Třetí level;** v rámci třetího eskalačního stupně budou osloveni dodavatele, kteří opakovaně spadají do hodnocení kategorie C, tudíž se nesnaží eliminovat příčiny problémů – neúspěšný eskalační level 2. Nejdříve provede odpovědný nákupčí důkladnou analýzu historie dodavatele, poté spolu s vedoucím nákupů domluví osobní schůzku s dodavatelem. Stejně jako v předchozím případě budou omezeny poptávky a objednávky ze strany společnosti směrem k dodavateli. Pro realizaci jednotlivých poptávek/objednávek bude potřeba schválení vedoucí nákupu. Zároveň budou pozastavena nová jednání s dodavatelem. V případě, že nedojde ke vzájemné dohodě mezi dodavatelem a vybraným podnikem, přechází eskalace na management české divize a centrální pobočky v Německu.

Ve výjimečných případech může nákupčí požádat písemně vedoucí nákupu o upuštění od eskalace dodavatele hodnoceného B, nebo C. Vždy musí být jasně definováno od čeho je upuštěno a z jakého důvodu.

Tabulka 23 Eskalační procedura
(vlastní zpracování)

Eskalační Level 1	Eskalační Level 2	Eskalační Level 3
APLIKUJE SE KDYŽ		
Dodavatel v B hodnocení	Dodavatel v C hodnocení Porušení pravidel BOZP/EMS	Dodavatel opakovaně v C hodnocení/neúspěšný eskalační level 2
POŽADOVANÉ AKCE		
<ul style="list-style-type: none"> • Zaslání hodnocení dodavateli formou standardizovaného emailu • Oficiální vyjádření dodavatele k příčinám B hodnocení • Odpovědný nákupčí provádí analýzu poskytnutých informací • Odpovědný nákupčí průběžně sleduje situaci dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaslání hodnocení dodavateli formou standardizovaného emailu • Oficiální vyjádření dodavatele k příčinám B hodnocení • Vytvoření akčního plánu k vyřešení problému • Omezené poptávky/objednávky (nutné schválení PM) • Na základě podezření z porušení BOZP a EMS dodavatelem se provádí audit u dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza historie dodavatele • Osobní schůzka s dodavatelem • Omezené poptávky/objednávky (nutné schválení PM) • Nová jednání pozastavena • Přechází se k řešením na úrovni managementu ČR a CU
VYMEZENÍ ODPOVĚDNOSTI		
Lokální nákupčí	Lokální nákupčí + SQE	Lokální nákupčí/manažer nákupu/ management/ SQE

10.4 Vytvoření šablony v MS EXCEL

Již dříve bylo zmíněno, že největší, a tudíž i hlavní problém je, že v současné době v organizaci chybí systematický postup k hodnocení dodavatelů pro nepřímý materiál. Do této doby byli dodavatelé hodnoceni neoficiálně s šabloně MS Excel, která nebyla správně zpracována. V teoretické části, přesněji v kapitole č. 1.5, se autorka práce zabývala i důležitostí digitalizace nákupních procesů. Jedním z prvků této digitalizace je právě převedení hodnocení dodavatelů do správně fungující šablony v programu MS Excel.

Hodnocení dodavatelů	SAP	SHP	Data – reklamace_upomínky	Data - splatnosti	Data - komunikace	Data - certifikace	Postup SAP
----------------------	-----	-----	---------------------------	-------------------	-------------------	--------------------	------------

Obrázek 12 Listy v nové šabloně pro hodnocení dodavatelů v programu MS Excel (vlastní zpracování)

Soubor se skládá z osmi listů:

- Hodnocení dodavatelů
- Data – splatnosti
- SAP
- Data – komunikace
- SHP
- Data – certifikace
- Data – reklamace a upomínky
- Postup SAP

Obrázek 13 Hodnocení dodavatelů – MS Excel
(vlastní zpracování)

První list s názvem "Hodnocení dodavatelů" na obrázku č. 13, označený červenou barvou v programu Excel, obsahuje součty všech kritérií pro hodnocení dodavatelů a následné rozdělení těchto dodavatelů do skupin A, B a C na základě konečných bodových hodnocení. Obrázek byl zmenšen s ohledem na citlivé interní informace, které se tak stávají nečitelnými. Současně jsou na tomto listu uvedeny tabulky s počty bodů přidělených jednotlivým kritériím, jak je popsáno v kapitole č. 10.3. Autorka práce tak mohla využít funkci "KDYŽ", která testuje určitou podmínku a na základě výsledku rozhoduje. V tabulce se pak u upomínek, reklamací a certifikací přidělují body automaticky. Pro hodnocení platebních podmínek a komunikace jsou body přidělovány manuálně. Poté autorka použila funkci pro výpočet součinu bodového hodnocení a předem určených vah. Posledním krokem je automatické sečtení bodů pomocí vhodné funkce. Poté jsou dodavatelé rozděleni do

skupin A, B a C opět s využitím funkce "KDYŽ". Tento list je propojen s ostatními listy, což usnadňuje přenos dat. To znamená, že jakékoli změny informací na listech pro reklamaci, upomínky, komunikaci, certifikaci a splatnost se projeví i na hlavním listu.

Autorka práce zvolila rozdělení do více listů ze dvou hlavních důvodů. První list obsahuje konečné hodnocení pouze padesáti největších dodavatelů podle jejich obratu za dané čtvrtletí, jak je popsáno v kapitole č. 10.3. Ostatní listy zahrnují i dodavatele, kteří se do tohoto konečného hodnocení nedostali, avšak jsou jim stále přidělovány body dle bodové stupnice. Důvodem je, aby v případě, že se tyto dodavatelé dostanou do hodnocení později, nákupčí nemuseli provádět bodování znovu. Dalším důvodem je, že nově má být za hodnocení zodpovědných více pracovníků než dříve. Podrobnosti o rozdělení pravomocí pro hodnocení jsou uvedeny v kapitole č. 10.3.

Autorka práce využila v nové šabloně principu Poka Yoke, který se využívá k minimalizaci či eliminaci chyb v různých procesech. Nákupčí mají přístup pouze k listům pro hodnocení platebních podmínek a komunikace, odborný asistent má přístup k hodnocení certifikací. Ostatní listy jsou pro ně uzamčeny. Inženýr dodavatelské kvality má přístup ke všem listům.

Dodavatel	Součet z obrat EUR	Součet z Upomínky	Počet z Nákupní doklad	počet položek	upomínky pro kalkulaci
001733	582 000	-	1	1	0
60033	319 381	135	326	326	135
009485	290 263	-	2	2	0
007941	248 227	-	12	12	0
000049	158 641	18	64	64	18
016617	155 679	32	41	41	32
000358	149 405	-	12	12	0
004139	139 979	-	137	137	0
010618	129 113	-	26	26	0
010480	128 757	59	45	45	59
50002	120 279	15	42	42	15
000390	110 797	250	128	128	250
004137	110 568	12	58	58	12
008390	99 315	99	164	164	99
017087	98 840	-	32	32	0
0968	90 208	17	25	25	17
30163	88 223	15	22	22	15
002016	82 482	11	27	27	11
010154	80 085	74	148	148	74
012174	77 304	-	120	120	0
000038	74 359	5	59	59	5

Reklamacie Q4

Popisky řádků Počet

Celkový součet 11

Obrázek 14 Data – reklamace a upomínky – MS Excel
(vlastní zpracování)

Druhý list "SAP" obsahuje data získaná z aplikace SAP. List je zásadní, protože obsahuje informace o počtu objednaných pozic u dodavatelů. Tato data jsou klíčová pro výpočet reklamací a upomínek, jak je popsáno v kapitole 10.3. Postup stahování dat je graficky znázorněn pomocí screenshotů na listu "POSTUP SAP". Obdobně jako v předchozím případě list "SHP" obsahuje informace o reklamacích stáhnuté z aplikace SharePoint. Tyto dva listy jsou propojeny v listu "Data – reklamace a upomínky", kde jsou zaznamenány

konečné počty reklamací a upomínek. Jak bylo již uvedeno, tato čísla jsou automaticky přenesena do prvního listu, kde jsou pomocí vzorců (10.1) a (10.2) vypočítána procentuální vyjádření reklamací a upomínek.

Náč.	Dodavatel	Hodnocení jasnosti a srozumitelnosti komunikace	Hodnocení reakční doby dodavatele	Ochota dodavatele sdílet informace	Flexibilita dodavatele přizpůsobovat se požadavkům zákazníka
311	350123	0	0	0	0
311	2000358	0	0	0	0
310	560933	0	0	0	0
305	1010480	0	0	0	0
304	90045	0	0	0	0
305	1004137	0	0	0	0
310	1004531	0	0	0	0
302	2012390	0	0	0	0
305	1008465	0	0	0	0
305	1019866	0	0	0	0
305	1016963	0	0	0	0
318	1012908	0	0	0	0
319	1017487	0	0	0	0
305	211064	0	0	0	0
318	1019959	0	0	0	0
315	2008390	0	0	0	0
304	250002	0	0	0	0
300	2005323	0	0	0	0
319	2008962	0	0	0	0
304	2000049	0	0	0	0
305	1004023	0	0	0	0
300	2002016	0	0	0	0
304	120052	0	0	0	0
319	1003345	0	0	0	0
305	2007941	0	0	0	0
317	1014736	0	0	0	0
317	1000364	0	0	0	0
302	1004139	0	0	0	0
315	230055	0	0	0	0
302	1004080	0	0	0	0
308	1003977	0	0	0	0
302	1004138	0	0	0	0
300	1001800	0	0	0	0

Postup pro hodnocení komunikace s dodavateli.

Každý nákupčí zhodnotí pouze ty dodavatele, kteří mu byli přiděleni (zn. níže rozdělené dodavatele podle nákupčích). Komunikace s dodavateli se bude hodnotit podle následujících kritérií:

Hodnocení jasnosti a srozumitelnosti komunikace
 Hodnocení reakční doby dodavatele
 Ochota dodavatele sdílet informace
 Flexibilita dodavatele přizpůsobovat se požadavkům zákazníků

Budete přidělovat body následujícím způsobem →

Hodnocení jasnosti a srozumitelnosti komunikace - max 3 body	
10	Všdy jasná a srozumitelná komunikace.
5	Většinou jasná a srozumitelná komunikace.
3	Někdy nejasná komunikace.
0	Nejasná a těžko srozumitelná komunikace.

Hodnocení reakční doby dodavatele - max 3 body	
10	Všdy rychlá reakce, včetně reakce na náležitě požadavky.
5	Většinou rychlá reakce s minimálním posunutím.
3	Někdy pomalá reakce, občas chybní odpověď.
0	Velmi dlouhá reakční doba, často bez odpovědi.

Ochota dodavatele sdílet informace - max 2 body	
10	Plná ochota sdílet všechny relevantní informace.
5	Ochota sdílet většinu informací.
0	Odmítnutí sdílet důležité informace.

Flexibilita dodavatele přizpůsobovat se požadavkům zákazníka - max 2 body	
10	Dodavatel projevuje vysokou úroveň flexibility a je ochopen.
5	Dodavatel je středně flexibilní, s několika omezeními ve
0	Dodavatel projevuje nízkou flexibilitu a má obtížnosti

Obrázek 15 Data – komunikace – MS Excel (vlastní zpracování)

Další dva listy, které se týkají hodnocení platebních podmínek a komunikace s dodavateli, které je vyobrazeno na obrázku č. 15, si jsou velmi podobné. Opět na základě principu Poka Yoke si v každém z těchto listů mohou nákupčí vyfiltrovat své číslo tzv. skupinu nákupu, kterou autorka zmiňuje v kapitole č. 7.1 To jim umožní hodnotit pouze dodavatele, kteří jim byli přiděleni. Zároveň mohou použít výběr z předem stanovené bodové stupnice, což zabraňuje chybám vznikajícím z neúmyslného přepsání jiného čísla. Oba listy obsahují i návod pro nákupčího, jak body správně přidělovat. Stejně jako v předchozím případě jsou bodová hodnocení automaticky přenesena do prvního listu.

Dodavatel	ISO 9001 / IATE	Přítomnost ISO 9001	ISO 14001	Přítomnost ISO 14001	ISO 45001	Přítomnost ISO 45001	Spec. příloha	stav	Certifikace
50123	Ne	Ne	Ne	Ne	Začleněno	Ne	ne	Začleněno	Nemají
000358	Ne	Ne	Ano	26.07.2025	Ano	26.07.2025	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
60033	Ano	11.06.2024	Ne	Ne	Ano	Ne	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
010480	Ano	25.06.2024	Ne	Ne	Ano	31.05.2025	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
00045	Ano	25.10.2024	Ne	Ne	Ano	Ne	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
004137	Ano	30.08.2024	Ano	30.08.2024	Ano	Ne	ano	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
004531	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	ano	Začleněno	Nemají
012390	Ano	14.03.2025	Ano	14.03.2025	Ne	Ne	ne	Začleněno	Prohlášení o shodě
008465	Ano	14.03.2025	Ano	14.03.2025	Ne	Ne	ano	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
019866	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	ano	Začleněno	Prohlášení o shodě
016963	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	ne	Začleněno	Nemají
012908	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	ne	Začleněno	Nemají
017487	Ano	22.02.2024	Ano	17.04.2024	Ano	Ne	ano	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
1064	Ano	10.04.2025	Ano	10.04.2025	Ne	Ne	ne	Začleněno	Nemají
019959	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	ne	Začleněno	Závaznostní list
008390	Ano	03.01.2026	Ne	Ne	Ne	Ne	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP + Oprávnění
50002	Ano	17.11.2024	Ne	Ne	Ne	Ne	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
005253	Ano	17.07.2024	Ne	Ne	Ne	Ne	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
008962	Ano	22.06.2024	Ano	22.06.2024	Ne	Ne	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
000049	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	ne	Začleněno	Ne
004023	Ano	06.10.2023	Ano	06.10.2023	Ne	Ne	ano	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
002016	Ano	25.01.2025	Ano	18.12.2024	Ne	Ne	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
120052	Ano	01.12.2024	Ne	Ne	Ano	30.10.2023	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
003345	Ano	11.03.2024	Ne	Ne	Ne	Ne	ne	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
007941	ano	20.06.2024	Ne	Ne	Ne	Ne	ano	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
014736	Ano	21.10.2025	Ne	Ne	Ne	Ne	ano	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP
000364	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	ano	Začleněno	Nemají (důvodem: nepřítomnost úřadu, souhlas s provozem)
004139	Ano	25.11.2024	Ano	15.11.2024	Ne	Ne	ano	Začleněno	☑ = Dokumenty na MSP

Legenda:

- neodpovídá na mailly
- Nemají certifikáty
- jiné dokumenty

Obrázek 16 Data – certifikace – MS Excel (vlastní zpracování)

Poslední list "Data – certifikace" na obrázku č. 16, jak popisuje autorka v kapitole 10.3, je spravován odborným asistentem. List obsahuje informace o vlastnictví certifikátů ISO 9001, ISO 14001 a ISO 45001. Certifikace ISO 14001 a ISO 45001 jsou považována za relevantní pouze pro dodavatele označené příslušným atributem/příznakem. Atribut či příznak přiděluje v listu inženýr dodavatelské kvality slovy "ANO/NE", které vybírá z předem připraveného výběru. Odborný asistent následně kontaktuje dodavatele či kontroluje dodavatelský portál, aby zjistil, zda příslušný dodavatel certifikáty disponuje. Pokud nově zařazený dodavatel není v portálu založen, asistent jej zaregistruje a vyžádá si potřebné certifikáty. Pokud dodavatel certifikáty vlastní napíše odborný asistent do kolonky příslušného certifikátu slovo "ANO", vedle zapisuje datum ukončení platnosti certifikátu. Barevné značení dodavatelů pak pomáhá s přehledností: zelená barva označuje dodavatele, kteří nevládní zmíněné certifikáty, ale zaslali podniku jiné osvědčení či prohlášení, oranžová označuje ty bez certifikátů a červená ty, kteří na žádosti o certifikáty nereagují. Barevné označení je opět zautomatizované funkcí "KDYŽ".

Pro zachování anonymity vybraného podniku a jeho dodavatelů, označuje autorka dodavatele v programu MS Excel číslem, které je dodavateli automaticky přiděleno po založení v aplikaci SAP.

10.5 Vymezení zodpovědností

Jak už bylo zmíněno v kapitole č. 7.2.2 za hodnocení dodavatelů odpovídal původně pouze inženýr dodavatelské kvality. S cílem rozšířit zapojení nákupního oddělení do tohoto procesu bylo rozhodnuto, že nákupčí budou také aktivně zapojeni do hodnocení dodavatelů, neboť právě oni jsou s nimi v neustálém kontaktu a mají důkladný přehled o jejich výkonu a chování. Zároveň může sdílení odpovědnosti a úkolů mezi více členy týmu zvýšit celkovou rychlost a efektivitu procesu hodnocení dodavatelů.

V původní verzi systému hodnocení dodavatelů byl inženýr dodavatelské kvality zodpovědný za 100 % aktivit souvisejících s procesem, včetně přípravy materiálů, řízení původních kritérií, vyhodnocení výsledků a prezentace hodnocení nákupnímu oddělení během porad. Jak uvádí tabulka č. 7 v kapitole č. 7.2.2 zpracování původního hodnocení dodavatelů trvalo inženýrovi celkem 3 hodiny.

Na základě doporučení inženýra dodavatelské kvality byla pro rozdělení zodpovědností v systému hodnocení dodavatelů využita RACI matice, která je popsána v teoretické části v kapitole č. 4.

Tabulka 24 RACI matice
(vlastní zpracování)

Činnost	Zodpovědná osoba			
	Referent nákupu	Klíčový uživatel pro SAP a eProcurement	Odborný asistent	Inženýr dodavatelské kvality
Platební podmínky	R			A
Komunikační schopnosti	R			A
Počet upomínek po termínu dodání		R A		
Počet reklamací		R A		C
Certifikace			R	A
Přidělení příznaku				R A
Konečné hodnocení				R A
Prezentace výsledků	I	I	I	R A

Vysvětlivky
R = Responsible – Odpovědný za provedení
A = Accountable – zodpovědný za výsledek
C = Consulted – připomínkuje nebo schvaluje
I = Informed – informován

V rámci nově navrženého systému hodnocení bude referent nákupu u dodavatelů svých přidělených komodit připravovat pro hodnocení dodavatelů následující kritéria:

- Platební podmínky
- Komunikační schopnosti

Referent nákupu, který zastává i funkci klíčového uživatele pro SAP a eProcurement bude připravovat:

- Počet upomínek po termínu dodání – stahování dat ze systému SAP
- Reklamace – Stahování dat ze systému SHP

Inženýr dodavatelské kvality bude spolu s asistentem zodpovídat za následující kritéria hodnocení dodavatelů:

- Status certifikace – asistent vyžádá od dodavatelů certifikace a pravidelně bude sledovat jejich data platnosti. Asistent bude zodpovídat za údržbu dodavatelů na portále dodavatelů, který byl zmíněn v rámci založení v kapitole č. 8.1.
- Konečné hodnocení
- Prezentace výsledků

Inženýr dodavatelské kvality bude moci přidělit nebo odebrat bod za tzv. soft facts.

Nově budou aktivity procentně rozděleny podle času potřebného k jejich zpracování následujícím způsobem:

Tabulka 25 Vyjádření času na přípravu jednotlivých aktivit v procesu hodnocení dodavatelů v % (vlastní zpracování)

Aktivita	Čas na přípravu	Vyjádření času na přípravu v %
Referent nákupu		
Platební podmínky	10 minut	5,88 %
Komunikační schopnosti	10 minut	5,88 %
Klíčový uživatel pro SAP a eProcurement		
Počet upomínek po termínu dodání – stahování dat ze SAPu	25 minut	14,71 %
Počet reklamací – stahování dat z SHP	15 minut	8,82 %
Odborný asistent		
Certifikace	60 minut	35,29 %
Inženýr dodavatelské kvality		
Přidělení příznaku	10 minut	5,88 %
Konečné hodnocení	20 minut	11,76 %
Prezentace výsledků	20 minut	11,76 %
Celkem:	170 minut	100 %

Jak je z předchozí tabulky (č. 25) zřejmé, nově bude inženýr dodavatelské kvality zodpovídat za 29,4 % činností v hodnocení dodavatelů – přidělení příznaku, konečné hodnocení a prezentace výsledků.

Nákupčí budou zodpovídat za 11,76 % činností. Jedná se především o hodnocení platebních podmínek a komunikačních schopností dodavatelů. Celkový průměrný čas na zpracování je stanovený na 20 minut. Autorka práce zohlednila skutečnost, že každý z osmi referentů, kteří hodnotí dodavatele na základě svých vlastních zkušeností, má přidělený odlišný počet dodavatelů. Nutno podotknout, že rozdíly v počtu dodavatelů připadajících na jednoho referenta nejsou výrazně velké.

Jeden z referentů, který zastává i funkci klíčového uživatele pro SAP a eProcurement, bude zodpovědný za přípravu dat ze systému a jejich nahrání do předem připravené šablony. Celkový čas potřebný pro tuto činnost činí 40 minut, což představuje 23,53 % celkového hodnocení. Je důležité podotknout, že s referentem bylo předem konzultováno, zda bude mít dostatečný čas a prostor pro zpracování přiděleného úkolu.

Odborný asistent, který byl v roce 2024 najat na zpracování firemní dokumentace, bude mít za úkol zpracovat 35,29 % hodnocení. Aktivita bude zpracovávána pouze jednou za každé čtvrtletí, tedy čtyřikrát ročně.

10.6 Výběr dodavatelů

Pokud jde o systém výběru dodavatelů pomocného a režijního materiálu, autorka práce se rozhodla nezměnit již zavedený a osvědčený systém pro nákupní referenty. Dodavatelé budou i nadále vybírání dle shodnosti nakupovaného zboží s požadavkem na nákup, dle ceny a dle dodací lhůty – pokud není vedením závodu rozhodnuto jinak nebo pokud dodavatel není jediný, monopolní.

Jedinou změnou, která by měla být implementována do směrnice výběru dodavatelů je, že nákupní referenti by se měli při výběru opírat o výsledky hodnocení dodavatelů. Tento přístup by měl zajistit, že výběr dodavatelů bude založen na objektivních kritériích a poskytne nákupním referentům lepší podmínky při rozhodování.

11 ZHODNOCENÍ PROJEKTU HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ VE VYBRANÉM VÝROBNÍM PODNIKU

V následující kapitole se autorka práce zaměří na komplexní zhodnocení projektu hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném podniku. Následně poskytne doporučení a návrhy pro oddělení nákupu související s touto tematikou. Zároveň se jedná o poslední část časového harmonogramu projektu, který navazuje na tabulku č. 13 z kapitoly č. 10.3.

Tabulka 26 Časový harmonogram zhodnocení projektu
(vlastní zpracování)

Rok		2023										2024															
		Týden	44	45	46	47	48	49	50	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
Analýza činností nákupu	Konzultace projektu s vybraným podnikem																										
	Sběr dat pro analýzu procesu nákupu a systému výběru a hodnocení dodavatelů																										
	Analýza získaných dat																										
	Vyhodnocení analýzy																										
Východiska pro projekt	Stanovení cílů projektu																										
	Workshop s inženýrem kvality dodavatelů																										
	Návrh konceptů pro projekt																										
Návrh projektu	Stanovení postupu hodnocení																										
	Stanovení eskalační procedury																										
	Tvorba MS Excel																										
	Vymezení zodpovědností																										
	Analýza časové potřeby																										
Zhodnocení projektu	Zhodnocení výsledků projektu																										
	Návrhy a doporučení																										

Nejdříve se bude autorka zabývat finančním zhodnocení projektu. Implementace nepředstavuje pro podnik žádné další náklady. Důvodem je, že pro účely hodnocení dodavatelů je využit již zavedený excelový program, který je v podniku používán na denní bázi. Zároveň byla v tomto programu vytvořena i původní zkušební verze k hodnocení dodavatelů, tak jak zmiňuje autorka v kapitole č. 7.2.2. Školení referentů nákupu bude

realizováno v rámci týdenních porad a bude provedeno inženýrem dodavatelské kvality a autorkou práce, která je v podniku zaměstnána. Odborný asistent bude stejným způsobem proškolen samostatně. Tato opatření minimalizují potřebu externích zdrojů a dodatečných finančních prostředků k implementaci projektu.

V současné době nelze přesně určit finanční výnosy, které bude nový systém hodnocení dodavatelů přinášet. Hlavním účelem nového návrhu je, že nákupní oddělení bude mít k dispozici spolehlivé dodavatele poskytující kvalitní produkty. To může vést k dlouhodobým výhodám a snížení rizika v oblasti dodavatelského řetězce a zároveň k pozitivnímu dopadu na celkovou efektivitu a konkurenceschopnost vybraného podniku.

Původně Inženýr dodavatelské kvality zpracovával 100 % aktivit v hodnocení dodavatelů. V současné chvíli bude inženýr zodpovědný za necelých 30 % aktivit. Tímto rozdělením pracovní zátěže na více lidí pomocí RACI matice dochází nejen k optimalizaci času, ale dochází k lepšímu využití kapacit a kvalifikací jednotlivých členů týmu. To vede k lepšímu a komplexnějšímu posouzení dodavatelů, minimalizaci chyb a přesnějším výsledkům hodnocení. Proces se tak stává mnohem efektivnějším. Lze i zjistit, o kolik procent se stal proces efektivnější, porovnáním původního stavu hodnocení dodavatelů s novým.

$$\text{Efektivita} = \text{Původní podíl} - \text{Nový podíl} \quad (11.1)$$

$$\text{Efektivita} = 100 \% - 29,4 \% \quad (11.2)$$

$$\text{Efektivita} = 70,6 \% \quad (11.3)$$

Nový systém hodnocení dodavatelů se stal efektivnější o 70,6 %.

Jednou z dalších výhod nově navrženého systému je i **úspora času** k provedení procesu hodnocení dodavatelů. Jak je z tabulky č. 25 zřejmé, rozdělením úkolů se celkový čas nutný k hodnocení dodavatelů **zkrátil o 10 minut**, jak uvádí tabulka č. 25, ve srovnání s původním systémem, jak naznačuje tabulka č. 7. I když byly do hodnocení přidána nová kritéria a dalo by se tak předpokládat, že celkový čas hodnocení bude delší než původní, byly zjištěny faktory, které tomu zabránily.

1. Nově je za stahování dat ze systému SAP a SHP, které slouží k přípravě hodnocení počtu upomínek po termínu dodání a reklamací, zodpovědný referent nákupu, který zastává i funkci klíčového uživatele pro SAP a eProcurement. Na základě provedení vzorového hodnocení, které bylo zpracováno do nové Excelové šablony, bylo zjištěno, že referent dokáže připravit data do šablony rychleji než inženýr

dodavatelské kvality. Z původních 50 minut stačí referentovi na přípravu podkladů pro hodnocení 40 minut. Důvodem může být i to, že je referent profesně starší a má se systémy větší zkušenosti.

2. V původní Excelové šabloně, jak je zmíněno v kapitole č. 7.2.2, nebyly listy vzájemně provázené. Jak popisuje kapitola č. 10.4, autorka tuto chybu odstranila. Data se tak do konečného listu hodnocení nemusí přepisovat ručně. Toto zlepšení vedlo k tomu, že příprava konečného hodnocení již nezabere původních 40 minut, jak naznačuje tabulka č. 7, ale pouhých 20 minut, jak je uvedeno v tabulce č. 25.

Rozdíl celkové potřeby času k hodnocení dodavatelů mezi původním a novým systémem přehledně znázorňuje časová osa na obrázku č. 12.

Příprava podkladů	Konečné hodnocení	Prezentace
120 min	40 min	20 min
180 min		

Příprava podkladů	Konečné hodnocení	Prezentace
130 min	20 min	20 min
170 min		

Obrázek 17 Porovnání časových os původního a nového systému
(vlastní zpracování)

Jak bylo zmíněno v kapitole č. 10.3 hodnocení dodavatelů pro ostatní nakupované zboží bude podle nového konceptu opět prováděno oddělením nákupu čtvrtletně, a to u padesáti dodavatelů s největším obratem za dané čtvrtletí. Z čehož vyplývá, že hodnocení dodavatelů bude prováděno čtyřikrát ročně. Celková roční časová úspora tak činí 40 minut (10 minut vynásobeno čtyřikrát)

V rámci této kapitoly zpracovala autorka diplomové práce i sumarizaci naplnění stanovených cílů z kapitoly 9.1 do přehledné tabulky č. 26. Autorce se povedlo splnit všechny cíle. Jedinou výjimkou zůstává stanovení nového KPI – klíčového ukazatele úspěšnosti. Pokud se rozhodne nákupní oddělení vybraného podniku nový systém hodnocení v rámci procesu hodnocení a výběru dodavatelů implementovat, budete toto KPI stanoveno v průběhu prvního hodnocení.

Tabulka 27 Sumarizace naplnění stanovených cílů
(vlastní zpracování)

Sumarizace naplnění stanovených cílů		
	Cíle projektu	Stav cíle
Hlavní cíl	Zvýšit efektivitu hodnocení dodavatelů 30 %.	Splněno. Ověřeno počty v kapitole č. 11. V porovnání s původním systémem se efektivita hodnocení zvýšila o 70 %, na základě rozdělení činnosti mezi jednotlivé členy týmu.
Dílčí cíle	Stanovit nová kritéria pro hodnocení dodavatelů na základě potřeb a požadavků podniku.	Splněno. Kritéria byla stanovena v kapitole 10.1 a popsána v kapitole 10.3 Zohledněna byla jak přání podniku, tak cíle diplomantky.
	Nastavit váhy pro jednotlivá kritéria podle jejich důležitosti.	Splněno. Popsáno v kapitole 10.2. Přínosem jsou nezkrácené výsledky nového systému hodnocení.
	Zajistit, aby nový systém byl snadno použitelný.	Splněno. Pro nový systém je, stejně jako původně, použita aplikace MS Excel, která je ve firmě zavedená a používána.
	Sestavení pracovního postupu pro nový systém hodnocení.	Splněno. Popsáno v kapitole 10.3. Obsaženo v příloze P III.
	Zkrácení doby trvání hodnocení, které provádí inženýr dodavatelské kvality.	Splněno. Popsáno v kapitole 11. Úspora 10 minut na provedení celkového hodnocení dodavatelů.
	Nastavení KPI pro nový systém hodnocení.	Rozpracované.

11.1 Návrhy a opatření ke zlepšení

V neposlední řadě se autorka diplomové práce zaměří na poskytnutí návrhů a opatření ke zlepšení vybraného podniku. Nejdříve budou prezentována doporučení, která úzce souvisejí se systémem hodnocení a výběrem dodavatelů.

Pravidelná aktualizace informací týkajících se dodavatelů

Jak už bylo zmíněno v kapitole č. 7.2.1 každý nový dodavatel je založen na firemním webu tzv. portálu dodavatelů, který slouží k ukládání a poskytování informací o dodavatelích, zahrnující jejich adresy, kontaktní osoby, materiálové skupiny a dokumentaci, jako jsou certifikáty a další relevantní informace. Vybranému podniku se doporučuje pravidelná správa tohoto portálu, včetně aktualizace zmíněných informací. Systém se mimo jiné používá i ke kontrole v rámci hodnocení dodavatelů dle vlastněných certifikací. Jakékoliv změny v portálu by se měly automaticky upravovat i v šabloně pro hodnocení dodavatelů. To by mělo v konečném výsledku přinést konečnou úsporu času při hodnocení kritéria kvality, neboť by se nepracovalo s informacemi staré tři měsíce (jak uvádí kapitola č. 7.2.2 hodnocení probíhá čtvrtletně, každé tři měsíce).

Aktualizace popisu pracovních míst

Oddělení lidských zdrojů by mělo aktualizovat popisy pracovních pozic na základě nového rozdělení úkolů v procesu hodnocení dodavatelů a zajistit tak přesný a aktuální popis pracovních povinností a očekávání.

Vybranému podniku se mimo jiné doporučuje:

- Pravidelně sledovat pokles reklamací a zpožděných dodávek a jaký má na tyto faktory vliv systém hodnocení dodavatelů
- Nabídnout referentům nákupního oddělení kurzy týkající se práce v programu MS Excel, neboť se jedná o program, který je nákupem nejvíce používán.

V teoretické části práce, v kapitole č. 2, byl podrobně rozebrán pojem marketing a jeho podobor nákupní marketing, jenž se zaměřuje na budování vztahů s dodavateli. Autorka této práce využívá těchto teoretických poznatků k formulaci návrhů a doporučení pro nákupní oddělení vybraného podniku, neboť celá práce reflektuje důležitost udržování solidních vztahů s dodavateli, zdůrazňuje potřebu dodávání vysoce kvalitních produktů a služeb a klade důraz na pravidelnou komunikaci s vybranými dodavateli.

Vytvoření transparentního dodavatelského portfolia

Jedním z navrhovaných doporučení je, aby společnost zveřejnila seznam schválených dodavatelů na firemním webu pro dodavatele. Doporučení se týká především dodavatelů přímého materiálu, neboť právě jejich výrobky a služby, mají vliv na kvalitu výsledného produktu. Vybraný podnik by měl každému dodavateli, který spadá do kategorie A, přidělit

krátký profil s důrazem na jejich silné stránky a přínosy pro podnik. Zároveň by se měl podnik zaměřit na dodavatele, kteří propagují udržitelné výrobní postupy a výrobky. Jelikož i sám vybraný podnik se snaží co nejvíce přispět k udržování životního prostředí.

Nejen, že vytvoření portfolia upoutá pozornost zákazníků a zvyšuje jejich důvěru ve výrobky a podnik, ale také motivuje ostatní firmy k posilování své konkurenceschopnosti na trhu. Tím se zároveň zlepšuje povědomí o značce, kterou podnik reprezentuje. Jednou ze společností, která pravidelně vydávala seznam svých top dodavatelů, je nadnárodní americká akciová společnost Microsoft.

Zlepšení zpětné vazby

Každý podnik čelí výzvám a nedostatkům, a právě proto je důležité neustále pracovat na jejich zlepšení. Podniku je tak doporučeno, aby pravidelně prováděl průzkumy spokojenosti, které by poskytovaly zpětnou vazbu od dodavatelů ohledně jejich spokojenosti s komunikací ze strany zákazníka. Získané informace by sloužily jako základ pro identifikaci silných a slabých stránek a oblastí, které jsou ve firmě potřeba vylepšit. Tím by došlo k posílení celkových vztahů mezi podnikem a dodavateli. Je nutné si uvědomit, že bez dodavatelů by se podnik neobešel, stejně jako dodavatelé potřebují své zákazníky. Průzkumy spokojenosti s dodavateli by měly být součástí aktivit, které podnik provádí k udržení a posílení těchto vzájemných vztahů.

Systém odměn pro dodavatele s vysokým hodnocením

Je běžné, že dodavatelé svým zákazníkům nabízejí propagační předměty nebo jiné dary k podpoře své značky a dobrého jména. Vzhledem k tomu by měl i výrobní podnik zvážit implementaci systému odměn pro své dodavatele, kteří dosahují vysokých hodnocení od nákupního oddělení. Odměnou může být například balíček propagačních předmětů podniku, které jsou momentálně k dispozici nevyužité na skladě. Nejen, že by tak došlo k podpoře udržování a posilování dobrých obchodních vztahů, které si vybraný podnik s dodavateli udržuje, což bylo zjištěno v rámci SWOT analýzy v kapitole č. 6.2.2. Systém odměn by zároveň přispíval k propagaci značky výrobního podniku.

Uvedená opatření a návrhy mohou posloužit jako inspirace pro podnik k racionalizaci svých aktivit a k budování trvalých a vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli.

Doporučení byla autorkou práce v tabulce č. 27 vyhodnocena z pohledu přínosů, úspor a bariér.

Tabulka 28 Vyhodnocení návrhů a opatření ke zlepšení
(vlastní zpracování)

Navrhovaná doporučení	Vyhodnocení	
Pravidelná aktualizace informací týkajících se dodavatelů	Přínos	Práce s aktuálními informacemi je snazší.
	Úspora	Úspora času při hodnocení dodavatelů.
	Bariéra	Administrativně složitější a časově náročné.
Aktualizace popisu pracovních míst	Přínos	Racionalizace efektivity a produktivity pracovních procesů.
	Úspora	Minimalizace nejasností v pracovních povinnostech
	Bariéra	Administrativně složitější a časově náročné.
Pravidelně sledovat pokles reklamací a zpožděných dodávek	Přínos	Zlepšení spolehlivosti dodavatelského řetězce.
	Úspora	Prevence problémům vzniklé z reklamací či zpožděných dodávek.
	Bariéra	Časová náročnost pro pravidelné monitorování dodávek a reklamací.
Kurz týkající se práce v programu MS Excel	Přínos	Zlepšení efektivity práce s daným systémem.
	Úspora	Minimalizace chyb a nesrovnalostí.
	Bariéra	Čas a náklady na školení.
Vytvoření dodavatelského portfolia	Přínos	Zvýšení důvěry u zákazníku a veřejnosti.
	Úspora	Snížení času pro výběr dodavatele.
	Bariéra	Nutnost pravidelné aktualizace seznamu, administrativně složitější a časově náročné.
Zlepšení zpětné vazby	Přínos	Identifikace oblastí pro zlepšení.
	Úspora	Racionalizace procesů nákupu.
	Bariéra	Někteří dodavatelé mohou být neochotní poskytnout upřímnou zpětnou vazbu. Důvodem může být obava z ukončení obchodního vztahu vybraným podnikem.
Systém odměn pro dodavatele	Přínos	Posílení obchodních vztahů a propagace značky.
	Úspora	Omezení finančních ztrát spojené se špatnými vztahy s dodavateli
	Bariéra	Budoucí náklady na propagační produkty.

12 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Na základě výsledků analýzy nákupních činností, kterou provedla autorka práce pomocí vlastního pozorování, byly v tabulce č. 8 v kapitole č. 8 popsány čtyři problémové oblasti oddělení nákupu týkající se výběru nákupních kanálů, informačních záznamů, potvrzování objednávek a kontroly dodacích termínů.

Součástí analýzy bylo i vyhodnocení původního systému hodnocení a výběru dodavatelů provedené v kapitole č. 7.2. Na základě zjištěných nedostatků byl vytvořen projekt, jehož hlavním cílem bylo zvýšení efektivity hodnotícího procesu. Původně bylo hodnocení zpracováno pouze inženýrem dodavatelské kvality (uvedeno v kapitole 7.2) Jak uvádí kapitola č. 10.5, v novém systému jsou jednotlivé úkoly v hodnotícím procesu rozděleny mezi členy týmu nákupního oddělení. Bylo tak dosaženo zvýšení efektivity hodnocení o 70 % (kapitola č. 11).

V původním systému mělo každé ze tří kritérií přidělenou váhu, která sloužila pouze jako orientační ukazatel důležitosti (uvedeno v kapitole 7.2). V konečném hodnocení se s váhou nepracovalo, a proto nebyly výsledky spolehlivé. Autorka v kapitole č. 10.2, spolu s inženýrem dodavatelské kvality, stanovila kritériím, kterých je v novém systému celkem pět, váhy, čímž přispěla k větší spolehlivosti hodnocení, objektivitě a minimalizaci zkreslení konečných výsledků. Zároveň byl v kapitole č. 10.3 vytvořen pracovní postup pro nový systém hodnocení dodavatelů, který byl implementován i do schválené firemní dokumentace (příloha P III).

Autorka práce dále zjednodušila hodnotící proces vytvořením nové šablony v programu MS Excel (popsáno v kapitole č. 7.5). Důvodem bylo, že původní šablona ve stejném systému byla neuspořádaná a jednotlivé listy spolu nebyly provázané. Odpovědná osoba musela přepisovat údaje z pomocných listů do hlavního manuálně (uvedeno v kapitole č. 7.2.2. Nová šablona obsahuje propojení mezi jednotlivými listy, nové vzorce a funkce, což vede k minimalizaci manuálních zásahů. Tímto krokem bylo dosaženo pokroku v automatizaci hodnotícího procesu.

Díky vytvoření zautomatizované šablony a rozdělení úkolů v hodnotícím procesu, i přes rozšíření kritérií použitých při hodnocení dodavatelů, bylo dosaženo časové úspory. Tato úspora činí 10 minut čistého času (uvedeno v kapitole č. 11). Celková roční časová úspora tak činí 40 minut (10 minut vynásobeno čtyřikrát), neboť hodnocení je prováděno čtvrtletně, tzn. čtyřikrát ročně.

Na základě provedených analýz a konzultace s vedoucím oddělení nákupu zůstává proces výběru dodavatelů beze změny, neboť se jedná o systém, který je pro nákupní referenty zavedený a osvědčený. Proces výběru hodnocení dodavatelů je popsán v kapitole č. 7.2.1.

V závěrečné části práce, v kapitole č. 11.1, byly firmě poskytnuty doporučení týkající se především marketingové komunikace směrem k dodavatelům. Zveřejnění seznamu schválených dodavatelů na firemním webu pro dodavatele zvýší důvěru zákazníků a veřejnosti. Zároveň pomůže interním žadatelům při výběru dodavatelů pro jejich požadavky. Pomocí zpětné vazby od dodavatelů bude most nákupní oddělení identifikovat své slabé stránky a optimalizovat své nákupní procesy. Systém odměn pro dodavatele posílí nejen obchodní vztahy a značku podniku ale omezí i finanční ztráty spojené s vznikem špatných vztahů s dodavateli.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala racionalizací systému hodnocení a výběru dodavatelů ve vybraném podniku. Důvodem je, že hodnocení a výběr dodavatelů je klíčový aspekt strategie nákupního procesu. Správný výběr dodavatelů má totiž významný dopad na úspěch a efektivitu firemních operací. Proces hodnocení dodavatelů je klíčovým nástrojem pro zajištění spolehlivých dodavatelů.

Hodnocení a výběr dodavatelů hraje klíčovou roli v oblasti nákupního marketingu jehož hlavním účelem je právě řízení vstupů do podniku. Zároveň je v práci kladen velký důraz na komunikaci a udržování vztahů s externími stranami, což je hlavní součástí marketingu i nákupu.

Na základě teoretických poznatků z oblasti nákupu, nákupního marketingu a procesů hodnocení a výběru dodavatelů byla vypracována praktická část diplomové práce. Prvním segmentem tohoto úseku byla analýza nákupních operací, jež byly systematicky rozděleny do čtyř kategorií nákupního marketingového mixu. Jednou z těchto operací, prováděných nákupním oddělením v rámci zkoumaného podniku, je hodnocení a výběr dodavatelů. Na základě analýzy byli zjištěny nedostatky této oblasti a původního systému hodnocení, které se staly východiskem pro projektovou část práce.

Hlavním cílem projektu tvorby výběru a hodnocení ve vybraném podniku bylo zvýšit efektivitu hodnocení dodavatelů o 30 %. Pro splnění tohoto cíle bylo zvoleno spravedlivé rozdělení úkolů při zpracování hodnocení dodavatelů. Tento cíl se podařilo autorce diplomové práce splnit.

Zároveň bylo úspěšně dosaženo i dílčích cílů projektu prostřednictvím vytvoření nových kritérií a jim přidělených vah k zajištění objektivního hodnocení dodavatelů. Zároveň byla vytvořena nová šablona pro hodnocení v systému MS Excel, který je nákupním oddělením denně používán. Autorka práce vytvořila i pracovní postup implementovaný do interní dokumentace vybraného podniku.

Na základě rozhodnutí autorky práce zůstává proces výběru dodavatelů beze změny, neboť se jedná o systém, který je pro nákupní referenty zavedený a osvědčený. Nicméně doporučením pro oddělení je, aby při výběru dodavatelů věnovali pozornost nově navrženému systému hodnocení dodavatelů, a to z důvodu výše uvedených.

V současné chvíli není možné stanovit finanční návratnost nového systému hodnocení a výběru dodavatelů. Avšak, je jisté, že tento systém poskytne nákupnímu oddělení přístup k relevantním informacím o spolehlivosti dodavatelů, kteří budou schopni na vyžádání dodávat produkty a služby odpovídající standardům kvality vybraného podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ANDRADE, Paulo, Bráulio ALTURAS a Tiago OLIVEIRA, 2012. Electronic Procurement: The Supplier Perspective. In: *Organizational Integration of Enterprise Systems and Resources: Advancements and Applications*. IGI Global, s. 213-232. ISBN 978-1466617643.
- BAILY, Peter, David FARMER, Barry CROCKER, David JESSOP a David JONES, 2015. *Procurement principles and management*. 11th edition. Harlow: Pearson. ISBN 978-1292016016.
- BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3
- BENEDIKTOVÁ, Dagmar a Miroslav ŽIŽKA, 2016. Využití scoring modelu při hodnocení dodavatelů v průmyslových podnicích v ČR. *Trendy v podnikání* [online]. 6(2), 12-19 [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/22494/1/Benediktova.pdf>
- CASERIO, Carlo a Sara TRUCCO, 2018. *Enterprise Resource Planning and Business Intelligence Systems for Information Quality*. Springer Cham. ISBN 978-3-319-77678-1.
- ČÍŽ, Josef, Michaela KRECHOVKÁ a Alena PALACKÁ, 2021. Procurement Transformation in Digital World. *SHS Web of Conferences – Current Problems of the Corporate Sector 2021*. (115), 1-7. ISSN 2261-2424.
- ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk, MLÁDEK, 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-730-9.
- Ekonom, 2007. *Management partnerství s dodavateli* [online]. [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-21090040-management-partnerstvi-s-dodavateli>
- FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
- Gartner, 2023. *Where and How to Target Your Digital Business Transformation* [online]. [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/information-technology/topics/digital-transformation>
- GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, 2006. *Tajemství moderního nákupu* [online]. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze [cit. 2023-07-11]. ISBN 80-7080-598-6. Dostupné z: http://147.33.74.135/knihy/uid_isbn-80-7080-598-6/pages-pdf/001.html
- GROS, Ivan, 2016. *Velká kniha logistiky*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze. ISBN 978-80-7080-952-5.
- HRUŠKA, Roman, 2011. *Hodnocení dodavatele*. Perner's Contacts. 6(3), 117–121. Dostupné z: <https://pernerscontacts.upce.cz/index.php/perner/article/view/856>

HRUŠKA, Roman, 2017. *Využití ABC analýzy v oblasti řízení zásob*. Perner's Contacts. 12(1), 48–53. Dostupné z:

<https://pernerscontacts.upce.cz/index.php/perner/article/view/446>

Interní dokumentace společnosti, 2023.

Interní dokumentace společnosti, 2024.

JOHNSEN, Thomas, Mickey HOWARD a Joe MIEMCZYK, 2018. *Purchasing and Supply Chain Management A Sustainability Perspective*. Second edition. Routledge. ISBN 9781138064768.

JOHNSON, P. Fraser, Michiel R. LEENDERS a Anna E. FLYNN, 2011. *Purchasing and supply management*. 14th edition. New York: McGraw-Hill/Irwin. ISBN 978-00-73377896.

KAŠPAROVÁ, Jana, 2012. Nákupní strategie – single a multiple sourcing. *Acta academica karviniensia*. 12(2), 53-60.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2012. *Principles of marketing*. 14th ed. Boston: Pearson Prentice Hall. ISBN 978-0132167123

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 9788024741505

Logistika v praxi, 2020. *Výběr a hodnocení dodavatelů* [online]. [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: https://www.dlprofi.cz/log/33/vyber-a-hodnoceni-dodavatelu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EoSf6RcLfOnlcCGEi8RWMmQ/?uri_view_type=5

Management Mania, 2016. *Matice odpovědnosti RACI (RACI Responsibility Matrix)* [online]. [cit. 2024-04-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/matice-odpovednosti-raci>

Market Business News, 2023. *What is a supplier? Definition and examples* [online]. [cit. 2023-10-16]. Dostupné z: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/supplier/>

MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA, 2019. *Úvod do podnikové ekonomiky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2034-5.

Národní soustava povolání, 2017. *Nákupčí* [online]. [cit. 2023-07-11]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/nakupci>

NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-152-2.

NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-726-1186-7.

NENADÁL, Jaroslav, 2018. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-561-2.

RAJASEKAR, D, 2013. Reverse Marketing – a new perspective in the current marketing scenario. *Asian Journal of Management Sciences* [online]. (01), 1-4 [cit. 2023-09-12]. ISSN 2348-0351. Dostupné z: <https://ajmsjournal.com/index.php/ajms/article/view/3>

Sap, 2023. *What is ERP?* [online]. [cit. 2023-10-22]. Dostupné z: <https://www.sap.com/products/erp/what-is-erp.html>

SARSBY, Alan, 2012. *A Useful Guide to SWOT Analysis* [online]. Pansophix Online. [cit. 2023-09-11]. ISBN 978-1-906460-89-1. Dostupné z: <https://www.cii.co.uk/media/6158020/a-useful-guide-to-swot-analysis.pdf>

SHAMDASANI, Pallavi a Bhuvana SUNDARESAN, 2016. *The Role of Reverse Marketing in Affecting Purchase Decisions and Brand Image* [online]. Bannerghata, Bengaluru, India. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: https://www.academia.edu/30587721/The_Role_of_Reverse_Marketing_in_Affecting_Purchase_Decisions_and_Brand_Image. Research Proposal. Christ University. Vedoucí práce prof. Sridharan.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2017. *Průmysl 4.0 aneb Nikdo sám nevyhraje*. Professional publishing. ISBN 978-80-906594-4-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2007. *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 9788072484409.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ, 2012. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN isbn978-80-247-4372-1.

Vybraný podnik, 2023. *Vybraný podnik* [online]. [cit. 2023-20-12].

WEELE, van Arjan a ROZEMEIJER, Frank, 2022. *Procurement and Supply Chain Management*. Eighth edition. Andover: Cengage Learning EMEA. ISBN 978-1473779112.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2049-4.

Znalostní nákup, 2013. *ABC analýza – tu by měl znát každý nákupčí* [online]. [cit. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.znalostninakup.cz/abc-analyza-tu-by-mel-znat-kazdy-nakupci/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BANF	Požadavek na objednávku
BL	Bezpečnostní list
CHLaS	Chemické látky a směsi
ČR	Česká republika
DE	Německo
EMS	Environmentální managementový systém
QEHS	Quality, Environment, Healthy, Safety
OP	Obchodní podmínky
SCM	Supply Chain Management
SHP	SharePoint
PM	Purchase manager – vedoucí nákupu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vliv vnějších a vnitřních faktorů na nákupní proces organizace	22
Obrázek 2 Poznávací a realizační stránka nákupního marketingu	25
Obrázek 3 Lorenzova křivka.....	35
Obrázek 4 Organizační struktura oddělení nákupu.....	48
Obrázek 5 Vytvoření požadavku na objednávku v systému SAP	54
Obrázek 6 Založení položky s volným textem	55
Obrázek 7 Poptávkové řízení – šablona.....	56
Obrázek 8 Založení objednávky v systému SAP krok 1	57
Obrázek 9 Založení objednávky v systému SAP krok 2	58
Obrázek 10 Formulář k podání reklamace v aplikaci SharePoint	60
Obrázek 11 Časová osa provedení hodnocení dodavatelů dle původního systému	65
Obrázek 12 listy v nové šabloně pro hodnocení dodavatelů v programu MS Excel	82
Obrázek 13 Hodnocení dodavatelů – MS Excel.....	82
Obrázek 14 Data – reklamace a upomínky – MS Excel.....	83
Obrázek 15 Data – komunikace – MS Excel.....	84
Obrázek 16 Data – certifikace – MS Excel.....	84
Obrázek 17 Porovnání časových os původního a nového systému	91

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Charakteristika nákupních situací.....	17
Tabulka 2 SWOT analýza oddělení nákupu	49
Tabulka 3 Časový harmonogram k analýze činností nákupu	52
Tabulka 4 Původní hodnocení dle počtu upomínek dodání.....	62
Tabulka 5 Původní hodnocení dle počtu reklamací.....	63
Tabulka 6 Původní hodnocení dle certifikací	64
Tabulka 7 Časová analýza zkušební verze hodnocení.....	64
Tabulka 8 Výsledky a analýzy, důsledky a navrhovaná opatření.....	66
Tabulka 9 Časový harmonogram pro stanovení východisek pro projekt	69
Tabulka 10 Definování cílů projektu	70
Tabulka 11 Rozdělení kritérií pro hodnocení dodavatelů.....	73
Tabulka 12 Stanovené váhy kritérií	74
Tabulka 13 Časový harmonogram návrhu projektu	75
Tabulka 14 Hodnocení finanční situace dodavatele – Doba splatnosti	76
Tabulka 15 Hodnocení dle počtu reklamací	76
Tabulka 16 Hodnocení dle certifikací.....	77
Tabulka 17 Hodnocení dle počtu upomínek po termínu dodání.....	77
Tabulka 18 Hodnocení komunikační schopnosti dodavatele – Jasnost a srozumitelnost....	78
Tabulka 19 Hodnocení komunikační schopnosti dodavatele – Reakční doba.....	78
Tabulka 20 Hodnocení komunikační schopnosti dodavatele – Ochota sdílet informace	78
Tabulka 21 Hodnocení komunikační schopnosti dodavatele – Flexibilita	78
Tabulka 22 Stupnice pro rozdělení dodavatelů do skupin A, B, C.....	79
Tabulka 23 Eskalační procedura	81
Tabulka 24 RACI matice	86
Tabulka 25 Vyjádření času na přípravu jednotlivých aktivit v procesu hodnocení dodavatelů v %	87
Tabulka 26 Časový harmonogram zhodnocení projektu	89
Tabulka 27 Sumarizace naplnění stanovených cílů	92
Tabulka 28 Vyhodnocení návrhů a opatření ke zlepšení	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Obrat vybraného podniku v letech 2000-2022 a předpověď pro rok 2025	43
Graf 2 Vývoj počtu zaměstnanců vybraného podniku v letech 1998-2020.....	44

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura vybraného podniku (Vlastní zpracování)

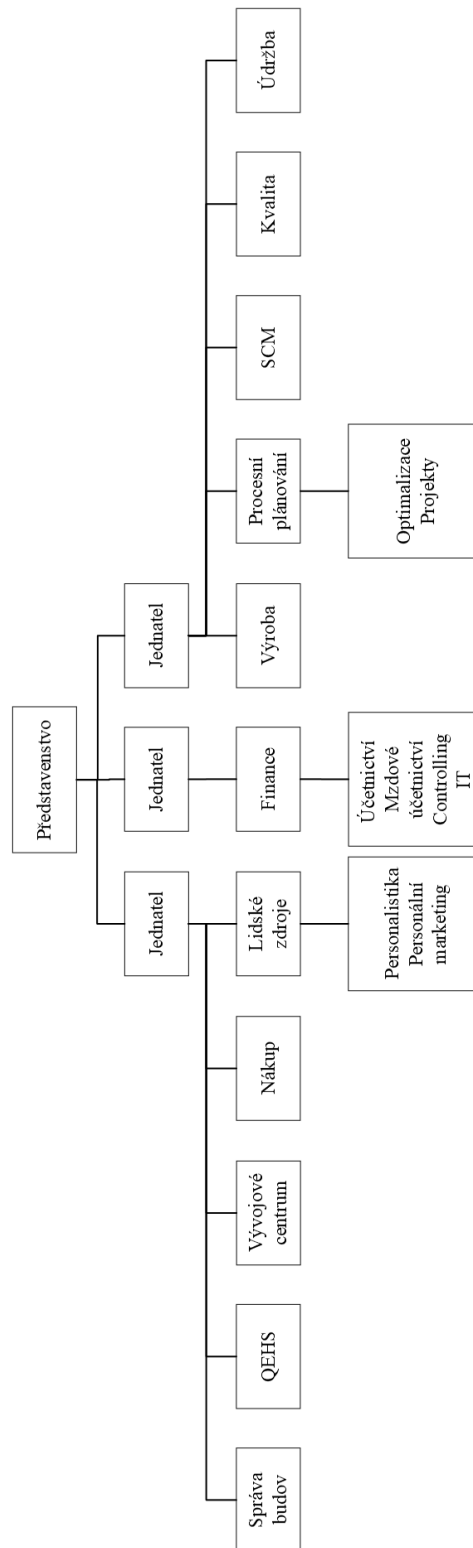
Příloha P II: Seznam specifických materiálů a služeb (Interní dokumentace, 2024)

Příloha P III: Pracovní postup pro hodnocení dodavatelů nepřímého materiálu (vlastní zpracování)

Příloha P IV: Šablona MS Excel (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉHO PODNIKU

(vlastní zpracování)



PŘÍLOHA P II: SEZNAM SPECIFICKÝCH MATERIÁLŮ A SLUŽEB

(Interní dokumentace, 2024)

- a. Chemické látky a směsi (ChLaS)
 - Dodržení pokynů managementu.
 - Při objednání nové ChLaS je nutno vyžádat už v poptávce bezpečnostní list (BL), dle aktuální platné legislativy ČR, a předat na oddělení QEHS – obdrží-li nákup novou verzi bezpečnostního listu CHLaS, která je již ve společnosti používána, nahradí se tímto bezpečnostním listem jeho stávající verze.
- b. Odpady vč. šrotu
 - Nákupčí zajistí od dodavatele oprávnění k činnosti (souhlas krajského úřadu) a ukládá dokument na portálu dodavatelů.
 - Tento dokument musí být také součástí smlouvy, společně s dokladem, kde končí odpad – jak se likviduje, recykluje, s aktuálním datem, popisem a razítkem odvozové firmy.
 - Preferováni jsou dodavatelé, kteří odpad recyklují, či spalují.
- c. Elektropotřebiče
 - Preference spotřebičů ve skupině A.
- d. OOPP
 - Nákupčí by měl zajistit od dodavatele Prohlášení o shodě ke všem konkrétním produktům a uložit dokument na portál dodavatelů.
- e. Úklid a hygienické služby
 - Nákupčí musí zajistit od dodavatele BL používaných ChLaS.
- f. Laboratorní a kalibrační služby
 - Nákupčí musí zajistit od dodavatele osvědčení o akreditaci ISO 17025, které se ukládá na portálu dodavatelů.
- g. Dodavatelé specifických služeb – revizní činnost, poradenství, BOZP
 - Nákupčí musí zajistit od dodavatele platné osvědčení opravňující firmu či jednotlivce k vykonávání dané činnosti, a to již před samotným vykonáním.
 - Nákupčí dodavatele upozorní, že k dané revizní zprávě či protokolu je třeba osvědčení přiložit pro kontrolu žadatelem.
 - Obsahuje-li objednávka požadavky nad rámec kvalifikace dodavatele, má povinnost takovou objednávku nepřijmout.

- Vede-li dodavatel pro společnost evidenci zařízení, revizní zprávy apod. stávají se tyto informace majetkem společnosti a dodavatel k nim musí zajistit přístup (elektronicky).
 - Poskytuje-li dodavatel služby v oblasti revizí, je součástí služeb i poradenství ohledně nákladové a bezpečnostní optimalizace nastavení systému revizí.
- h. Stravovací služby
- Preference dodavatelů certifikovaných dle ISO 22000.
- i. Obalový materiál
- Nákupčí se žadatelem prověřuje, zda je možné jednorázové obaly nahradit vratnými.

PŘÍLOHA P III: PRACOVNÍ POSTUP PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ NEPŘÍMÉHO MATERIÁLU

(vlastní zpracování)







Hodnocení dodavatelů ostatního nakupovaného zboží a služeb <input checked="" type="checkbox"/> PRACOVNÍ POSTUP <input type="checkbox"/> KONTROLNÍ POSTUP	SHP ID Zadejte Číslo PP816
---	-------------------------------------

Nadřazený systémový dokument:	PM 3008
-------------------------------	---------

Závod:	<input checked="" type="checkbox"/> 1,2 <input checked="" type="checkbox"/> 3,4	<input checked="" type="checkbox"/> 5 <input checked="" type="checkbox"/> 6
--------	--	--

Oblast:	GES	Operace:	Různá
Č. dílu / rozměr:	Různý	Ostatní ustanovení:	Nákup
Název dílu / materiál:	Různý	Zákazník:	Různý
Výkresová změna:	Různý	Ident (číslo SAP Materiál):	Různý

Klíčová slova:	Hodnocení, dodavatelé, reklamace, certifikace
Key words:	Evaluation, suppliers, claims, certification








Zaškrtněte předepsané ochranné pomůcky:	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	--	--------------------------	---	--------------------------	---	--------------------------	---

1 Účel a vymezení oblasti působnosti

Tento pracovní postup definuje postup hodnocení dodavatelů nepřímého materiálu a služeb, vč. následných aktivit.

2 Vymezení pojmů a zodpovědností

Hodnocení provádí pracovník nákupu pověřený nadřízeným

Specifikace, zvláštní znaky, způsob kontroly / typ měřidla, četnost kontrol, stejně jako číslo dílu, projekt, zákazník, číslo výkresu a číslo kontrolního přípravku mohou být uvedeny v KK konkrétního identu.					
	= Bezpečnost operátora		= Významný znak		= Kontrola / schválení oddělením kvality
Význam / Symboly:		= Kontrolní instrukce		= Kritický znak	
		= Pracovní krok na obrázku		= Právní znak	

Vypracoval:	Vodáková V.	Dne:	31. 03. 2024	Uvolnil:	Jednatel společnosti	Dne:	31. 03. 2024
Zkontroloval:	Vedoucí oddělení nákupu	Dne:	31. 03. 2024	Index:	9		

3 Postup

Obecně platí, že zodpovědný nákupčí pravidelně sleduje výkonnost dodavatelů v rámci svých komodit, a to např. díky pravidelnému přehledu zpožděných objednávek (tzv. Offene Bestellungen), stavu zaslanych upomínek či přehledu reklamací.

Hodnocení dodavatelů pro ostatní nakupované zboží provádí oddělení nákupu čtvrtletně, a to u padesáti dodavatelů s největším obratem za dané čtvrtletí.

Dodavatelé jsou obodováni na základě následujících kritérií (vždy za dané období)

Připravuje referent dodavatelské kvality:

Max 10 bodů – počet upomínek termínu dodání (ze SAP)

Max 10 bodů – počet reklamací (uvedené v Sharepointu)

Max 15 bodů – status certifikace

- pro dodavatele standardního zboží a služeb – požadavek na ISO 9001
- pro dodavatele specifického zboží a služeb (viz PP806) – požadavek na ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001

Připravuje referent nákupu:

Max 10 body – stanovené platební podmínky

- 60 dní a více
- 40-59 dní
- 39 dní a méně

Max 20 bodů – komunikační schopnosti hodnocené konkrétním nákupčím

- Max 5 body – hodnocení jasnosti a srozumitelnosti komunikace
- Max 5 body – hodnocení reakční doby dodavatele
- Max 5 body – ochota dodavatele sdílet informace
- Max 5 body – flexibilita dodavatele přizpůsobovat se požadavkům zákazníka

Max 1 body – soft facts – možnost manuálně odečíst body za běžící eskalaci, velmi nepříznivý vývoj v kvalitě, ceně, dodacích termínech, nedodržení pokynů BOZP a životního prostředí atp. Vyžadováno schválení vedoucího nákupu.

Přidělené body budou automaticky vynásobeny přidělenou váhou podle tabulky:

Kritérium	Váha
Doba splatnosti	0,24
Reklamace	0,1
Certifikace	0,05
Upomínky termínů dodání	0,16
Jasnost a srozumitelnost	0,12
Reakční doba	0,12
Ochota sdílet informace	0,105
Flexibilita	0,105

Maximální dosažitelný počet bodů je 11,25.

A	11,25–7,75
B	7,75–4,25
C	4,25>

Dodavatel A: Dodavatel je plně uvolněn pro další zakázky

Dodavatel B: Výsledek hodnocení je dodavateli oznámen a jsou dohodnuta nápravná opatření na základě analýzy konkrétních příčin. Za tyto kroky odpovídá nákupčí zodpovědný za danou komoditu, ve spolupráci s inženýrem dodavatelské kvality. Navrhnout schéma eskalace je třeba do dvou týdnů od provedení hodnocení.

Dodavatel C: Opatření jako u B dodavatelů. Navíc dochází k omezení objednávek (pokud to daná komodita umožňuje) – pro realizaci jednotlivých poptávek/objednávek je třeba schválení vedoucí nákupu.

4 Eskalační procedura

Ve výjimečných případech může nákupčí požádat písemně vedoucí nákupu o upuštění od eskalace dodavatele hodnoceného B, nebo C. Vždy musí být jasně definováno od čeho je upuštěno a z jakého důvodu.

Eskalační Level 1	Eskalační Level 2	Eskalační Level 3
APLIKUJE SE KDYŽ		
Dodavatel v B hodnocení	Dodavatel v C hodnocení Porušení pravidel BOZP/EMS	Dodavatel opakovaně v C hodnocení/neúspěšný eskalační level 2
POŽADOVANÉ AKCE		
<ul style="list-style-type: none"> • Zaslání hodnocení dodavateli formou standardizovaného emailu • Oficiální vyjádření dodavatele k příčinám B hodnocení • Odpovědný nákupčí provádí analýzu poskytnutých informací • Odpovědný nákupčí průběžně sleduje situaci dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaslání hodnocení dodavateli formou standardizovaného emailu • Oficiální vyjádření dodavatele k příčinám B hodnocení • Vytvoření akčního plánu k vyřešení problému • Omezené poptávky/objednávky (nutné schválení PM) • Na základě podezření z porušení BOZP a EMS dodavatelem se provádí audit u dodavatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Analýza historie dodavatele • Osobní schůzka s dodavatelem • Omezené poptávky/objednávky (nutné schválení PM) • Nová jednání pozastavena • Přechází se k řešením na úrovni managementu ČR a CU
VYMEZENÍ ODPOVĚDNOSTI		
Lokální nákupčí	Lokální nákupčí + SQE	Lokální nákupčí/manažer nákupu/ management/ SQE

PŘÍLOHA P IV: ŠABLONA MS EXCEL

List 1/5 – Hodnocení dodavatelů (vlastní zpracování)

Podíl A/M/C dodavatelů

Kategorie	Podíl (%)
A	40
M	40
C	20

Období	A	M	C	Hodnota	Podíl (%)	Průměr	Min	Max
1. čtvrtletí								
2. čtvrtletí								
3. čtvrtletí								
4. čtvrtletí								
Roční celkový průměr								

Podrobné hodnocení dodavatelů

Dodavatel	Kritérium	Skóre	Max. skóre	Podíl (%)
D01	Kvalita služeb	12	15	80
	Spolehlivost	10	15	67
	Časová náročnost	12	15	80
	Technická kvalifikace	15	15	100
	Finanční stabilita	10	15	67
	Bezpečnost	12	15	80
	Ekologičnost	10	15	67
	Průměr	11	15	73
D02	Kvalita služeb	12	15	80
	Spolehlivost	10	15	67
	Časová náročnost	12	15	80
	Technická kvalifikace	15	15	100
	Finanční stabilita	10	15	67
	Bezpečnost	12	15	80
	Ekologičnost	10	15	67
	Průměr	11	15	73
D03	Kvalita služeb	12	15	80
	Spolehlivost	10	15	67
	Časová náročnost	12	15	80
	Technická kvalifikace	15	15	100
	Finanční stabilita	10	15	67
	Bezpečnost	12	15	80
	Ekologičnost	10	15	67
	Průměr	11	15	73

Legenda k tabulce:

Kategorie	Skóre	Podíl (%)
A	12-15	80-100
M	8-11	53-73
C	1-7	0-47

List 2/5 – Data – reklamace a upomínky (vlastní zpracování)

Dodavatel	Součet z obrát EUR	Součet z Upomínky	Počet z Nákupní doklad	počet položek	upomínky pro kalkulaci
1001733	582 000	-	1	1	0
560033	319 381	135	326	326	135
2009485	290 263	-	2	2	0
2007941	248 227	-	12	12	0
2000049	158 641	18	64	64	18
1016617	155 679	32	41	41	32
2000358	149 405	-	12	12	0
1004139	139 979	-	137	137	0
1010618	129 113	-	26	26	0
1010480	128 757	59	45	45	59
250002	120 279	15	42	42	15
1000390	110 797	250	128	128	250
1004137	110 568	12	58	58	12
2008390	99 315	99	164	164	99
2017087	98 840	-	32	32	0
70968	90 208	17	25	25	17
230163	88 223	15	22	22	15
2002016	82 482	11	27	27	11
2010154	80 085	74	148	148	74
2012174	77 304	-	120	120	0
1000038	74 359	5	59	59	5
1004531	71 735	-	116	116	0
1022914	71 238	12	24	24	12
1008465	69 132	9	33	33	9
1110641	68 404	-	2	2	0
1011171	66 358	5	39	39	5
2009416	65 098	7	7	7	7
20547	61 430	9	11	11	9
1007918	61 278	245	658	658	245
21064	60 473	-	14	14	0
2006746	59 730	-	18	18	0
50328	56 473	-	1	1	0
1005171	54 798	37	146	146	37
1001800	54 566	5	66	66	5
1004138	53 910	-	32	32	0
2012600	52 180	12	56	56	12
2005115	51 087	91	110	110	91
1013827	47 780	8	29	29	8
2000604	47 028	3	143	143	3
2012622	46 430	-	55	55	0

Q4

Počet
1
3
1
1
1
1
2
1
1
1
2
1
15

List 3/5 – Data – splatnosti (vlastní zpracování)

Nákupč	Dodavatel	60 dní a více	40 -59 dní	39 dní a méně
311	350123	0	0	0
311	2000358	0	0	0
318	560033	0	0	0
305	1010480	0	0	0
304	90045	0	0	0
305	1004137	0	0	0
318	1004531	0	0	0
302	2012390	0	0	0
305	1008465	0	0	0
305	1019866	0	0	0
305	1016963	0	0	0
318	1012908	0	0	0
319	1017487	0	0	0
305	21064	0	0	0
318	1019959	0	0	0
315	2008390	0	0	0
304	250002	0	0	0
308	2005253	0	0	0
319	2008962	0	0	0
304	2000049	0	0	0
305	1004023	0	0	0
308	2002016	0	0	0
304	120052	0	0	0
319	1003345	0	0	0
305	2007941	0	0	0
317	1014736	0	0	0
317	1000364	0	0	0
302	1004139	0	0	0
319	230055	0	0	0
302	1004080	0	0	0
308	1003977	0	0	0
302	1004138	0	0	0
308	1001800	0	0	0
319	1010618	0	0	0
304	1007483	0	0	0

60 dní a více	10
40 - 59 dní	5
39 dní a méně	0

List 4/5 – Data – komunikace (vlastní zpracování)

Název	Dobový	Hodnocení jasnosti a srozumitelnosti komunikace	Hodnocení reakční doby dodavatele	Ochota dodavatele sdílet informace	Flexibilita dodavatele při poskytování se požadavky zákazníka
311	301123	0	0	0	0
318	200023	0	0	0	0
318	200023	0	0	0	0
305	1010480	0	0	0	0
304	90045	0	0	0	0
305	1004137	0	0	0	0
318	1004531	0	0	0	0
302	2012390	0	0	0	0
305	1008465	0	0	0	0
305	1019866	0	0	0	0
318	1012908	0	0	0	0
305	1012908	0	0	0	0
305	110164	0	0	0	0
318	1018958	0	0	0	0
315	2008390	0	0	0	0
304	210002	0	0	0	0
308	2005253	0	0	0	0
319	2008962	0	0	0	0
304	2000049	0	0	0	0
305	1004023	0	0	0	0
308	1012016	0	0	0	0
305	1007918	0	0	0	0
319	1003345	0	0	0	0
305	2007941	0	0	0	0
317	1014736	0	0	0	0
317	1000364	0	0	0	0
302	1004139	0	0	0	0
319	210055	0	0	0	0
302	1004080	0	0	0	0
308	1003977	0	0	0	0
305	1004138	0	0	0	0
306	1004138	0	0	0	0
319	1010618	0	0	0	0
304	1007483	0	0	0	0
305	1022356	0	0	0	0
318	2000414	0	0	0	0
319	1007958	0	0	0	0
317	2012464	0	0	0	0
308	1007918	0	0	0	0
304	1004120	0	0	0	0
308	230163	0	0	0	0
303	1000000	0	0	0	0

Postup pro hodnocení komunikace s dodavateli.
 Každý zkušební hodnocení posuzuje se dodavatele, kteří mu byli přiděleni tím, vždy rozdělené dodavatele podle výše uvedených komunikace s dodavateli se bude hodnotit podle následujících kritérií:

Hodnocení jasnosti a srozumitelnosti komunikace
 Hodnocení reakční doby dodavatele
 Ochota dodavatele sdílet informace
 Flexibilita dodavatele při poskytování se požadavky zákazníka

Bude se přidělovat body následujícím způsobem →

Hodnocení jasnosti a srozumitelnosti komunikace - max 3 body

3	Plně jasná a srozumitelná komunikace
2	Většinou jasná a srozumitelná komunikace
1	Někdy nejasná komunikace
0	Negativní a těžko srozumitelná komunikace

Hodnocení reakční doby dodavatele - max 3 body

10	Všichni rychlá reakce, včetně reakce na malá neplnění požadavků
5	Většinou rychlá reakce s minimálním zpožděním
3	Někdy pomalá reakce, občas chybné odpovědi
0	Všichni dlouhá reakční doba, často bez odpovědi

Ochota dodavatele sdílet informace - max 2 body

10	Plně ochota sdílet všechny relevantní informace
5	Ochota sdílet většinu informací
0	Odmítnutí sdílet důležité informace

Flexibilita dodavatele při poskytování se požadavky zákazníka - max 2 body

10	Dodavatel prokazuje vysokou úroveň flexibility a je schopen poskytnout řešení pro všechny požadavky
5	Dobrá úroveň flexibility, řešení pro většinu požadavků
0	Dobavatel prokazuje nízkou flexibilitu a má obtížnou

List 5/5 – Data – certifikace (vlastní zpracování)

Název	ISO 9001 / Mikrosol ZPO 8007	ISO 14001 Mikrosol ZPO 1400	ISO 45001 Mikrosol ZPO 4500	Specifikační	1107	Certifikace
311 200153	Ne	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
311 200158	Ne	Ne	26.07.2025	ne	Zažádáno	Ne
318 500333	Ano	11.06.2024	26.07.2025	ne	Zažádáno	Ne
305 1010480	Ano	25.06.2024	31.05.2025	ne	Zažádáno	Ne
304 90045	Ano	23.10.2024	31.05.2025	ne	Zažádáno	Ne
305 1004137	Ano	30.08.2024	20.05.2025	ano	Zažádáno	Ne
318 1004231	Ne	Ne	Ne	ano	Zažádáno	Ne
302 2027491	Ano	14.03.2025	Ne	ne	Zažádáno	Ne
305 1018866	Ano	Ne	14.03.2025	ano	Zažádáno	Ne
305 1016963	Ne	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
318 1012908	Ne	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
319 1017487	Ano	22.02.2024	17.04.2024	ano	Zažádáno	Ne
305 21064	Ano	10.04.2025	10.04.2025	ne	Zažádáno	Ne
318 1019959	Ne	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
313 200039	Ano	03.01.2025	Ne	ne	Zažádáno	Ne
313 200039	Ano	19.11.2026	Ne	ne	Zažádáno	Ne
305 2002941	Ano	17.07.2024	Ne	ne	Zažádáno	Ne
308 2005253	Ano	22.06.2024	Ne	ne	Zažádáno	Ne
319 2008862	Ano	22.06.2024	22.06.2024	ne	Zažádáno	Ne
304 2000049	Ne	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
305 1004023	Ano	06.10.2024	06.10.2023	ano	Zažádáno	Ne
308 2002016	Ano	25.01.2025	18.12.2024	ne	Zažádáno	Ne
304 120052	Ano	01.12.2024	Ne	ne	Zažádáno	Ne
305 2002941	Ano	30.06.2024	30.10.2023	ne	Zažádáno	Ne
305 2002941	Ano	30.06.2024	Ne	ano	Zažádáno	Ne
317 1004736	Ano	21.10.2025	Ne	ano	Zažádáno	Ne
317 1000364	Ne	Ne	Ne	ano	Zažádáno	Ne
302 1004139	Ano	25.11.2024	25.11.2024	ano	Zažádáno	Ne
319 210055	Ano	13.05.2024	06.10.2024	ne	Zažádáno	Ne
302 1004080	Ano	12.11.2025	12.11.2025	ne	Zažádáno	Ne
308 1003177	Ano	15.07.2024	Ne	ne	Zažádáno	Ne
308 1003177	Ano	15.07.2024	10.06.2025	ne	Zažádáno	Ne
308 1001800	Ano	26.11.2024	Ne	ne	Zažádáno	Ne
319 1010018	Ne	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
304 1007483	Ne	Ne	Ne	ano	Zažádáno	Ne
305 1002256	Ano	20.12.2024	Ne	ano	Zažádáno	Ne
318 2000414	Ne	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
319 1007598	Ano	26.02.2025	Ne	ne	Zažádáno	Ne
319 1007598	Ano	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
318 1002718	Ano	Ne	Ne	ne	Zažádáno	Ne
304 1004120	Ano	25.06.2026	Ne	ne	Zažádáno	Ne
308 210163	Ano	17.03.2025	Ne	ne	Zažádáno	Ne

Legenda

	Ne certifikováno
	Ne certifikováno
	Ne certifikováno

Provoz / 140. pracovní skupina / 140. skupina / provozu