



**SLEZSKÁ
UNIVERZITA**

OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ
FAKULTA V KARVINĚ

Nákupní marketing

Volba dodavatele





Volba dodavatele



Volba dodavatele

- Stále užší spolupráce partnerů v dodavatelských řetězcích vyžaduje kvalitní výběr dodavatelů.



Volba dodavatele

1. Specifikace požadavků na výkon dodavatelů.
2. Zabezpečení úplných a přesných informací o schopnostech dodavatelů.
3. Výběr zásobovací základny.



1. Specifikace požadavků na výkon dodavatelů

- Zaměřeno na pečlivou identifikaci současných a budoucích potřeb.
- Tento krok považují autoři za základ úspěšného návrhu dodavatelské sítě.
- Specifikace by měla obsahovat požadavky na kvalitu, logistické požadavky, dodací termín, množství, požadavky na inženýrské služby.



2. Zabezpečení úplných a přesných informací o schopnostech dodavatelů

- O termínech vyřízení objednávek a referencích o jejich dosavadních výkonech:
 - zda jsou schopni trvale dodržovat kvalitu výrobků,
 - zda poskytují inženýrské služby na požadované úrovni,
 - zda jsou schopni se podílet na vývoji výrobků firmy.
- Součástí tohoto kroku je i vyjednávání o ceně a získání informací o struktuře nákladů dodavatele.



3. Výběr zásobovací základny

- Kde je třeba rozhodnout o počtu dodavatelů a vytvořit s nimi dlouhodobé vazby.
- Při výběru nových dodavatelů se klade důraz na analýzu rizik spojených s novými dodavateli.



Řízení dodavatelských vztahů

- Přípravná fáze – zaměřená na identifikaci vzniku potřeby a případné vytvoření nákupního týmu.
- Identifikace dodavatelů a formulace kritérií jejich výběru.
- Analýza a vlastní výběr dodavatelů, které je třeba kontaktovat, vyhodnotit a vybrat.
- Navázání kontaktů s dodavateli spojených s ověřením jejich očekávaných výkonů a zabezpečení zpětné vazby.
- Trvalé hodnocení vztahů s dodavatelem včetně jejich eventuálního rozšiřování nebo zrušení.



Krok	Cíl	Specifika	Vstupní informace
1	stanovení potřeb organizace	<ul style="list-style-type: none"> - krytí různých potřeb (výrobní, nevýrobní potřeba) - požadavky mnoha útvarů - pestrá paleta výrobků, služeb - odlišné časové rozložení potřeb - časová náročnost kroku 	objednávky, předpovědi poptávky, stav zásob, plán zásobování
2	identifikace výrobků a služeb vhodných pro krytí potřeb	<ul style="list-style-type: none"> - co nejširší výběrová základna - specifikace základních požadavků na kvalitu výrobků, služeb - odhad nákladnosti nákupu 	nabídky prodejců, odborný tisk, internetové tržnice, výstavy, veletrhy, nabídky poštou
	identifikace dodavatelů výrobků a služeb	<ul style="list-style-type: none"> - identifikace možných dodavatelů jednotlivých položek 	
3	detailní specifikace potřeb a první výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - přesné určení požadavků na nakupované výrobky a služby - první redukce dodavatelů podle vybraných kritérií 	interní požadavky útvarů firmy na výrobky a služby, požadavky zákazníků
4	oslovení reálných dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - formulace požadavků, kritérií na výrobky a služby pro výběrové řízení - výzva k účasti na výběrovém řízení 	
5	výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - vícekritériální rozhodování, - ověření hodnot kritérií 	nabídky dodavatelů
6	uzavření smlouvy	<ul style="list-style-type: none"> - specifikace dodacích podmínek - reklamační řízení - podmínky kontroly jakosti.. 	obchodní zákoník, interní předpisy
7	realizace nákupu	<ul style="list-style-type: none"> - systém přenosu objednávek - velikost dodávek, balení - řízení zásob 	-
8	hodnocení dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - trvalé hodnocení dodavatelů 	objednávky, dodací listy, vstupní kontrola



Struktura nákupního procesu

Krok	Cíl	Specifika	Vstupní informace
1	stanovení potřeb organizace	<ul style="list-style-type: none"> - krytí různých potřeb (výrobní, nevýrobní potřeba) - požadavky mnoha útvarů - pestrá paleta výrobků, služeb - odlišné časové rozložení potřeb - časová náročnost kroku 	objednávky, předpovědi poptávky, stav zásob, plán zásobování
2	identifikace výrobků a služeb vhodných pro krytí potřeb	<ul style="list-style-type: none"> - co nejširší výběrová základna - specifikace základních požadavků na kvalitu výrobků, služeb - odhad nákladnosti nákupu 	nabídky prodejců, odborný tisk, internetové tržnice, výstavy, veletrhy, nabídky poštou
	identifikace dodavatelů výrobků a služeb	<ul style="list-style-type: none"> - identifikace možných dodavatelů jednotlivých položek 	
	detailní specifikace	<ul style="list-style-type: none"> - přesné určení požadavků na na- 	

	u výrobku a služeb	Jednotlivých položek	
3	detailní specifikace potřeb a první výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - přesné určení požadavků na nakupované výrobky a služby - první redukce dodavatelů podle vybraných kritérií 	interní požadavky útvarů firmy na výrobky a služby, požadavky zákazníků
4	oslovení reálných dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - formulace požadavků, kritérií na výrobky a služby pro výběrové řízení - výzva k účasti na výběrovém řízení 	
5	výběr dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - vícekritériální rozhodování, - ověření hodnot kritérií 	nabídky dodavatelů
6	uzavření smlouvy	<ul style="list-style-type: none"> - specifikace dodacích podmínek - reklamační řízení - podmínky kontroly jakosti.. 	obchodní zákoník, interní předpisy
7	realizace nákupu	<ul style="list-style-type: none"> - systém přenosu objednávek - velikost dodávek, balení - řízení zásob 	-
8	hodnocení dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> - trvalé hodnocení dodavatelů 	objednávky, dodací listy, vstupní kontrola

Výběr kritérií a specifikace požadavků

- Tento krok by měl předcházet vypsání výběrového řízení – každý účastník by měl kritéria hodnocení znát.
- U vybraných dodavatelů je pak vhodné zpětně hodnotit jejich skutečné dodavatelské výkony.



Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

1. Finanční situace dodavatele
2. Perspektiva vývoje dodavatele
3. Logistické služby poskytované dodavatelem
4. Výrobní možnosti dodavatele
5. Informační systém
6. Cena
7. Kvalita



1. Finanční situace dodavatele

- Ekonomicky „zdravý“ dodavatel zaručuje, že s ním lze počítat pro dlouhodobější spolupráci.
- Údaje o finanční situaci dodavatele můžeme čerpat zejména z těchto zdrojů:
 - Z výročních zpráv
 - Podle vývoje podílu dodavatele na trhu
 - Ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu atd.



2. Perspektiva vývoje dodavatele

- Jde o to, zda bude schopen operativně akceptovat změny požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobku zákazníka či při vývoji výrobků nových.
- Proto je třeba zaměřit se na tyto aspekty:
 - Na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele (R&D)
 - Na jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi
 - Na systém podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele



3. Logistické služby poskytované dodavatelem

- Uplatňování tažných systémů řízení hmotných toků (JIT) v logistických řetězcích vyvolává tlak na logistické služby.
- V řadě odvětví dokonce požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatele.
 - Lokalizace dodavatele
 - Dodací lhůty
 - Rozptyl termínů vyřízení objednávek
 - Kompletnost dodávek
 - Schopnost reakce na mimořádné objednávky
 - Schopnost zabezpečit JIT dodávky
 - Způsob balení výrobků



4. Výrobní možnosti dodavatele

- Jde zejména o to, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. K tomu mohou pomoci informace:
 - O jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití
 - O počtu výrobních jednotek
 - O úrovni řízení výroby
 - O stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby



5. Informační systém

- S rozvojem technologií je třeba brát v úvahu to, jaký používá dodavatel interní informační systém a jak je napojen na externí komunikační systémy.



6. Cena a cenové podmínky

- Cena, pořizovací náklady
- Očekávaný vývoj ceny
- Vývoj nákladů surovinové základny dodavatele
- Podíl přímých a režijních nákladů
- Lhůty splatnosti faktur
- Cenové rabaty



7. Kvalita

- Absolutním kritériem, který by měl každý dodavatel splňovat je požadovaná kvalita.
- Dodavatelé, kteří nabízejí nižší kvalitu než je požadovaný bychom vůbec neměli brát v úvahu.
- Jelikož u řady kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení, používá se mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek:
 - Procentuální podíl vedných dílů z celkového dodaného množství
 - Procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti



7. Kvalita

- Hodnotí se také přímé důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost firmy. Například časové ztráty způsobené ve výrobě dodávkou vadných dílů.
- Vedle kvalitativních parametrů dodávky je dobré zjistit o dodavateli také:
 - Dosavadní vývoj a perspektivu v kvalitě výrobku
 - Zda má zavedený systém řízení kvality
 - Zda je nositelem norem ISO



Příklad
soustavy
kritérií při
hodnocení
dodavatele

Kritérium	Dílčí kritérium	Jednotka
Kvalita	podíl dodaných defektních dílů	ks ze 100 000
	podíl dílů vrácených zákazníkem	$(\text{ks ze 100 000}) \times 100$
	časová ztráta ve výrobě vlivem vadných dílů	hodiny
	pružnost dodavatele v odstraňování vad	
Náklady	snižování nákladů cenovou politikou a aplikací moderních technologií	procenta
	stálost nastavení cen ve vazbě na náklady dodavatelů	
Dodávky	procentuální podíl dílů dodaných v termínu	procenta
	časové ztráty způsobené dodávkou menšího než objednaného množství	hodiny
Služby	finanční situace dodavatele v uplynulém období	
	úroveň komunikace a spolupráce	
	technologická a vývojová úroveň dodavatele	
	výrobní možnosti a kapacita dodavatele	

Metody výběru dodavatele

- Příklad nákupu výrobního stroje

Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – pořizovací náklady	2,5	2,8	3,2
K ₂ – provozní náklady	4 300	6 400	6 400
K ₃ – dodací lhůta	23	16	17
K ₄ – produktivita práce	67 800	54 000	76 000
K ₅ – obtížnost obsluhy	vyšší	průměrná	nízká



Formy hodnocení výběru optimální varianty

1. Hrubé hodnocení předností a nedostatků variant
2. Přesnější bodové hodnocené
3. Akceptace důležitosti jednotlivých kritérií
4. Váhové hodnocení spojující bodové hodnocen s pořadím důležitosti
5. Zvážení rizik spojených s vybranou variantou



Hrubé hodnocení předností a nedostatků variant

Kritérium	Dodavatel		
	D₁	D₂	D₃
K ₁ – pořizovací náklady	1	1	0
K ₂ – provozní náklady	1	0	0
K ₃ – dodací lhůta	0	1	1
K ₄ – produktivita práce	1	0	1
K ₅ – obtížnost obsluhy	0	0	1
Celkem výhod	3	2	3



Přesnější bodové hodnocení

- Používáme různé bodové stupnice.
- Pokud chceme více postihnout přednosti jednotlivých variant výberu, jsou doporučovány stupnice s větším rozpětím (7, 13, 15)

ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
počet bodů	1	2	3	4

úroveň ukazatele	velmi dobrá	dobrá	neutrální	přijatelná	špatná
počet bodů	5	4	3	2	1



Bodové hodnocení

- Před hodnocením stanovíme číselné intervaly jednotlivých ukazatelů

Hodnotící stupnice Kritérium	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
body	1	2	3	4
pořizovací náklady	> 5	4 – 5	3 – 4	< 3
provozní náklady	> 6 500	5 500 – 6 500	4 500 – 5 500	< 4 500
dodací lhůta	> 21	19 – 21	17 – 19	< 17
produktivita práce	< 50 000	50 000 – 60 000	60 000 – 70 000	> 70 000
obtížnost obsluhy	vysoká	průměrná	nižší	nízká



Bodové hodnocení - výsledek

Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – pořizovací náklady	4	4	3
K ₂ – provozní náklady	4	2	2
K ₃ – dodací lhůta	1	4	4
K ₄ – produktivita práce	3	2	4
K ₅ – obtížnost obsluhy	1	2	4
Celkem výhod	13	14	17



Bodové hodnocení

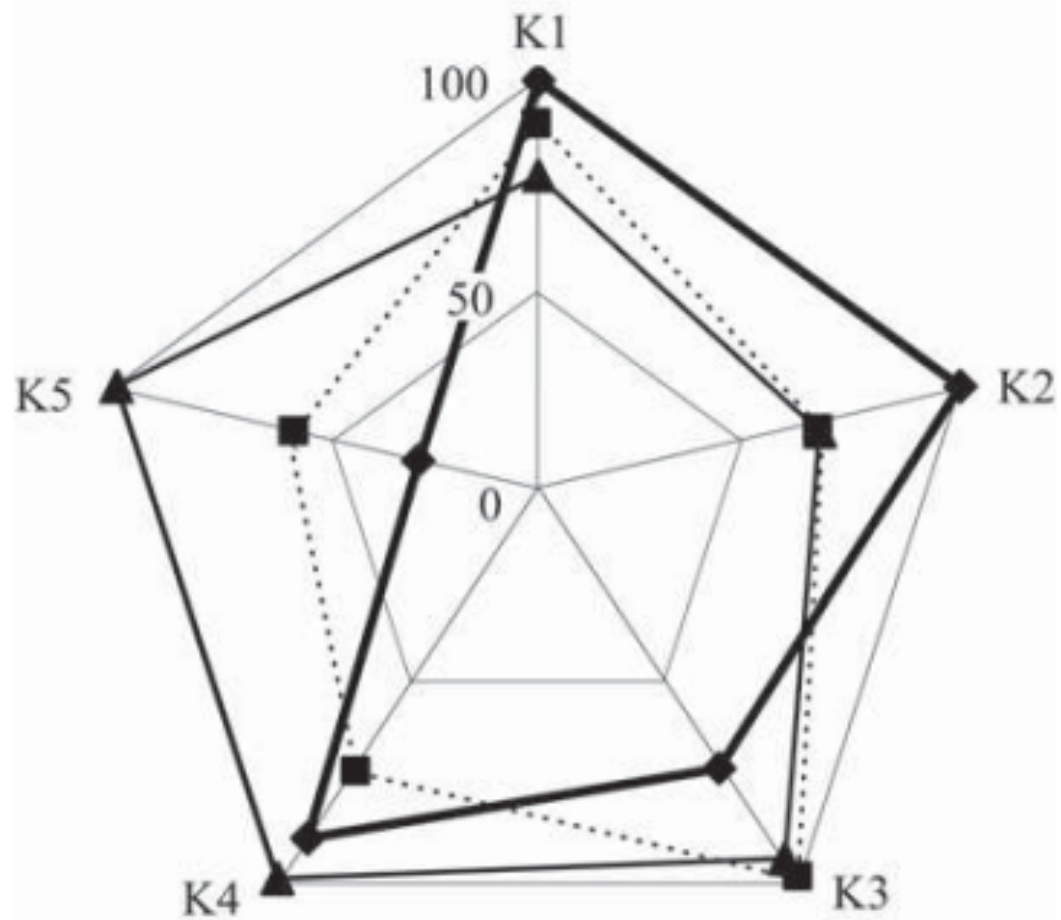
- U bodového hodnocení je možné převádět hodnoty kvantitativních i kvalitativních kritérií na sčítatelnou veličinu.
- Lze kromě bodů využívat i relativné hodnoty, které získáme tak, že nejlepší hodnotu sledovaného kritéria položíme rovnu 100 a ostatní vyjádříme poměrem.

Hodnota kritéria * 100 / nejlepší hodnota kritéria



Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – pořizovací náklady	$2,5 \cdot 100/2,5 = 100$	$2,5 \cdot 100/2,8 = 89,3$	$2,5 \cdot 100/3,2 = 78,1$
K ₂ – provozní náklady	$4\,300 \cdot 100/4\,300 = 100$	$4\,300 \cdot 100/6\,400 = 67,2$	$4\,300 \cdot 100/6\,400 = 67,2$
K ₃ – dodací lhůta	$16 \cdot 100/23 = 69,6$	$16 \cdot 100/16 = 100$	$16 \cdot 100/17 = 94,1$
K ₄ – produktivita práce	$\frac{67\,800}{76\,000} \cdot 100 = 89,2$	$\frac{54\,000}{76\,000} \cdot 100 = 71,0$	$\frac{76\,000}{76\,000} \cdot 100 = 100$
K ₅ – obtížnost obsluhy	vyšší – 30	průměrná – 60	nízká – 100
Celkem	448	387,5	439,4





Akceptace důležitosti jednotlivých kritérií

Kritérium	Hodnotitel						Průměrné pořadí
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	
K ₁	1	1	3	2	1	3	1,83
K ₂	3	3	4	4	2	2	3,00
K ₃	2	2	1	3	3	1	2,17
K ₄	4	4	2	1	5	4	3,33
K ₅	5	5	5	5	4	5	4,83

Kritérium	K ₁	K ₃	K ₂	K ₄	K ₅
Bodové hodnocení jednotlivých kritérií	5	4	3	2	1



Váhové hodnocení

Kritéria K_i	Jejich váha v_i	D_1		D_2		D_3	
		Body b_i	$v_i b_i$	Body b_i	$v_i b_i$	Body b_i	$v_i b_i$
K_1	5	4	20	4	20	3	15
K_3	4	1	4	4	16	4	16
K_2	3	4	12	2	6	2	6
K_4	2	3	6	2	4	4	8
K_5	1	1	1	2	2	4	4
Celkem		13	43	14	48	17	49



Váhové hodnocení

Kritéria K_i	Jejich váha v_i	D_1		D_2		D_3	
		Rel. hodn. r_i	$r_i v_i$	Rel. hodn. r_i	$r_i v_i$	Rel. hodn. r_i	$r_i v_i$
K_1	5	100	500	89,3	446,5	78,1	390,5
K_3	4	69,6	278,4	100	400,0	94,1	376,4
K_2	3	100	300	67,2	201,6	67,2	201,6
K_4	2	89,2	178,4	71,0	142,0	100	200
K_5	1	30	30	60	30	100	100
Celkem		380,8	1 286,8	387,5	1 220,1	439,4	1 268,5



Zvážení rizik spojených s vybranou variantou

- v = závažnost rizika (1-5); p = pravděpodobnost vzniku; s = riziko
- Výpočet $s = v * p$

Riziko	Závažnost rizika v_i	D ₁		D ₂		D ₃	
		p_{i1}	s_i	p_{i2}	s_i	p_{i3}	s_i
pravděpodobnost výskytu poruch	3	0,3	0,9	0,2	0,6	0,1	0,3
pravděpodobnost nedodržení dodacího termínu	2	0,4	0,8	0,4	0,8	0,1	0,2
stupeň ohrožení	5		1,7		1,4		0,5
celkové riziko	100		34		28		10



Kritéria K_i	Jejich váha v_i	D ₁		D ₂		D ₃	
		Rel. hodn. r_i	$r_i v_i$	Rel. hodn. r_i	$r_i v_i$	Rel. hodn. r_i	$r_i v_i$
K ₁	5	100	500	89,3	446,5	78,1	390,5
K ₃	4	69,6	278,4	100	400,0	94,1	376,4
K ₂	3	100	300	67,2	201,6	67,2	201,6
K ₄	2	89,2	178,4		142,0	100	200
K ₅	1	30	30	60	30	100	100
Celkem		380,8	1 286,8	387,5	1 220,1	439,4	1 268,5

Riziko	Závažnost rizika v_i	D ₁		D ₂		D ₃	
		p_{i1}	s_i	p_{i2}	s_i	p_{i3}	s_i
pravděpodobnost výskytu poruch	3	0,3	0,9	0,2	0,6	0,1	0,3
pravděpodobnost nedodržení doda- cího termínu	2	0,4	0,8	0,4	0,8	0,1	0,2
stupeň ohrožení	5		1,7		1,4		0,5
celkové riziko	100		34		28		10

Hodnocení	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
vážené relativní hodnoty dodavatelů	1 291,6	1 220,1	1 268,5
celkové riziko dodávek	-34	-28	-10
celkové hodnocení	1 257,6	1 192,1	1 258,5



Hodnocení	Hodnota			Pořadí		
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₁	D ₂	D ₃
prosté srovnání předností a nevýhod	3	2	3	1-2.	3.	1-2.
bodové hodnocení	13	14	17	3.	2.	1.
hodnocení pomocí relativních hodnot	380,8	387,5	439,4	3.	2.	1.
vážené bodové hodnocení	43	48	49	3.	2.	1.
hodnocení pomocí vážených relativních hodnot	1 291,6	1 220,1	1 268,5	1.	3.	2.
hodnocení rizik	34	28	10	3.	2.	1.
celkové hodnocení	1 257,6	1 192,1	1 258,5	2.	3.	1.

- Gros a Grosová, 2006. Tajemství moderního nákupu. ISBN 80-7080-598-6



Hodnocení stávajícího dodavatele

Dodavatel	Dodávka č.										Průměr	Směrodatná odchylka
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
A	4	5	4	3	6	5	3	4	7	6	4,7	1,27
B	4	5	5	6	5	6	4	4	5	5	4,9	0,70



Děkuji za pozornost

