

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

FAKULTA EKONOMICKÁ

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Optimalizace systému výběru dodavatelů ve vybrané společnosti
Optimization of System for Selecting Suppliers in Chosen Enterprise

Student:

Alena Nováková

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Naděžda Klabusayová CSc.

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání bakalářské práce

Student: **Alena Nováková**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku
Téma: **Optimalizace systému výběru dodavatelů ve vybraném podniku**
Optimization of System for Selecting Suppliers in Chosen Enterprise

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska systému výběru dodavatelů
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza výběru a hodnocení dodavatelů
5. Shrnutí, návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.

MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Naděžda Klabusayová, CSc.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

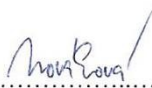


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2 a 3 dané mi k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 6.5.2016


.....
Alena Nováková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce, paní doc. Ing. Naděždě Klabusayové CSc., za její čas, vstřícnost a cenné rady, jež mi v průběhu zpracování poskytla. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Kunst za spolupráci a za poskytnutí interních materiálů.

Obsah

1.	Úvod.....	5
2.	Teoretická východiska systému výběru dodavatelů.....	7
2.1	Logistika nákupu	7
2.1.1	Strategické otázky v nákupu.....	7
2.1.2	Typy nákupních situací.....	9
2.1.3	Nákupní proces organizace.....	9
2.2	Partnerství s dodavateli.....	11
2.2.1	Komunikace s dodavateli.....	13
2.3	Výběr a hodnocení dodavatelů	14
2.3.1	Kritéria pro výběr dodavatelů	14
2.3.2	Kroky při výběru dodavatele	17
2.3.3	Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	17
2.3.4	Stanovení vah kritérií při výběru dodavatelů.....	18
2.3.5	Metody pro výběr a hodnocení dodavatelů.....	19
3.	Charakteristika vybraného podniku	22
3.1	Základní údaje o společnosti	22
3.2	Dceřiné společnosti.....	23
3.3	Cíle společnosti.....	23
3.4	Organizační struktura společnosti	23
3.5	Ekonomické aspekty.....	25
3.5.1	Poměrové ukazatele	26
3.6	Okolí podniku	31
4.	Analýza výběru a hodnocení dodavatelů.....	33
4.1	Nabídková činnost	33
4.2	Výběr dodavatelů.....	36
4.3	Hodnocení dodavatelů	38
4.4	Praktická ukázka současného výběru dodavatelů společnosti Kunst	39
5.	Shrnutí, návrhy a doporučení	44
5.1	Praktický příklad nového systému výběru dodavatelů	48
6.	Závěr.....	53
	Seznam použité literatury:	54
	Seznam zkratk:.....	56

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	57
Seznam příloh	58

1. Úvod

V dnešní době je pro organizace v podnikatelské sféře těžké se prosadit a být konkurenceschopný. Konkurence spočívá ve schopnosti firmy být jedinečnou na trhu, vytvářet jedinečnou hodnotu (Magretta, 2012). Být jedinečný, výjimečný a nevšední je ale v podmínkách dnešní doby poněkud komplikované, když si uvědomíme, že firmy vyrábějí a nabízejí prakticky vše, na co si člověk vzpomene a pro podniky je složité přežít v konkurenčním boji a obstát na trhu. Od doby, kdy poptávka převyšovala nabídku, uběhlo již několik desítek let. Trh je přesycen. Každá chyba může podnik ohrozit, každá maličkost se počítá. Proto je nutné se zaměřit jak na strategické otázky, tak i na sebemenší detaily.

Určitou výhodou může být specializace podniku na určitý segment trhu a nabízet tak své služby v odvětví, které není přesyceno konkurencí. To pak nabízí možnosti jak působit celorepublikově, tak být u zákazníků v podvědomí. Výhodou je i výborná znalost trhu, prostředí a konkurence. Nese to s sebou ale i závazek stálé kvality, komunikace a zpětné vazby. Není tu tak prostor na chyby. Jakákoli chyba znamená ztrátu dobrého jména, která se v prostředí s malým počtem firem rychle rozkřikne.

Tématem této bakalářské práce je Optimalizace systému výběru dodavatelů, která byla zpracována ve společnosti KUNST spol. s r.o. Tato společnost je zaměřena na dodávku technologických celků čistíren odpadních vod, úpraven vod, čerpacích stanic a podobných zařízení. V tomto odvětví je silně nežádoucí, aby jakákoli část neměla potřebné parametry, nebo nefungovala. Není zde prostor na omyly způsobené poddimenzovanými, popřípadě nekvalitními komponenty. Jedná se o odvětví s nepřetržitým provozem, a proto je zde kladen důraz na kvalitu, jakost a skvělé zpracování. Proto každá firma musí dbát na správný výběr svých dodavatelů. Jelikož firma KUNST technologické celky kompletuje, je třeba, aby měla kvalitní subdodavatele komponentů a tedy propracovaný výběr dodavatelů těchto komponentů.

Cílem této bakalářské práce je navržení zlepšení stávajícího systému výběru dodavatelů. Toto zlepšení se bude týkat výběru dodavatelů pouze některých komodit. Zatímco komodity, u kterých se posuzují maximálně tři parametry, není třeba výběrový formulář, tak především u zařízení vyžadujících elektrickou energii pro svou činnost, které jsou zadány větším množstvím parametrů, je již situace opačná. Zde je parametrů ovlivňujících výrobek velké množství a proto je složitější dodavatele těchto výrobků vybírat, a je zapotřebí se jim věnovat pečlivěji. Například pro potrubí a trubní díly, kde parametry pro srovnání je pouze

nabízená cena a dodací lhůta, u zařízení s elektromotorem je jich celá řada. Mezi první kategorií výrobků, pro něž není třeba výběrového formuláře, patří aerační elementy, armatury, česle, dávkovací komplety, plynojem, potrubí a trubní díly, průtokoměry. V druhé kategorii se nachází čerpadla, dmyhadla, míchadla, odstředivky, tlakové stanice. Tato kategorie je co do počtu vstupních parametrů, tak i do celkové ceny ovlivňující dílo stěžejní. Proto se autorka bakalářské práce zaměří pouze na tyto výrobky a vytvoří pro ně formulář.

Práce je členěna do šesti kapitol. Kromě úvodu a závěru jsou v práci rozepsaná teoretická východiska týkající se dodavatelů, dále je představena společnost KUNST spol. s r.o., její předmět činnosti, organizační struktura, rozebrané ekonomické ukazatele a stručné seznámení s okolím podniku.

V další části byla provedena analýza současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů, na základě které je v návrhové části bakalářské práce navrženo zlepšení stávajícího systému výběru dodavatelů.

2. Teoretická východiska systému výběru dodavatelů

2.1 Logistika nákupu

Nákup je jednou z nejdůležitějších činností logistického řetězce. Proto by mu měla být věnována patřičná pozornost.

„Nákup je souborem činností, které jsou spojeny se zajištěním vstupů pro efektivní práci dalších procesů.“ (Macurová, 2014, s. 123).

Tomek (2007) zase chápe nákup jako proces, který na jednu stranu zahrnuje úkoly prováděné na nákupním trhu, jako např. zajištění výrobního materiálu, zařízení a služeb. K tomu je zapotřebí nástrojů, pomocí kterých je možno analyzovat potřeby, jejich přesnou specifikaci, vyhledávat dodavatele, hodnotit je apod. Na druhou stranu z toho vyplývají úkoly, které je nutno plnit uvnitř firmy, tj. plánování termínů a množství spotřeby, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, řízení zásob.

2.1.1 Strategické otázky v nákupu

Mezi základní strategické otázky, které řeší každá organizace, patří dle Macurové (2014) rozhodování, zda vyrobit či nakoupit, rozhodování o druhu materiálu, rozhodování o portfoliu dodavatelů, výběr dodavatelů (blíže viz. kapitola 2.4), volba organizace nakupování, specifikace dodávkových cest a logistických operací při dodávání. Část těchto otázek je blíže specifikovaná níže.

a) Rozhodování, zda vyrobit či nakoupit

Je nutné se zamyslet nad tím, zda je pro podnik výhodnější dané komodity nakupovat nebo vyrábět. S tím souvisí outsourcing. Pojmem outsourcing se rozumí delegování činnosti podniku na externí subjekt orientovaný na vykonávání těchto činností. Výhodou outsourcingu může být:

- možnost soustředit se na klíčové jádro podnikání,
- nižší cena, v případě, že dodavatel vyrábí ve velkém,
- vyšší kvalita, pokud je dodavatel specialista.

Outsourcing přináší i jistá rizika, např.:

- závislost na dodavateli (může dojít ke zvyšování cen ze strany dodavatele),
- riziko nedodržení kvality,
- rizika spojená s pohybem zaměstnanců cizích firem v podniku (hrozba úniku dat).

Je tedy potřeba zvážit veškerá rizika, náklady a přínosy plynoucí z využití outsourcingu.

b) Rozhodování o druhu materiálu

Na tomto rozhodování se podílí nejen oddělení nákupu, ale i např. konstruktéři, výroba, technologové, se kterými nákup spolupracuje. Materiál musí být také k dostání, rozhodnutí o nestandardním materiálu může v budoucnu přinést riziko nedostatkivosti.

c) Rozhodování o portfoliu dodavatelů

Je možno volit mezi dvěma strategiemi z hlediska počtu dodavatelů:

- strategie dodavatelského vějíře – pro danou nakupovanou položku existuje více než jeden dodavatel, díky čemuž se minimalizuje riziko při potížích dodavatelů, avšak nevýhodou této strategie jsou vyšší náklady z rozmanitosti,
- strategie jediného dodavatele – jedná se o nákup od jednoho zdroje, v tomto případě je nutné, aby byl tento zdroj pečlivě prověřený a zvolený, výhodou této strategie je snížení celkových nákladů na nákup.

Při řešení těchto otázek není od věci provést analýzu nákupního trhu, která se zaměřuje na (Macurová, 2014):

- určení subjektů nabízejících požadovaný produkt,
- vztah mezi poptávkou a nabídkou daného produktu na trhu a vývojové trendy v nabídce, poptávce a ceně,
- vyjednávací sílu dodavatelů,
- rizika spojená s nákupem (riziko cenových změn, riziko nedodržení kvality, riziko zpoždění dodávky apod.).

2.1.2 Typy nákupních situací

Charakter nákupního procesu je ovlivňován typem nákupní situace. Gros (2006) uvádí tři typy, které jsou popsány níže.

a) Běžný, opakovaný nákup

Vyznačuje se stabilní poptávkou zákazníka, kupující většinou nemění své požadavky na nakupované zboží či služby, k jediným změnám, ke kterým může dojít, jsou změny v množství či v dodacích termínech. Dodavatel je v tomto případě osvědčený a je s ním uzavřena dlouhodobá smlouva.

b) Modifikovaný nákup

V takovémto případě kupující požaduje dílčí změny v konstrukci dodávaných dílů, změny kvality dodávaných komodit apod. Patří sem i změna způsobu balení či přepravní jednotky. Dochází k tomu v důsledku snahy objednavajícího reagovat na požadavky svých zákazníků. Nákupní proces se stává složitějším, musí se na nich podílet více útvarů. Modifikovaný nákup je příznačný tím, že pokud dodavatel není schopen akceptovat požadavky odběratele, je nutno spolupráci s daným dodavatelem ukončit.

c) Nový nákup

Jedná se o situaci, kdy dojde v podniku např. ke změně výrobního programu, ke změně poskytování služeb. V tomto případě je potřeba rozhodovat o nových položkách, které nebyly dosud nakupovány. Tento proces je velmi složitý a je zapotřebí velkého množství pracovníků podniku, kteří se na něm podílí. Je nutné vybrat nového dodavatele, se kterým odběratel dosud neobchodoval. Proto je kladen důraz na minimalizaci rizik spojených s výběrem nového dodavatele.

2.1.3 Nákupní proces organizace

Každá organizace na trhu nakupuje zboží, služby, materiál, za účelem jejich dalšího prodeje se ziskem a přitom snížila své náklady nebo závazky vůči zákazníkům, veřejnosti, státu. Při samotném nákupu každá organizace prochází nákupním procesem. V tomto procesu jsou zahrnuty tyto činnosti (Tomek, 1996):

- určení spotřeby,
- nákup,
- doprava,
- příjem,
- skladování.

Nákupní proces v užším slova smyslu podle Lukoszové (2004) zahrnuje osm fází, které jsou popsány níže.

a) Zjištění problému

Nákupní proces nastává v momentě, vznikne-li potřeba nebo problém, což vyústí v požadavek koupě zboží či služby.

b) Základní údaje o potřebě

Potřeba je vymezená konkrétním druhem a množstvím zboží. Pokud se jedná o strategicky významné položky nákupu, spolupracuje nákupčí při stanovení charakteristik nakupované komodity také se zákazníky a se zaměstnanci jiných podnikových útvarů (viz. kapitola 2.2.1)

c) Specifika výrobku

Jde o určení technických parametrů dané komodity, tedy jaké má mít vlastnosti a specifika, k jakému účelu je výrobek určený.

d) Hledání dodavatele

V této fázi je vyhledáván dodavatel, který bude schopen vyhovět požadavkům odběratele. Pokud se jedná o první nákup daného zboží, je vyhledávání dodavatele náročnější činností. Je zapotřebí shromažďovat informace o potenciálních dodavatelích, které napomohou při rozhodování o výběru nejvhodnějšího dodavatele.

e) Posuzování nabídek

Probíhá na základě osobního jednání nebo informačních materiálů. Jestliže jde o složitější a finančně náročnější položky, požadují odběratelé detailnější návrhy. Na základě této fáze jsou prodávající vyzváni k přímému vyjednávání, zbývající část dodavatelů je vyloučena.

f) Výběr dodavatele

Oddělení nákupu zhodnotí schopnosti užšího okruhu potenciálních dodavatelů podle různých hledisek prostřednictvím váhování (blíže viz. kapitola 2.4), na základě kterých je vybrán konečný dodavatel. Kromě toho má oddělení nákupu v tomto kroku za úkol rozhodnout o počtu dodavatelů kvůli zamezení vzrůstající síly vyjednávacího vlivu některého z nich. Dodavatele zde můžeme rozdělit na tzv. hlavní dodavatele, podílející se největší mírou na nákupu dané komodity, sekundární dodavatele, kteří snaží se o zvýšení svého podílu na nákupu, a vedlejší dodavatele, jejichž snahou je uchytit se především prostřednictvím nízkých cen.

g) Objednávka

Je vystavována konečnému dodavateli, obsahuje technické parametry požadovaných položek, množství, termín dodávek, místo dodání apod. U dlouhodobějších vztahů z důvodu úspory administrativních nákladů dávají odběratelé přednost souborným objednávkám, čímž ušetří finanční prostředky vynaložené na každou další objednávku (např. dopravné).

h) Zhodnocení nákupu

V této poslední fázi nákupního procesu odběratel posuzuje výkon dodavatele, přičemž může využít některého z těchto přístupů:

- dotázat se na konečné hodnocení uživatele,
- může ohodnotit dodavatele na základě předem stanovených kritérií (srovnat požadovaný a skutečný stav),
- může porovnat výši skutečných nákladů s výši předpokládaných nákladů na nákup.

2.2 Partnerství s dodavateli

Za partnerství s dodavateli je považován „*takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům.*“ (Nenadál, 2006, s. 29).

Základem je tedy důvěra obou stran. Tomuto vztahu mohou napomoci některé z principů partnerství s dodavateli:

- odběratel je zodpovědný za předání srozumitelných informací dodavateli o požadavcích na dodané výrobky či služby, aby dodavatel věděl, jak co nejlépe odběratele uspokojit,
- odběratel i dodavatel by měli před zahájením spolupráce uzavřít dohodu ohledně cen, množství, jakosti, termínech dodání apod.,
- dodavatel je odpovědný za dodání zboží (služeb) v souladu s podmínkami, které byly s odběratelem stanoveny,
- odběratel i dodavatel by si měli vzájemně předávat informace se záměrem zlepšovat jakost,
- dodavatel i odběratel si musí při obchodní spolupráci důvěřovat, čehož lze docílit jen při opakované spolehlivosti dodavatele a plnění požadavků odběratele.

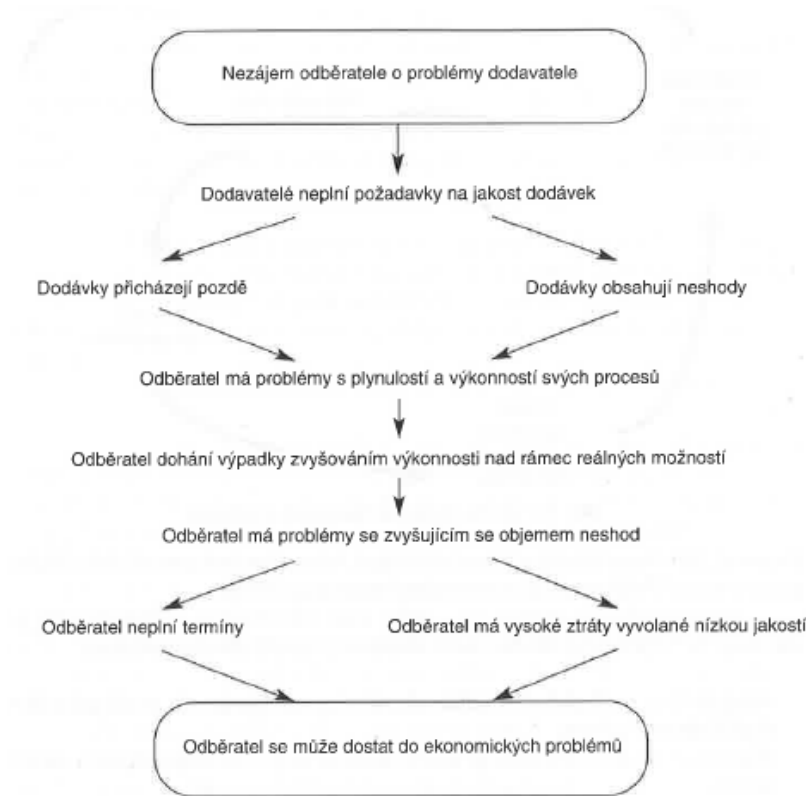
Je třeba, aby principy dodržovali oba, jak odběratel, tak i dodavatel. Jedině tak může být dosaženo vztahu mezi oběma partnery založeném na vzájemné důvěře. (Nenadál, 2006)

Nenadál (2006) ale znázorňuje pro představu i opačný případ, kdy vztahy odběratelů s dodavateli jsou založeny na vzájemné nedůvěře. V tomto případě:

- odběratelé vyhrožují dodavatelům ukončením vzájemné spolupráce při jakémkoli selhání,
- požadavky ze strany odběratele jsou jedinou formou vzájemné komunikace,
- dodavatelé pak mají pocit nevyváženosti vztahů, žijí v permanentní nejistotě a namísto investování prostředků do procesů zlepšování si vytvářejí rezervní fondy pro případ budoucích potíží,
- ustrnutí v oblasti znalostí lidí vede k ustrnutí schopností pružně reagovat na požadavky zainteresovaných stran a tím i ke snížení konkurenceschopnosti,
- dodavatel ve snaze nebýt vyřazen z dodavatelského řetězce může sklouznout k podbízění se cenami, které jsou na hranici efektivnosti v naději na zlepšení v budoucnosti, které ale nemusí přijít a problémy dodavatele se mohou dále prohlubovat,

- finanční nestabilita dodavatele potom ohrožuje i odběratele, obzvláště v případech, kdy odběratel nemá za dodavatele náhradu, nezáměr o problémy dodavatele pak vyústí v problémy odběratele, jak znázorňuje obrázek 2.1.

Obr.2.1 Důsledky nefungujících vztahů partnerství s dodavateli



(Zdroj: Nenadál, 2006, str. 28)

Proto, aby se těmto situacím předešlo, je potřeba vzájemné vztahy mezi dodavatelem a odběratelem rozvíjet. Toho lze docílit vzájemnou komunikací (viz. kapitola 2.2.1) budováním dobrých obchodních vztahů založených na v časných platbách, rychlých reklamaci apod.

2.2.1 Komunikace s dodavateli

Nenadál (2006) je přesvědčen, že k problémům a různým nedorozuměním často dochází právě v důsledku absence vzájemné komunikace. Předpokladem pro vytváření partnerských dodavatelско-odběratelských vztahů je tedy efektivní komunikace. Je třeba si uvědomit, že každá komunikace má vždy dva partnery, a to sdělujícího a příjemce.

V procesu partnerství s dodavateli je evidentní, že pokud se má jednat o oboustranně hodnotný dialog, musí roli sdělujícího i příjemce zvládat obě strany, tedy jak dodavatelé, tak i odběratelé. Je také třeba brát na vědomí, že v komunikaci hraje důležitou roli i zpětná vazba, což je prvek podporující nejen oboustranné propojení odběratele i dodavatele, ale je i účinným způsobem kontroly toho, jak druhý z partnerů vnímá sdělovanou informaci.

V partnerství s dodavateli je rovněž velmi důležitá i forma komunikace. I když informační systémy v dnešní době umožňují rychlou a komfortní komunikaci obou stran, přece jen je více upřednostňován osobní styk. Za výchozí formu je tak možné považovat všechna obchodní jednání kompetentních zástupců obou partnerů.

2.3 Výběr a hodnocení dodavatelů

Procesy výběru vhodných dodavatelů a jejich hodnocení patří v současné době k běžně vykonávaným aktivitám každé organizace. Podle Nenadála (2006) se ale velmi liší náročností, škálou vybraných kritérií, způsobem vyhodnocování apod. Podstatou provádění těchto aktivit je především vytvoření podmínek pro prevenci, k ujištění, že s dodavateli, kteří by nebyli dlouhodobě schopni plnit nároky odběratelů, nebudou uzavírány smlouvy na dodávky. Existuje ale daleko více důvodů, proč vykonávat činnosti jako hodnocení a výběr dodavatelů. Nenadál (2006) uvádí například tyto argumenty:

- poznání, kteří z potenciálních dodavatelů se budou schopni podílet na naplňování politiky a strategie odběratelské organizace,
- podpora oboustranné efektivní spolupráce,
- účinná forma učení umožňující dodavatelům poznat dobrou i špatnou praxi apod.

2.3.1 Kritéria pro výběr dodavatelů

Při vyhledávání budoucích partnerů lze využívat různých kritérií. U vybraných dodavatelů je pak vhodné pomocí obdobných kritérií zpětně hodnotit skutečné výkony dodavatelů.

Existuje sedm hlavních oblastí kritérií (Gros, 2006):

a) Finanční situace dodavatele

Je zapotřebí zaměřit se důkladně na tuto oblast. Pokud je dodavatel ekonomicky „zdravý“, zvyšuje se pravděpodobnost, že s ním lze počítat pro dlouhodobější obchodování. Informace o finanční situaci dodavatele je možno získat zejména z výročních zpráv a jejich vývoje, ze struktury jeho zákazníků, jejich počtu, podle vývoje podílu dodavatele na trhu apod.

b) Perspektivnost vývoje dodavatele

Pozornost je třeba věnovat schopnosti dodavatele operativně akceptovat změny požadavků při vylepšování vlastností výrobků zákazníka nebo při vývoji výrobků nových. Proto je třeba zaměřit se na:

- výzkum a vývoj dodavatele,
- jeho spolupráci s výzkumnými institucemi, s vysokými školami apod.,
- systémy podpory tvůrčí činnosti v organizaci dodavatele aj.

c) Logistické služby poskytované dodavatelem

V řadě odvětví patří kritéria zahrnutá do této oblasti k rozhodujícím při výběru dodavatelů. Patří sem:

- lokalizace dodavatele,
- úplnost dodávek,
- doba dodání, termín vyřízení objednávky,
- způsob balení dodávaného zboží,
- schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
- ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů, apod.
- další služby.

d) Výrobní možnosti dodavatele

Jde o to, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého coby výrobce. Ke zjištění mohou napomoci údaje:

- o výrobní kapacitě a stupni využití,
- o úrovni řízení výroby,
- o počtu výrobních jednotek,
- o stavu výrobního zařízení.

e) Informační systém

Vzhledem k rozvoji komunikačních technologií je třeba se zajímat o to, jaký interní informační systém dodavatel používá.

f) Celkové pořizovací náklady a platební podmínky

Mezi rozhodovací kritéria této oblasti patří:

- pořizovací cena,
- očekávaný vývoj ceny
- vývoj nákladů na surovinové vstupy dodavatele,
- doba splatnosti faktur,
- platba záloh
- cenové rabaty, atd.

g) Požadovaná kvalita

Nejen Blecharz (2015) tvrdí, že pro zajištění kvalitní výroby je důležité, aby byly kvalitní i nakupované vstupy. Kvalita dodávaných komponentů totiž významně ovlivňuje kvalitu na výstupu výroby. Nekvalitní dodávka ohrožuje výrobu odběratelské organizace a tím „napomáhá“ k výrobě zmetků. Proto s dodavateli nabízející nižší kvalitu, než je ta požadovaná, není vhodné spolupracovat.

Jelikož u řady kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich úplné dodržení, používají se jednoduché ukazatele, pomocí kterých lze měřit kvalitu dodávek, např. procentuální podíl vadných komponentů z celkového množství dodávky, procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statické kontrole jakosti apod. Hodnotí se také důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost organizace, např. časové ztráty ve výrobě způsobené dodávkou vadných dílů.

Kromě kvalitativních parametrů kvantitativního charakteru je třeba také získat informace:

- o dosavadním vývoji a perspektivě v kvalitě produktů dodavatele,
- o systému řízení kvality,
- zda je dodavatel nositelem ISO norem aj. 14 (Gros, 2006)

2.3.2 Kroky při výběru dodavatele

Samotný výběr dodavatelů probíhá postupně v krocích, jak uvádí Macurová (2014). Prvním krokem je **identifikace okruhu potenciálních dodavatelů**, kdy se ze široké palety vybere několik „postupujících“ a následně je provedeno jejich předběžné hodnocení. Jako zdroj informací při výběru je možné použít reference od jiných odběratelů, nabídky od dodavatelů, předběžné zhodnocení vyzrálosti systému managementu dodavatele apod.

Druhou fází je **hodnocení potenciální způsobilosti možných dodavatelů**, k tomu se využívá různá škála kritérií, které si odběratelská organizace zvolí (viz. kapitola 2.3.1). Dále se provede hodnocení budoucího potenciálu dodavatele, např. zda je schopen inovovat své produkty, rozšiřovat kapacitu, spolupracovat na společných projektech zlepšování kvality apod.

Posledním krokem je **dokončení výběru dodavatele**, což obnáší zpracování seznamu schválených dodavatelů na základě výsledků hodnocení z předchozích kroků. Tento seznam je pak závazným dokumentem.

S vybranými dodavateli potom odběratelé uzavírají smlouvy na konkrétní dodávky (Nenadál, 2006).

2.3.3 Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů

Macurová (2014) tvrdí, že jde o proces, který se provádí v každé organizaci pravidelně a je nutné pro něj vypracovat metodiku. Při průběžném hodnocení se posuzuje schopnost dodavatele plnit požadavky specifikované v uzavřených smlouvách. O jednotlivých dodávkách je vhodné vést záznamy v kartách dodavatelů. Pro samotné hodnocení se používají bodovací systémy (scoring modely), pomocí kterých jsou potom dodavatelé rozřazeni do skupin podle skutečné úrovně dodávek, a stanovuje se přístup k jednotlivým skupinám dodavatelů. Ti by samozřejmě měli být s výsledky hodnocení seznámeni.

Nenadál (2006) uvádí několik důvodů pro vykonávání procesu hodnocení výkonnosti dodavatelů, z nichž lze pár uvést:

- výkonnost podniku a schopnost plnit požadavky zainteresovaných stran závisí na výkonnosti těch, kteří dodávají tomuto podniku vstupy, tedy na výkonnosti dodavatelů,

- informace o vyhodnocování výkonnosti vytvářejí předpoklady pro odhalování příležitostí ke zlepšení u dodavatelů, neboť o výsledcích hodnocení výkonnosti musí být dodavatelé informováni; tedy zjistí, v čem mají rezervy a co je potřeba do budoucna zlepšit.
- patřičná výkonnost dodavatele může posilovat důvěru odběratele ve schopnosti jeho obchodních partnerů.
- vzájemná výměna informací o výsledcích výkonnosti dodavatelů se stává běžnou součástí vzájemné komunikace mezi oběma partnery.
- výsledky hodnocení výkonnosti dodavatelů mohou být podkladem pro rozhodování v situacích, kdy se vybírají dodavatelé k novým dodávkám.

2.3.4 Stanovení vah kritérií při výběru dodavatelů

Výběru nejvhodnějšího dodavatele předchází určení kritérií a stanovení vah těchto kritérií. Podle Fotra (2010) je možno využít několika metod stanovení vah, zmíněny budou jen některé z nich:

- bodová stupnice,
- alokace 100 bodů,
- metoda postupného rozvrhu vah.

a) Bodová stupnice

Postup této jednoduché metody je založen na přiřazení určitého počtu bodů ze zvolené škály každému kritériu podle toho, jak posuzovatel hodnotí význam každého z kritérií. Před stanovením bodové stupnice je vhodné se zamyslet nad vztahem nejméně a nejvíce významného kritéria, jelikož ta budou určovat rozpětí této stupnice. Čím je stupnice širší, tím vyšší rozlišovací schopnost má, např. devítibodová stupnice (1,2,...,9). Čím je kritérium podle rozhodovatele významnější, tím větší počet bodů je mu přiřazen. Po stanovení těchto bodů je pak třeba je převést na normované váhy.

b) Alokace 100 bodů

Postup této metody je založen na podobném principu jako u metody bodovací. Rozhodovatel má k dispozici 100 bodů a ty musí rozdělit mezi jednotlivá kritéria podle jejich

významnosti. Hodnotitel přitom musí dbát na to, aby vyčerpал přesně 100 bodů, což je, zejména při větším počtu kritérií, obtížnější než u bodové stupnice.

c) Metoda postupného rozvrhu vah

Pokud počet kritérií přesahuje deset, bylo by pro hodnotitele náročné vypočítat váhy pomocí některé z výše uvedených metod. V tomto případě je vhodné využít právě metodu postupného rozvrhu vah, která spočívá v seskupení kritérií v rámci souboru kritérií do dílčích skupin podle příbuznosti jejich věcné náplně.

Nejprve se stanoví normované váhy jednotlivých skupin kritérií. Následně se stanoví normované váhy každého kritéria v rámci jednotlivých skupin. Výsledné váhy se pak určí násobením váhy kritéria s váhou skupiny tohoto kritéria.

Je třeba si uvědomit, že výsledné váhy kritérií jsou vždy subjektivně ovlivněny, a to jednak rozhodovatelem, který dané váhy stanovuje a jednak použitou metodou. Spolehlivost dosažených výsledků lze zvýšit buďto uplatněním většího počtu metod (výsledné váhy se tak určí jako aritmetických průměr vah zjištěných pomocí jednotlivých metod) nebo využitím většího počtu hodnotitelů.

2.3.5 Metody pro výběr a hodnocení dodavatelů

Po stanovení vah kritérií je možno přejít k samotným metodám pro výběr nejvhodnějšího dodavatele. Mezi metody vícekritériálního hodnocení variant patří dle Fotra (2010) tzv. **jednoduché metody stanovení hodnoty variant**. Výhodou těchto jednoduchých metod stanovení variant je zejména jejich srozumitelnost a poměrně malá náročnost výpočtu. Díky tomu patří tyto metody v praxi k nejvyužívanějším.

Celkové ohodnocení variant se potom stanovuje jako vážený součet dílčích ohodnocení variant jednotlivých kritérií, tj. ve tvaru:

$$H^j = \sum_{i=1}^n v_i \cdot h_i^j \text{ pro } m \text{ } j = 1, 2 \dots m, \quad (2.1)$$

kde H^j je celkové ohodnocení j-té varianty, v_i je váha i-tého kritéria, h_i^j je dílčí ohodnocení j-té varianty vzhledem k i-tému kritériu, n je počet kritérií hodnocení a m je počet variant. (Fotr, 2010)

Do skupiny jednoduchých metod stanovení hodnoty variant patří tyto metody (Fotr, 2010):

- metoda váženého pořadí,
- metoda založená na přímém (expertním) stanovení dílčích ohodnocení,
- metoda lineárních dílčích funkcí užítku,
- metoda bazické varianty.

a) Metoda váženého pořadí

Dílčí ohodnocení variant se u této nejjednodušší metody vzhledem k jednotlivým kritériím stanoví podle pořadí variant vzhledem k těmto kritériím. Dílčí ohodnocení j-té varianty se vzhledem k i-tému kritériu stanoví jako:

$$h_i^j = m + 1 - p_i^j, \quad (2.2)$$

kde m je počet variant a p_i^j je pořadí j-té varianty vzhledem k i-tému kritériu. Tuto metodu lze použít jako hrubou orientaci v preferencích daného souboru variant, protože dílčí ohodnocení variant vychází pouze z pořadí variant vzhledem k těmto kritériím.

b) Metoda založená na přímém stanovení dílčích ohodnocení

Tato metoda se vyznačuje tím, že dílčí ohodnocení variant stanovuje přímo hodnotitel prostřednictvím přiřazení bodů ze zvolené bodové škály. Nejčastěji se využívají škály desetibodové a stobodové, přičemž čím vyšší je hodnota daného kritéria, tím vyšší počet bodů je mu přidělen.

Rozhodovatel přiřazuje jednotlivým variantám body na základě svých preferencí, je zde tedy patrná poměrně velká míra subjektivity, což ale nemusí být vždy nedostatkem.

Výhodou metody je, že hodnotící expert může využít nelinearity závislosti dílčích ohodnocení variant. Další výhodou této metody je její srozumitelnost.

Nevýhodou je pak vyšší pracnost pro hodnotitele.

c) Metoda lineárních dílčích funkcí užítku

Tato metoda pracuje s kvalitativními i kvantitativními hodnoceními. Dílčí ohodnocení variant se stanovuje podle toho, zda je o kritéria kvalitativní (tj. vyjádřené slovně) nebo kvantitativní (tj. vyjádřené číselně). Pokud jde o kvalitativní kritéria, dílčí ohodnocení se

stanoví stejným způsobem jako u metody váženého pořadí, tedy přiřazením bodů ze zvolené stupnice. U kvantitativních kritérií je důležitý předpoklad lineárního tvaru dílčích funkcí užitku. Zde se nejhoršímu kritériu x_i^0 přiřadí užitek roven nule a nejlepšímu x_i^n hodnota 1, popřípadě 100. Spojnice těchto bodů pak tvoří lineární dílčí funkce užitku. Poté lze ohodnocení varianty h_i^j odečíst z vytvořeného grafu, nebo vypočítat pomocí vztahu:

$$h_i^j = \frac{x_i^j - x_i^0}{x_i^* - x_i^0} \quad (2.3)$$

Výhodou metody je snížení subjektivity stanovení dílčích ohodnocení variant ke kvantitativním kritériím.

d) Metoda bazické varianty

Metoda spočívá v dílčím hodnocení variant vůči kritériím porovnáním hodnot důsledků variant s hodnotami bazické varianty. Tu lze chápat jako variantu dosahující nejlepších hodnot kritérií ze souboru variant, nebo jako variantu nabývající pro jednotlivá kritéria právě požadovaných, tedy předem stanovených, hodnot. Pokud důsledky bazické varianty vzhledem ke kritériím budeme značit x_i^b , kde $i=1$ až n , následně se stanoví dílčí ohodnocení varianty kritéria výnosového typu jako:

$$h_i^j = \frac{x_i^j}{x_i^b} \quad (2.4)$$

a pro dílčí kritéria nákladového typu jako:

$$h_i^j = \frac{x_i^b}{x_i^j} \quad (2.5)$$

Pro kritéria výnosového typu jsou dílčí funkce užitku lineární, tvoří tedy přímku. Pro kritéria nákladového typu jsou dílčí kritéria tvaru hyperboly.

Z toho vyplývá nedostatek bazické varianty spočívající v předpokladu konstantního růstu přínosu u všech kritérií výnosového typu, avšak u kritérií nákladového typu je předpokládán degresivní pokles přínosu při stejných přírůstcích hodnot. Proto je bazická metoda hodnocení variant vhodná u souboru kvantitativních kritérií.

3. Charakteristika vybraného podniku

3.1 Základní údaje o společnosti

Kunst, spol. s r.o. je česká firma, která se nachází v Hranicích na Moravě a na trhu působí již 25 let. Zabývá se dodávkami a montáží technologických vodohospodářských celků jako jsou:

- čistírny odpadních vod (ČOV),
- úpravny vod (ÚV),
- čerpací stanice (ČS),
- domovní čistírny odpadních vod pro 4 až 50 ekvivalentních obyvatel,
- armaturní komory a vodojemy.¹

Společnost v rámci své produkce provádí a zabezpečuje projektovou dokumentaci technologických celků, konstrukční dokumentaci zařízení, pevnostní výpočty potrubí, nádrží, konstrukcí, kompletaci, dodávky a montáže dílčích technologických celků nebo celých provozních souborů, technickou pomoc, spolupráci při funkčních zkouškách, komplexní vyzkoušení, uvádění zařízení do provozu a záruční i pozáruční servis.

Podle výpisu z obchodního rejstříku je předmětem podnikání této společnosti:

- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- zámečnictví, nástrojářství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.²

¹KUNST.CZ. *Dodávky a montáže vodohospodářských celků*. [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://kunst.cz/cs>

²JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=148727&typ=PLATNY>

Společnost je držitelem certifikátů ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ČSN OHSAS 18001:2008, ISO 3834-2:2005a, ISO 3834-2:2005b.

3.2 Dceřiné společnosti

Jedinou současnou dceřinou společností je firma STROJÍRNY A OPRAVNY MILENOV, spol. s r.o. (dále jen SOM), kterou společnost Kunst stoprocentně vlastní. Společnost SOM se zabývá především výrobou komponentů pro ČOV, ČS, ÚV, které dodává mateřské společnosti Kunst.

Do roku 2013 byly dceřinými společnostmi firmy Kunst společnosti HAMONT, s.r.o. a FONTANA, spol. s r.o., které zanikly fúzí a jejich jmění přešlo na mateřskou společnost Kunst, spol. s r.o.

3.3 Cíle společnosti

Každým rokem si společnost Kunst stanoví cíle a termín splnění těchto cílů. Na rok 2016 má společnost následující cíle:

- příprava společnosti na certifikaci dle normy ČSN EN 1090-2 - Provádění ocelových konstrukcí,
- nulový počet ekologických havárií při realizaci zakázek,
- udržení stávajícího stavu v oblasti pracovních úrazů.

Každý cíl má svého pracovníka, jenž je za něj plně zodpovědný. Plnění cílů je během celého roku pravidelně kontrolováno a v případě potřeby průběžně doplňováno.

3.4 Organizační struktura společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada. Zákon o obchodních korporacích svěřuje tomuto orgánu rozdělení zisku společnosti, změny společenské smlouvy a stanov, schvalování účetní závěrky, jmenování a odvolávání jednatelů společnosti.

V současnosti jsou statutárním orgánem společnosti 3 jednatelé, kteří jednají jménem společnosti a to tak, že každý z nich samostatně.

Ředitel zodpovídá za vnitřní chod podniku. Do své funkce je jmenován jednatelem společnosti na základě usnesení valné hromady. V jeho kompetenci je určování strategie podniku, navazování kontaktů se strategickými partnery, rozhodování o jmenování a odvolávání zaměstnanců, jmenování svých zástupců aj.

Společnost je rozdělena do čtyř hlavních úseků. Jde o úsek obchodní, technický, ekonomický a správní (viz. Obr. 3.1 Organizační schéma společnosti).

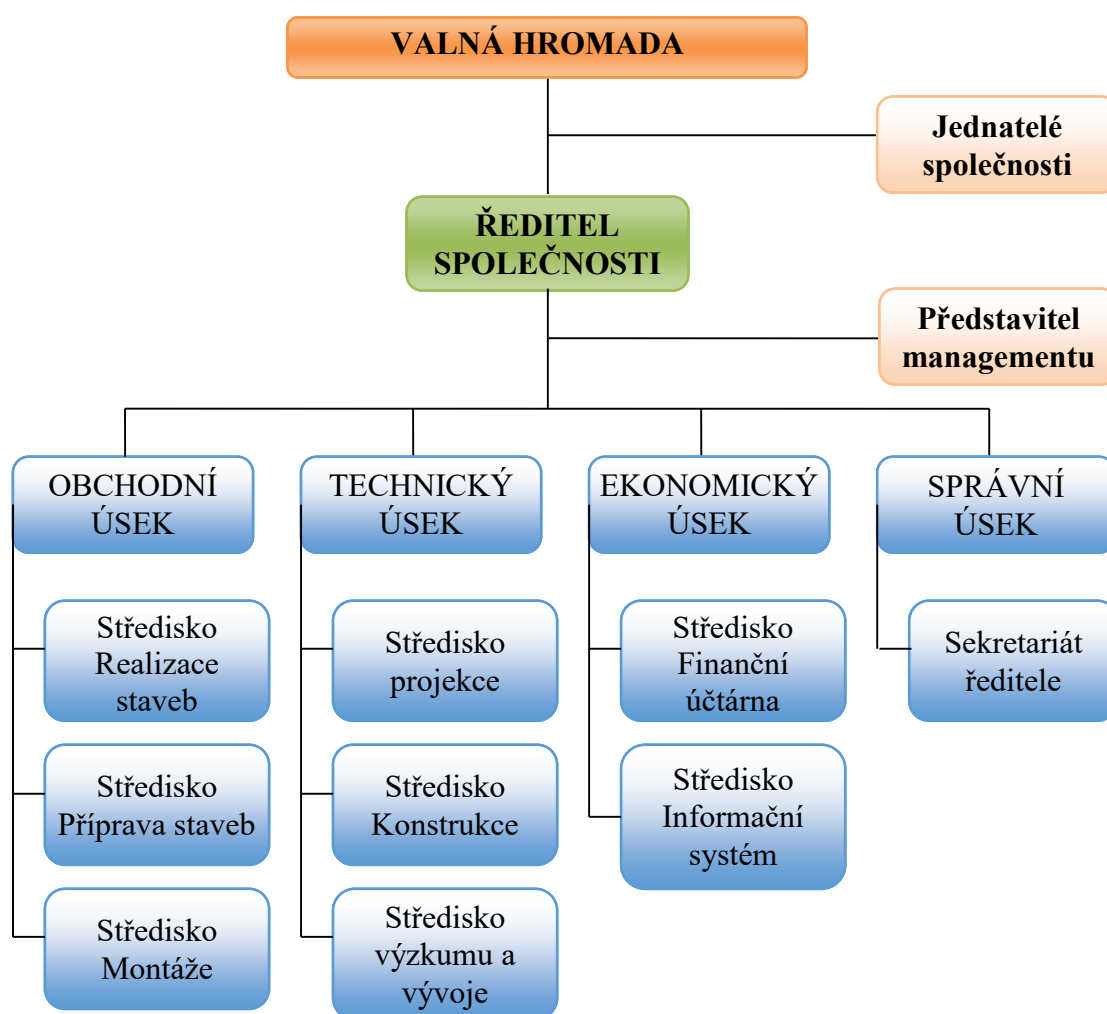
Primárním cílem obchodního úseku je naplňovat plán práce a dosahovat potřebných tržeb. Dále je jeho úkolem kontakt se zákazníkem, navazování obchodních vztahů s dodavateli a hledání nových potenciálních zákazníků. Za činnosti obchodního úseku zodpovídá obchodní ředitel, který navrhuje obchodní strategii, zodpovídá za zpracování, způsob a cíle marketingového plánu, jeho realizaci a vyhodnocení, za přípravu zakázek v rámci nabídkového řízení a to jak v rámci poptávkového řízení objednatele, tak zejména v rámci veřejných obchodních soutěží.

Úkolem technického úseku je vypracování konstrukční dokumentace pro výrobu v dceřiné společnosti SOM a vytvoření projektové dokumentace pro obchodní úsek, jenž na základě této dokumentace realizuje jednotlivé dodávky. Pravomocí ředitele technického úseku je navržení koncepce pro rozvoj konstrukce a projekce, navržení technicko-ekonomických parametrů řešených úkolů, technické změny realizačních projektů, návrh strategie výrobní inovace. Současně technický ředitel zodpovídá za projekční přípravu staveb, konstrukční přípravu výrobků, technické parametry konstruovaných zařízení aj.

Posláním ekonomického úseku je nastavení optimální finanční politiky k zajištění zisku nezbytného ke splnění závazků a nutného pro rozvoj společnosti. Dále je jeho úkolem zabezpečení účetnictví, sledování ekonomické situace, řízení nákladů, řízení pohledávek atd.

Posledním úsekem je úsek správní, který je řízen ředitelem společnosti. Stará se o zabezpečení vnitřního chodu a správy celého podniku. Hlavou správního úseku je asistentka ředitele, která nese odpovědnost za evidenci příchozí a odeslané pošty a interní pošty, organizuje návštěvy obchodních partnerů a připravuje podklady k jednání, dále zodpovídá za evidenci spotřeby energie administrativní budovy společnosti, za evidenci provozu služebních automobilů včetně servisu apod.

Obr. 3.1 Organizační schéma společnosti



(Zdroj: Interní dokumentace Kunst, spol. s r.o.)

3.5 Ekonomické aspekty

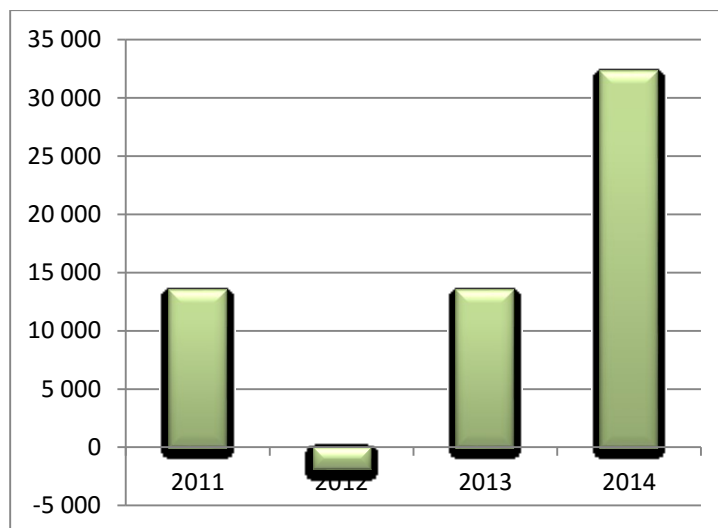
V této kapitole jsou zobrazeny vybrané ekonomické ukazatele za roky 2011 – 2014. Jako první je zmíněn ukazatel výsledek hospodaření. Z následující tabulky a grafu lze vyčíst, že firma v letech 2011 – 2014 dosahovala poměrně vysokého zisku (zvláště v roce 2014) až na kritický rok 2012, kdy bylo dosaženo ztráty. Ta byla způsobena především poklesem tržeb, insolvencí jednoho ze stálých odběratelů, dále kurzovou ztrátou, úroky z úvěru a především hospodářskou krizí v odvětví. Jednotlivé hospodářské výsledky za dané roky jsou zobrazeny v tabulce 3.1 a grafu 3.1.

Tab. 3.1 Výsledek hospodaření za běžné účetní období (v tis. Kč)

Rok	2011	2012	2013	2014
Výsledek hospodaření	13 469	-1 844	13 456	32 300

Zdroj: Příloha č. 2, vlastní zpracování

Graf 3.1 Výsledek hospodaření za běžné účetní období v letech 2011-2014



Zdroj: Příloha č. 2, vlastní zpracování

3.5.1 Poměrové ukazatele

Pro další rozbor ekonomické situace podniku budou použity některé z poměrových ukazatelů.

Ukazatelé rentability

Rentabilita aktiv (ROA) je považována za klíčový ukazatel rentability, protože dává do poměru zisk a celková aktiva vložená do podnikání, aniž by bylo potřeba vědět, z jakých zdrojů jsou financována.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje celkovou výnosnost vlastního kapitálu.

Rentabilita tržeb (ROS) slouží především pro srovnání v čase a pro mezipodnikové srovnání. (Dluhošová, 2008)

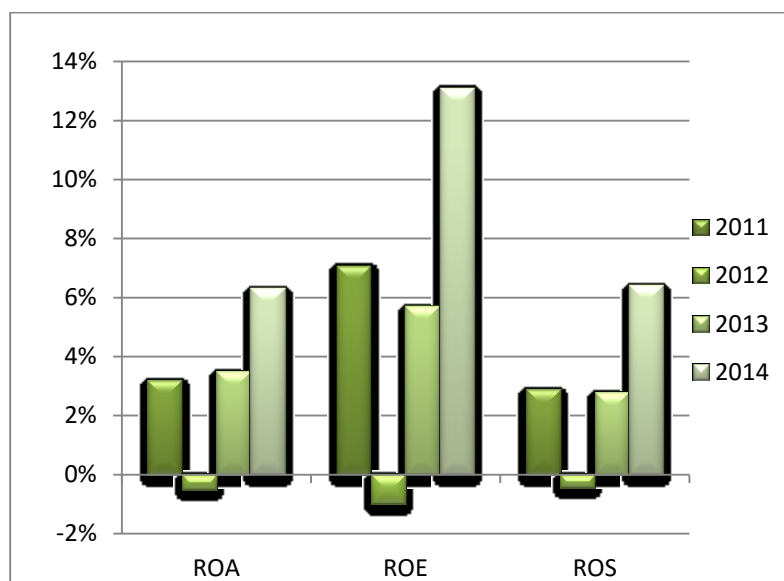
V tabulce 3.2 a grafu 3.2 jsou uvedeny hodnoty vybraných ukazatelů.

Tab. 3.2 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability/Rok	Vzorec	2011	2012	2013	2014
ROA	zisk/aktiva	0,0320	-0,0049	0,035	0,0631
ROE	zisk/vlastní kapitál	0,0708	-0,0098	0,057	0,1310
ROS	zisk/tržby	0,0288	-0,0043	0,0279	0,0641

Zdroj: Přílohy č. 1 a 2, vlastní zpracování

Hodnoty ukazatele ROA mají optimální hodnotu v rozmezí 5-10 %. U firmy Kunst jsou hodnoty nízké z důvodu vysoké hodnoty aktiv způsobených investicemi do zázemí a především výrobních zařízení a pracovišť v dceřiné společnosti SOM. Doporučené hodnoty ukazatele ROE se pohybují mezi 9 až 15 %. Rok 2012 znamená zadlužení, naopak v roce 2014 hodnoty odpovídají doporučeným. U posledního ukazatele ROS by se hodnoty měly ideálně pohybovat v rozmezí 6-8 %, což je splněno pouze v roce 2014. Všechny zmíněné ukazatele mají podobný průběh, tedy v roce 2012 dosahují záporných hodnot způsobených ztrátou v daném roce, a v roce 2014 nejvyšších díky více jak dvojnásobnému zisku.

Graf 3.2 Ukazatelé rentability v letech 2011-2014

Zdroj: Přílohy č. 1 a 2, vlastní zpracování

Ukazatelé likvidity

Celková likvidita dává do poměru výši oběžných aktiv a výši krátkodobých závazků, tedy vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva výši krátkodobých závazků podniku.

Pohotová likvidita poměřuje oběžná aktiva očištěna o zásoby a krátkodobé závazky.

Okamžitá likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky ihned prostřednictvím peněz na bankovním účtu, peněz v hotovosti a šeky. (Dluhošová, 2008)

Tabulka 3.3 a graf 3.3 poukazují na hodnoty ukazatelů.

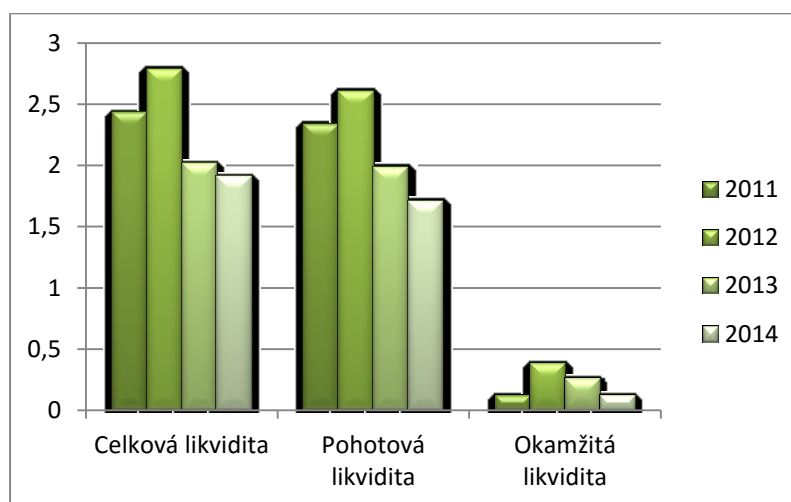
Tab. 3.3 Ukazatelé likvidity

Ukazatelé likvidity/ Rok	Vzorec	2011	2012	2013	2014
Celková likvidita	OA/krátkodobé závazky	2,43	2,79	2,02	1,91
Pohotová likvidita	(OA-zásoby)/krátkodobé závazky	2,34	2,61	1,99	1,71
Okamžitá likvidita	Okamžité peněžní prostředky/krátkodobé závazky	0,12	0,38	0,26	0,12

Zdroj: Příloha č. 1, vlastní zpracování

Doporučené hodnoty celkové likvidity by se měly pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5, což je, až na ztrátový rok 2012, splněno. U pohotové likvidity jsou optimální hodnoty stanoveny mezi 1 a 1,5. Hodnotu nižší než 1 považují banky za nepřijatelnou. Z toho vyplývá, že firma Kunst je pro peněžní ústavy zajímavým zákazníkem. Co se týče okamžité likvidity, jejíž ideální hodnoty se pohybují v rozmezí od 0,9 do 1,1, její hodnoty u firmy Kunst zůstávají pod touto hranicí. To je způsobeno dlouhou dobou splatnosti pohledávek.

Graf 3.3 Ukazatelé likvidity v letech 2011-2014



Zdroj: Příloha č. 1, vlastní zpracování

Ukazatelé aktivity

Doba obratu aktiv udává, za jak dlouho dojde k obratu aktiv vzhledem k tržbám. Doba obratu zásob říká, za jakou dobu v průměru firma prodá své zásoby.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje dobu, za kterou jsou průměrně placeny vystavené faktury. Doba obratu závazků udává počet dní, po které závazky společnosti zůstávají neuhrazené, a podnik čerpá obchodní úvěr. (Dluhošová, 2008)

Z tabulky 3.4 a grafu 3.4 jsou patrné hodnoty těchto ukazatelů.

Tab. 3.4 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity/Rok	Vzorec	2011	2012	2013	2014
Doba obratu aktiv	$(\text{aktiva} \cdot 360) / \text{tržby}$	323,09	314,67	286,43	365,74
Doba obratu zásob	$(\text{zásoby} \cdot 360) / \text{tržby}$	10,97	17,78	3,48	29,70
Doba obratu závazků	$(\text{závazky} \cdot 360) / \text{tržby}$	120,72	96,43	100,72	151,11
Doba obratu pohledávek	$(\text{pohledávky} \cdot 360) / \text{tržby}$	267,22	214,76	173,66	242,46

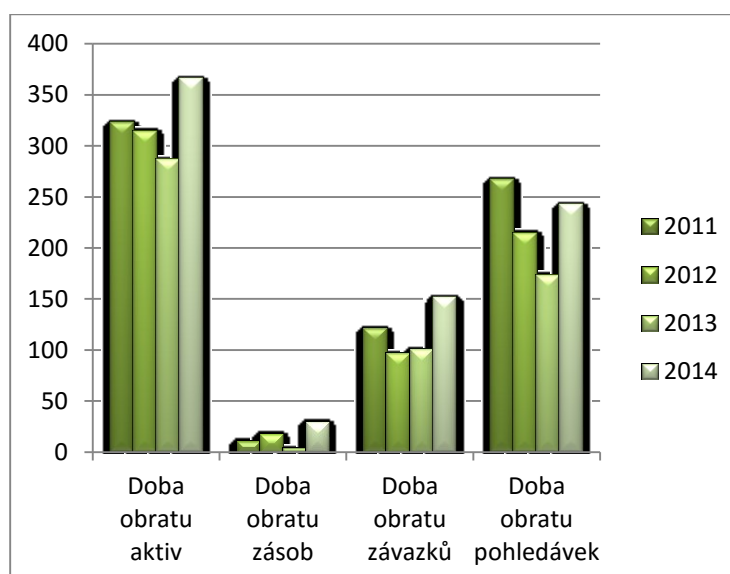
Zdroj: Přílohy č. 1 a 2, vlastní zpracování

Žádoucí je co nejkratší doba obratu aktiv, což v tomto případě není splněno. Je to způsobeno tím, že majetek firmy má vysokou hodnotu, která odpovídá zhruba hodnotě tržeb.

U doby obratu zásob je nízký počet dní, protože firma Kunst disponuje malými skladovými zásobami materiálu. Většina výrobků a materiálu je dodávána dodavateli přímo na stavby. Odpadá tak skladování.

Poslední dva zmíněné ukazatele jsou pro společnost problémem, který je způsoben dlouhou dobou splatnosti a navíc i neochotou odběratelů platit. Firma Kunst tak poskytuje svým odběratelům bezúročný úvěr po dobu průměrně 200 dnů. Společnost pak nemá dostatek potřebných financí na úhradu svých závazků a znamená to pro ni, že se musí zadlužit.

Graf 3.4 Ukazatelé aktivity v letech 2011-2014 (ve dnech)



Zdroj: Přílohy č. 1 a 2, vlastní zpracování

Ukazatelé zadluženosti

Podíl vlastního kapitálu na aktivech udává, do jaké míry je společnost schopna krýt svůj majetek vlastními zdroji.

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje podíl cizích zdrojů k celkovým aktivům. Ukazuje, do jaké míry je majetek firmy krytý cizími zdroji.

Zadluženost vlastního kapitálu říká, zda v podniku převládají vlastní zdroje nebo cizí zdroje. (Dluhošová, 2008)

V tabulce 3.5 a grafu 3.5 jsou zachyceny hodnoty daných ukazatelů.

Tab. 3.5 Ukazatelé zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti/Rok	Vzorec	2011	2012	2013	2014
Podíl vlastního kapitálu na aktivech	Vlastní kapitál/celková aktiva	0,4547	0,5048	0,6135	0,4820
Celková zadluženost	Cizí kapitál/celková aktiva	0,5407	0,4938	0,3855	0,5136
Zadluženost vlastního kapitálu	Cizí kapitál/vlastní kapitál	1,1890	0,9780	0,6283	1,0656

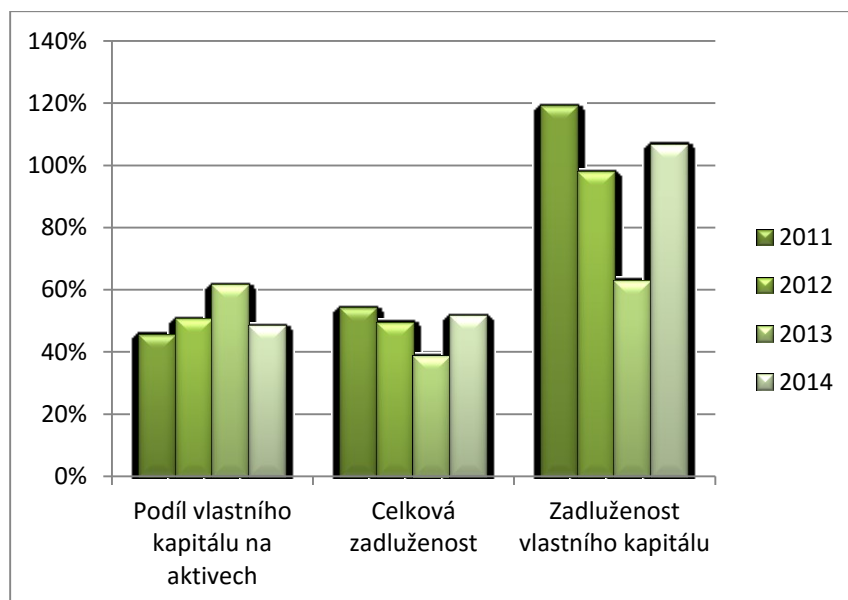
Zdroj: Přílohy č. 1 a 2, vlastní zpracování

Hodnoty prvně zmíněného ukazatele se pohybují okolo 50 % a to proto, že hodnota vlastního kapitálu je zhruba poloviční oproti hodnotě aktiv.

Co se týče ukazatele celková zadluženost, z výsledků je patrné, že pouze 50 % majetku je kryto cizími zdroji.

U posledního ukazatele firma Kunst se udržuje na pomezí krytí Firma Kunst je schopna své závazky splatit vlastním kapitálem.

Graf 3.5 Ukazatelé zadluženosti v letech 2011-2014



Zdroj: Přílohy č. 1 a 2, vlastní zpracování

3.6 Okolí podniku

Dodavatelé

Již řadu let je největším dodavatelem Kunstu dceřiná společnost STROJÍRNY A OPRAVNY MILENOV, spol. s r.o., která se zabývá dodávkami zejména typizovaných zařízení. Mezi další významné dodavatele roku 2015 patří společnosti EUROVIA CS, a.s., která uskutečňuje dodávky stavebních prací, SCHIEBEL, s.r.o. vyrábějící pohony pro armatury včetně armatur samotných, DISA, s.r.o., která je dodavatelem čerpadel, souboru dávkování chemikálií, ozonu a UV AERZEN SLOVAKIA, s.r.o. dodávající provzdušňovací elementy, kompresory a dmýchadla, HAWLE ARMATURY spol. s r.o. jako dodavatel armatur a společnost LK Pumpservice realizující dodávky čerpadel a míchadel. Každá ze zmíněných společností dodala firmě Kunst zboží nebo služby za 11 mil. Kč a více.

Odběratelé

V roce 2015 se společnosti dařilo, co se obratu týče, nejlépe za celou dobu působení. Vůbec největším odběratelem byla společnost TRELLIS a. s., která se na obratu společnosti Kunst, spol. s r.o. podílela skoro z 15 %. Dalšími významnými odběrateli byly společnosti CHEMKOSTAV, a.s., Vodovody a kanalizace Chrudim, a.s., AQUALIA INFRAESTRUCTURAS INŽENÝRING, s.r.o., OHL ŽS, a.s., Skanska, a.s., a VCES, a.s. Všem zmíněným společnostem byly jednotlivě vyfakturovány výkony za 40 mil. Kč a více.

Konkurence

V oboru dodávek technologických celků, jakými se zabývá firma Kunst, podniká několik firem, které mají taktéž celorepublikové působení. To znamená, že společnost Kunst s těmito firmami tvoří téměř stálé konkurenční prostředí. Počet firem působících ve stejném oboru zůstává v posledních letech téměř konstantní. Pouze v krizovém roce 2012 ukončilo činnost několik menších firem a z větších konkurentů firma Femax – Engineering, s.r.o.

V následující tabulce je uveden přehled konkurentů.

Tab. 3.6 Konkurenční společnosti firmy Kunst, spol. s r.o.

Konkurenční společnosti	Sídlo společnosti
Arko Technology, a.s.	Brno
K&K Technology, a.s.	Klatovy
Medmes, spol. s r.o.	Hranice
Hakov, a.s.	Drahotuše
INOX Servis, s.r.o.	Drahotuše
FORTEX AGS, a.s.	Šumperk
ASIO, spol. s r.o.	Brno
ENVI – PUR, s.r.o.	Praha
REC.ing. spol. s r.o.	Nové Město nad Metují

Zdroj: Vlastní zpracování

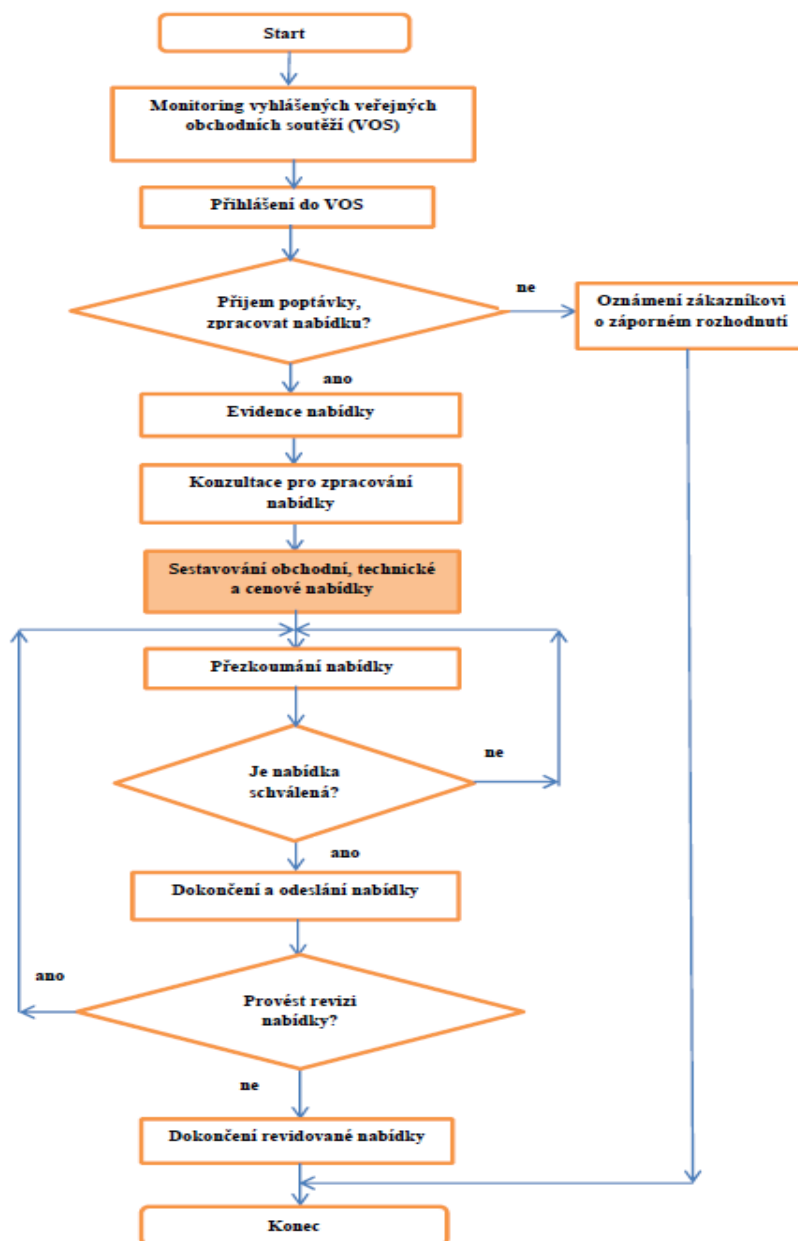
Z tabulky je zřejmé, že konkurenti společnosti Kunst se nachází prakticky po celé republice a jejich působení je stejně jako u firmy KUNST celorepublikové.

4. Analýza výběru a hodnocení dodavatelů

4.1 Nabídková činnost

Výběr dodavatelů je součástí procesu nabídkové činnosti, který provádí nabídkové oddělení a spočívá v monitoringu Veřejných obchodních soutěží, přijetí poptávky, zpracování nabídky, výběru dodavatelů až po odeslání nabídky konkrétnímu zákazníkovi (viz. obr. 4.1).

Obr. 4.1 Proces nabídkové činnosti společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace Kunst spol. s r.o.

Dané kroky celého procesu jsou dále popsány.

1. Monitoring vyhlášených Veřejných obchodních soutěží (VOS)

VOS jsou vyhlašovány buď tištěnou formou v obchodním věstníku nebo elektronickou formou na webových stránkách, které jsou k tomuto účelu zřízeny. Monitoring VOS provádí buďto referent, nebo manažer nabídek. Další formou je informace obchodních manažerů o vypsaných VOS přímo od zadavatelů. Tento monitoring vykonávají obchodní manažeři, kteří informace předávají manažerovi nabídek.

Manažer nabídek tyto informace zpracuje a předkládá je obchodnímu řediteli, jenž rozhodne, zda se společnost Kunst bude VOS účastnit, či nikoli.

2. Přihlášení do Veřejné obchodní soutěže

Za přihlášení společnosti do VOS do termínu je zodpovědný manažer nabídek. Obchodní ředitel ale může k přihlášení pověřit jiného pracovníka. Své rozhodnutí je povinen zapsat do Listu nabídky, kde jsou uvedena data nezbytná pro zpracování nabídky a evidenci.

3. Příjem poptávky, rozhodnutí o zpracování nabídky

Jedná se o poptávku od zákazníka. Každá poptávka musí být předána manažerovi nabídek. O samotném zpracování nabídky rozhoduje obchodní ředitel společnosti. V případě záporného rozhodnutí obchodního ředitele je zapotřebí neprodleně informovat o této skutečnosti poptávajícího vhodnou formou, což má na starosti manažer nabídek.

4. Evidence nabídky

V případě, že se rozhodne o zpracování nabídky, referent nabídek přidělí nabídce číslo, které je dáno jejím pořadím v daném roce a typem nabídky.

Nabídka zpravidla obsahuje základní údaje jako číslo nabídky, předmět nabídky, datum zaevidování, popis předmětu nabídky, poptávající, lokalitu díla, přiděleného obchodního manažera dle lokality, přiděleného manažera elektro, datum odeslání nabídky, datum soutěžní lhůty, datum realizace díla nabídky, případně další data, pokud jsou součástí poptávky.

5. Konzultace pro zpracování nabídky

Konzultace probíhají v době, kdy má firma Kunst k dispozici zadávací soutěžní podmínky nebo dopis od zákazníka a zadávací dokumentace. Obchodní ředitel určí

zpracovatele nabídky (popř. další pracovníky), který provede přezkoumání požadavků na nabídku, popř. zajistí upřesňující požadavky zákazníka.

Při zpracování nabídky může zpracovatel nabídky spolupracovat s technickým a ekonomickým úsekem, je-li třeba. Pro zpracování technické části nabídky je technická specifikace od zadavatele předána vedoucímu projektantovi.

Pokud je mezi spolupracujícími na nabídce manažer zakázky – elektro, provádí spolu se zpracovatelem nabídky výběr dodavatelů elektročásti, které manažer zakázky – elektro poptá a posléze porovná jejich nabídky.

6. Sestavování obchodní, technické a cenové části nabídky

Vzhledem k tématu bakalářské práce je třeba zdůraznit tento bod, protože právě zde dochází k výběru dodavatelů, který vykoná zpracovatel nabídky ve spolupráci s vedoucím projektantem, manažerem zakázky – elektro a s manažerem rozpočtů.

Zpracovatel nabídky dále koordinuje a usměrňuje činnost jednotlivých pracovníků, komunikuje se zákazníkem a případně obstarává a předává další informace a podklady vedoucí k sestavení co nejefektivnější nabídky. Vedoucí projektant předá zpracovateli nabídky tzv. nabídkovou technickou specifikaci sloužící ke kontrole úplnosti vstupní dokumentace, a je dále předána k ocenění manažerovi rozpočtů. Ten určí referenta rozpočtu, který sestaví základní rozpočet nabídky a předá jej zpracovateli nabídky.

7. Interní oponentní řízení

V tomto kroku je přezkoumána a odsouhlasena technická koncepce nabídky, výběr dodavatelů a provedena kontrola souladu sestavované nabídky s poptávkou. Jsou zde stanoveny výše obchodních přírážek, příp. stanoveny výše dalších možných nákladů a případně změny ve výběru dodavatelů.

8. Dokončení nabídky a kroky s tím související

Zpracovatel nabídky je potom zodpovědný za dokončení a podepsání nabídky, za odeslání zákazníkovi, referent nabídky provádí elektronickou evidenci ceny nabídky a uložení nabídek. Referent nabídky do konce soutěžní lhůty monitoruje veřejnou soutěž a zjišťuje výherce soutěže.

9. Rozhodnutí o revizi nabídky

V případě, že to situace vyžaduje, je posouzena a případně přehodnocena technická koncepce nabídky, výběr dodavatelů a výše parametrů ovlivňujících základní cenu nabídkového rozpočtu.

10. Dokončení revidované nabídky a kroky s tím související

Zde je proveden revidovaný výběr dodavatelů, sestavuje se obchodní, technická a cenová část revidované nabídky, následně je provedeno její dokončení a odeslání.

11. Monitoring odeslaných nabídek

Po odeslání nabídek svolává obchodní ředitel poradu, které se účastní manažer nabídek, obchodní manažer a manažer rozpočtu, a prodiskutovávají poskytnuté nabídky, jejich úspěšnost apod. Pakliže je nabídka úspěšná, dochází k uzavření smluvního vztahu se zákazníkem.

Ve většině případů je firma Kunst poptána generálními dodavateli, kteří se zabývají stavebními objekty. Kunst je v tomto případě subdodavatelem provozních souborů. Pokud společnost Kunst vzejde jako vítěz veřejné obchodní soutěže a byla vybrána jako generální dodavatel, pak osloví stavařské firmy coby subdodavatele.

4.2 Výběr dodavatelů

Firma Kunst provádí výběr dodavatelů podle těchto kritérií:

- kvalita nakupovaného produktu,
- cenová hladina,
- reference nebo zkušenosti,
- záruční doba,
- certifikát ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, popř. další certifikáty,
- dodací lhůta,
- personální a technické vybavení,
- kvalita nabídek,
- záruční a pozáruční servis,

- environmentální dopady.

Současný systém výběru dodavatelů společnosti Kunst spočívá v posouzení těchto kritérií u nakupovaného výrobku, dále v posouzení parametrů (např. hmotnost, výkon apod.) a zvláště ceny tohoto výrobku. Posouzení těchto parametrů je ale omezené na pouhé „splnil či nesplnil“ a z toho plynou jisté nevýhody. Současný systém nebere vůbec v potaz výhody popřípadě nevýhody daných parametrů u konkrétních výrobců při konkrétních realizacích. Některé parametry jsou totiž v dané situaci důležitější, tento fakt ale není v současnosti zohledněn.

Pokud zadavatel požaduje, aby nakupovaný výrobek splňoval určitou minimální hodnotu nějakého parametru, a výrobek od některého z oslovených dodavatelů nabízí vyšší hodnotu parametru (vyšší hodnotu samozřejmě u parametrů, kde je žádoucí vyšší hodnota), měl by být dodavatel tohoto výrobku určitým způsobem zvýhodněn před těmi dodavateli, jejichž výrobky splňují pouze minimální hodnotu parametru požadovaného investorem zakázky. Stejně je to i u dalších parametrů. Například u čerpadel jsou posuzovány parametry jako průtok, dopravní výška, průchodnost oběžným kolem, otáčky motoru, výkon motoru, váha. Zatímco u prvních těchto tří parametrů je žádáno co nejvyšších hodnot, otáčky motoru a výkon jsou žádány co nejnižší. Nižší otáčky totiž znamenají menší opotřebení stroje a nižší výkon znamená především nižší náklady na provoz a v rámci instalace více strojů to znamená v časovém horizontu i velkou finanční úsporu.

Při každé nové zakázce se vždy jako první posuzují parametry dodávaných komodit. Pokud parametry nabízených produktů neodpovídají těm, které investor v rámci veřejné obchodní soutěže požaduje, pak je automaticky daný potenciální dodavatel (resp. jeho výrobek) pro tu konkrétní realizaci zamítnut, přestože by cena byla přijatelná.

Výběr dodavatelů provádí průběžně zpracovatelé nabídek, obchodní manažeri, vedoucí projektanti, obchodní ředitel a je vykonáván u těchto nakupovaných skupin komodit:

- montážní materiál,
- vyšší kompletované dodávky,
- rozhodující komponenty zakázky,
- ostatní.

Jsou ale případy, kdy daný pracovník může provést výběr dodavatelů bez respektování nastaveného systému výběru dodavatelů. To lze v případě, že:

- rozhodující komponenty zakázky nebo jsou již předurčeny např. soutěžními podmínkami díla, projektovou dokumentací díla apod.,
- dodavatele určí zákazník,
- hrozí nebezpečí z prodlení při odevzdání nabídek ve stanovené soutěžní lhůtě, resp. při realizaci díla a možná škoda (obchodní, finanční) vzniklá nedodržením termínu odevzdání nabídky, resp. dodání je větší, než možná vzniklá škoda (obchodní, finanční) v případě, že by byl výběr proveden bez respektování nastaveného systému výběru.

4.3 Hodnocení dodavatelů

Každý rokem (zpravidla jednou ročně) provádí referent ISO opakované hodnocení dodavatelů, se kterými společnost Kunst obchoduje. Na základě kritérií jsou potom dodavatelé posuzováni a zařazeni mezi kategorie:

- a) dodavatelé vyhovující,
- b) dodavatelé nevyhovující.

Přičemž u první skupiny dodavatelů může nastat situace, že ačkoli nedokáže splnit některé z požadavků a kritérií firmy Kunst, jsou tito dodavatelé stále zařazeni ve skupině „vyhovující“. Hodnocení se provádí ve spolupráci s obchodními manažery, kterým je rozesláno interní sdělení s žádostí o vyplnění hodnocení dodavatelů (viz. Příloha č. 3).

Poté, co obchodní manažeři odešlou vyplněné formuláře zpět referentu ISO, který data zpracuje (viz. obr. 4.2), předkládá výsledky obchodnímu řediteli. Ten má pravomoc na základě těchto výsledků rozhodnout o vyřazení z kategorie vyhovujících dodavatelů.

Mimo toto hodnocení – pokud dodavatelé v průběhu roku opakovaně nebo trvale nesplňují zásadním způsobem jedno nebo více kritérií, je povinnost toho, kdo výběr dodavatelů provádí, navrhnout vhodnou formou (nejlépe elektronicky, popř. na poradě) obchodnímu řediteli, aby byl tento dodavatel vyřazen z první skupiny, tj. dodavatelé

vyhovující. Na základě toho potom obchodní ředitel rozhodne, zda daného dodavatele zařadí do kategorie dodavatelů nevyhovujících. S touto skupinou dodavatelů nelze obchodovat.

Dodávající firmy se v průběhu své existence mohou měnit, např. může se změnit vedení těchto firem, výrobní program, může se zhoršit kvalita vyráběných produktů, a lehce se tento dodavatel může dostat do skupiny dodavatelů nevyhovujících.

Obr. 4.2 Ukázka opakovaného hodnocení dodavatelů firmy Kunst spol. s r.o.

Výsledky opakovaného hodnocení dodavatelů

1. Kvalita nakupovaného produktu
2. Cenová hladina
3. Reference nebo zkušenosti
4. Záruční doba
5. Certifikát ISO 9001, ISO 14001
6. Dodací lhůta
7. Personální a technické vybavení
8. Kvalita nabídek
9. Záruční a pozáruční servis
10. Environmentální dopady

Pořadové číslo	Dodavatel	Číslo kritéria, kde byl problém	Popis problému	Obchodní manažer	Návrh na vyřazení z vyhovujících dodavatelů
1	LK Pumpservice	2	cena		ne
2	ESB Brno	1	kvalita		ne
3	KP RIA Brno	6	dodací lhůta		ne
4	Mixánek Turnov	4	záruční doba		ne
5	Wilo	1	kvalita		ne
6	AGRA Přelouč	9	servis		ne
7	IN - EKO Team Tišnov	1	kvalita		ne
8	HN Technology Kutná Hora	2	cena		ne
9	ISH Olomouc	1	kvalita		ne
10	TOPIZ Ústí n.L.	1	kvalita		ne

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace Kunst spol. s r.o.

4.4 Praktická ukázka současného výběru dodavatelů společnosti Kunst

V rámci portálu veřejných zakázek byla dne 10. 6. 2015 vyhlášena Veřejná obchodní soutěž na rekonstrukci ČOV Lázně Kynžvart, jejíž realizace má trvat od srpna roku 2015 do 30. září letošního roku. Firma Kunst byla poptána několika stavebními firmami, které se do

VOS přihlásily. V rámci této soutěže byla společnost Kunst oslovena také společností SMP CZ, a.s. Tato poptávka byla zaevidována pod nabídkovým číslem 15163 dne 11. 6. 2015. Do listu nabídky byl jako zpracovatel nabídky uveden manažer nabídky pan Miroslav Kadlík, jako obchodní manažer pan Alois Rudolf, mezi poptávající firma SMP CZ, a.s., termín odeslání nabídky 23. 7. 2015 a soutěžní lhůta 31. 7. 2015.

Od společnosti SMP obdržela zadávací dokumentaci, jejíž součástí je i soutěžní výkaz výměr, (viz. obr. 4.3).

Obr. 4.3 Technická specifikace výrobku

Výkaz výměr

Stavba: Lázně Kynžvart - rekonstrukce ČOV

Název položky + popis
<p><u>Ponorné kalové čerpadlo jímky plovoucích nečistot</u> - se šroubovým odstředivým kolem s elektromotorem 400V/50Hz se zabudovanou tepelnou ochranou statoru (bimetalu) a 10 m kabelem.</p> <p>Technické údaje o čerpadle: Čerpané množství: 4,0 l/s Čerpaná výška: cca 2,38 m Čerpané médium: splašková voda Teplota média: max. 40° C Příkon čerpadla v prac. bodu: 0,18 kW Výkon elektromotoru: 0,75 kW Počet otáček: 1440 ot./min. Jmenovitý proud: 4,1 A Rozběhový proud: 25 A Druh krytí: IP 68 Výtlačné hrdlo: DN 65 Průchodnost oběžným kolem: 50 mm – bezbariérová Hmotnost: 52 kg</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace Kunst spol. s r.o.

Výkaz výměr obsahuje investorem požadovanou specifikaci konkrétních výrobků, v tomto případě je pro představu uveden pouze jeden výrobek. V nabídkovém oddělení společnosti Kunst byla z výkazu výměr vytvořena poptávka, která byla odeslána dodavatelům zabývajících se konkrétními komoditami. Z tohoto dokumentu byla vytvořena taktéž porovnávací tabulka dodavatelů. Po obdržení nabídek od oslovených dodavatelů se v nabídkovém oddělení zpracuje do již připravené tabulky porovnání výrobků (v tomto případě jednoho výrobku) od konkrétních dodavatelů (viz. tab. 4.1).

Tab. 4.1 Výběr dodavatelů společnosti Kunst

Název dodavatele			
Hidrostral Bohemia	LK Pumpservice	Wilo	Grundfos
<p>Čerpadlo B0BQ - S01+BKBA4- GSEQ+NW1A2O</p> <p>Q = 4 l/s H = 2,38 m P=0,75kW Otáčky: 1.440 ot./min. Jmenovitý proud: 4,1 A Výtlačné hrdlo: DN 65 Průchodnost: 50 mm b Hmotnost: 52 kg</p> <p>Cena/ks = 53 500,-</p>	<p>Čerpadlo Flygt DP 3068.180 MT</p> <p>Q = 3,98 l/s H = 2,37m P = 1,5 kW Otáčky: 1370 ot./min. Jmen. Proud: 4,3 A Výtlak DN: 65 Průchodnost: 65 mm Hmotnost: 42 kg</p> <p>Cena/ks = 51 260,-</p>	<p>Čerpadlo FA 08.22W</p> <p>Q = 4,3 l/s H = 2,3 m P = 0,5 kW Otáčky: 1460 ot./min. Jm. proud: 2,5 A Výtlak DN: 80 Průchodnost: 60 mm Hmotnost: 34 kg</p> <p>Cena/ks = 44 840,-</p>	<p>Čerpadlo SEV.80.80.11.A.4.50D</p> <p>Q = 16,1 l/s H = 7,1 m P = 1,1 kW Otáčky: 1440 ot./min Jm. proud: 2,8 - 2,9 A Výtlak DN: 80 Průchodnost: 50 mm Hmotnost: 95 kg</p> <p>Cena/ks = 59 790,-</p>

Zdroj: Vlastní zpracování dle interní dokumentace společnosti Kunst spol. s r.o.

V tomto porovnání se jako první dbá především na parametry výrobků, které musí být stejné nebo lepší než je požadováno investorem. Výrobek, který těmto parametrům neodpovídá je z výběru automaticky vyřazen.

Při porovnání technických parametrů jednotlivých čerpadel popsaných v tabulce 4.1 s technickými údaji o čerpadle znázorněných na obr. 4.3 je možné si všimnout několika skutečností. Přestože výkon čerpadla Flygt od společnosti LK Pumpservice je vyšší, než výkon žádaný, což je příznivé vzhledem k životnosti čerpadla, ale na druhou stranu má za následek ve většině případů vyšší spotřebu elektrické energie, ostatní parametry se neshodují s parametry uvedenými ve výkazu výměr. Toto čerpadlo je schopné přečerpat pouze 3,98 l/s, což je menší množství než je požadováno ve výkazu výměr. Požadovaným parametrům dále neodpovídá nižší čerpaná výška čerpadla Flygt, nižší počet otáček a hmotnost, i když je ale třeba říci, že hmotnost není zcela výsadním kritériem pro výběr daného produktu. Jelikož čerpadlo Flygt nesplňuje všechny potřebné parametry, je tedy automaticky, bez ohledu na další možná kritéria, z výběru vyloučeno.

Podobně je tomu i u čerpadla od firmy Wilo (viz. tab. 4.1). Je sice schopné přečerpat 4,3 l/s, což je větší množství než to, které je uvedené ve výkazu výměr, a taktéž disponuje vyššími otáčkami, avšak ostatní parametry jako je výkon nebo čerpaná výška neodpovídají žádaným. Proto je i tohle čerpadlo z výběru vyřazeno.

K posouzení zůstávají už jen čerpadla od společností Hidrostral Bohemia a Grundfos. První z těchto čerpadel splňuje všechny parametry požadované investorem. Co se týče čerpadla od firmy Grundfos, nejen, že jeho parametry odpovídají parametrům uvedeným ve výkazu výměr (viz. obr. 4.3.), ale také některé z nich několikanásobně převyšuje. Pokud jde o jmenovitý proud posuzovaného čerpadla, je nižší, než je vyžadováno, ovšem jedná se o vcelku zanedbatelný parametr. Tedy je možné říci, že parametry požadovaného čerpadla na rekonstrukci ČOV lázní Kynžvart splňují výrobky od obou společností.

V tomto okamžiku (v další fázi) je postup takový, že se posuzuje cena čerpadel. Pokud jsou porovnány ceny čerpadel společností Hidrostral Bohemia a Grundfos, levnější výrobek nabízí prvně zmiňovaná firma.

Společnost Hidrostral Bohemia je tedy vybrána jako dodavatel ponorného kalového čerpadla pro veřejnou zakázku – Rekonstrukce ČOV lázní Kynžvart.

Výhody a nevýhody stávajícího systému výběru dodavatelů společnosti Kunst

V první řadě je třeba říci, že fakt, že se nejprve věnuje pozornost samotným parametrům výrobků, je zcela na místě a v pořádku. K čemu by totiž bylo např. čerpadlo, které sice bude levné, avšak jeho výkon nebude dostačující pro daný případ. Po splnění parametrů přichází na řadu cena. Cena je samozřejmě taky důležitým kritériem, zvláště pokud rozdíl v ceně posuzovaných výrobků není zanedbatelný.

Výběr dodavatelů se tak zúžil na porovnání parametrů, zda vyhovují zadavatelem předepsaným, a na cenu. Pokud tedy dodavatel se svým výrobkem nesplňuje některý ze žádaných parametrů, je jeho výrobek automaticky vyloučen z výběru. U zbývajících dodavatelů je poté posuzována cena, což je dle názoru autorky bakalářské práce nedostačující a ráda by navrhla postup, kde by se zhodnocovaly příznivé i nepříznivé parametry vyhovujících dodavatelů.

Jedním z chybějících zohledňovaných kritérií je kvalita. Zde je třeba si říci, co si lze představit pod pojmem kvalita. Může být chápána jako délka záruky, funkčnost výrobku, rychlost případného servisního zásahu, potřeba náhradních dílů, popř. jiné. Kvalita je dle autorky důležitým kritériem, které by se nemělo zanedbávat. V případě rekonstrukce ČOV lázní Kynžvart lze tento fakt uvést na příkladu, že přestože ze čtyř uvedených čerpadel (viz. obr. 4.4) vzešlo nejlépe čerpadlo od firmy Hidrostral Bohemia, není zárukou, že právě toto čerpadlo bude kvalitní, respektive, že bude fungovat několik let.

Dále chybí posouzení dodací lhůty daného výrobku. Jestliže rekonstrukce ČOV měla být v srpnu, přičemž doba dodání čerpadla by byla např. až v září, došlo by ke zpoždění

dodávky a tím k celkovému zpoždění rekonstrukce a k sankčním poplatkům z prodlení předání díla, což je nežádoucí. Může tím vzniknout dojem, že firma Kunst není schopna dostát svým závazkům v požadovaných lhůtách. Nedodržení termínů stavby může mít i za následek propadnutí stavebního povolení. U havarijních stavů může mít dlouhá dodací lhůta za následek selhání komponentů a následné vysoké náklady na možné odstranění havárií. Proto je třeba si dodací lhůtu pohlídat.

Dalším kritériem, které se nezohledňuje při výběru dodavatele, je záruční doba. Ve VOS je záruka na dílo uvedena pouze v zadávacích podmínkách. Neřeší tedy záruku konkrétních strojů, ale díla jako celku. Např. když zadavatel VOS požadoval minimální záruku na celek 24 měsíců, ale některý z oslovených dodavatelů poskytuje na svůj výrobek záruku 36 měsíců, měl by být zvýhodněn oproti ostatním, kteří nabízejí pouze minimum, které stanovil zadavatel.

Při výčtu dalších nezohledněných kritérií je na místě uvést také kritérium reference (nebo zkušenosti). Ty totiž v dnešní době hrají důležitou roli. S dodavatelem, který má zástupy spokojených a věrných odběratelů se jde do spolupráce s lepším vědomím než s dodavatelem, který má jen pár zákazníků a potenciální odběratelská společnost, v tomto případě zástupci obchodního oddělení společnosti Kunst, o něm navíc nic neví, jelikož s ním dosud neobchodovali. Proto raději „sází na jistotu“ a spolehlivost prověřenou dlouholetou spoluprací s danou dodávající firmou, než aby podstupovali riziko s neověřeným dodavatelem, se kterým dosud nemají zkušenosti, třebaže by tento neověřený dodavatel mohl nabízet lepší služby.

V rámci shrnutí současného stavu výběru dodavatelů lze říci, že přestože požadované parametry splňuje více výrobků, neprověřuje se již hloubkově, který z těchto „úspěšných“ výrobků nabízí lepší parametry, které budou pro firmu Kunst výhodnější.

5. Shrnutí, návrhy a doporučení

Obecně lze tedy říci, že firma Kunst nevyužívá při porovnávání dodavatelů potenciálu jejich výrobků. Porovná pouze nabízené parametry s parametry od zadavatele, vyloučí výrobky dodavatelů, které svými parametry nevyhoví zadání a poté srovná pouze cenu. Nezohlední tím možné výhody dodavatelů vyhovujících.

Další věc je preference zákazníka. Ta může výběr dodavatele ovlivnit velmi výrazně. Zákazník může preferovat jakýkoli parametr výrobku, popřípadě značku, pokud má s ní výborné zkušenosti, nebo v opačném případě naopak může odmítat určitého dodavatele. Preference zákazníka by měl znát obchodní manažer, který má přidělenou oblast a tím i své určité zákazníky, čili odběratele. Proto by měl v případě revize nabídky, druhého kola výběru nebo při výběru dodavatele do realizace, vstoupit do průběhu výběru, uplatnit své znalosti prostředí a zákazníka a svou koordinací přispět k ideálnímu výběru.

Je tedy vhodné navrhnout nový formulář pro výběr dodavatelů konkrétních strojů. Formulář musí obsahovat všechny možné údaje o přesné identifikaci konkrétního stroje, parametry, se kterými je možno se setkat a které mohou negativně nebo pozitivně ovlivnit výběr. Je vhodné, aby bylo zohledněno nejen splnění vstupních parametrů u nabízených výrobků, ale navíc aby výrobky s vyšší hodnotou parametru (nebo s nižší hodnotou, např. u dodací lhůty) byly ohodnoceny bodovým prospěchem. Při nesplnění parametrů by potom nevyhovující dodavatelé byli automaticky vyloučeni. Je vhodné vzít v potaz i znalosti obchodního manažera, jenž je schopen brát v úvahu přání zákazníka.

Všechny navržené formuláře výběru dodavatelů tak budou vytvořeny jako kombinace Metody založené na přímém stanovení dílčích variant (viz kapitola 2.3.5 b) doplněné o stanovení vah kritérií, v našem případě parametrů, metodou bodové stupnice (viz. kapitola 2.3.4) a bude vytvořen v programu Microsoft Excel.

Vysvětlení bude uvedeno na výběru dodavatelů čerpadel (viz. tabulka 5.1), formuláře pro výběr dodavatelů ostatních strojů budou uvedeny v příloze č. 4 a budou založeny na stejném principu. Stanovení vah parametrů těchto strojů bude uvedeno v příloze č. 5.

Tab. 5.1 Tabulka pro výběr dodavatelů čerpadel

		Vstupní podmínky zadavatele		Hodnocení		Dodavatel	
Položka ve VV	Název parametru	Parametry zadavatele	Hodnocení manažera (1-10)	Váha parametru (celkem 1,0)	Nabízené parametry	Celkové hodnocení	
	Průtok Q (l/s)		1	0,16		0	
	Dopravní výška H (m)		1	0,14		0	
	Výkon motoru P (kW)		1	0,08		0	
	Otáčky n (ot./min.)		1	0,02		0	
	Oběžné kolo - druh		1	0,06		0	
	Průchodnost oběžným kolem (mm)		1	0,1		0	
	Váha (kg)		1	0,02		0	
	Preference značky		1	0,1		0	
	Záruční doba (měsíc)		1	0,06		0	
	Dodací lhůta (týden)		1	0,06		0	
	Spolehlivost dodavatele		1	0,06		0	
	Cena	0	1	0,12		0	
	Možnost instalace					1	
Celkem nabodováno (vyšší vyhrává)				1		0	

Zdroj: Vlastní zpracování

Nový formulář bude obsahovat sloupec „**Položka**“, což je číslo nebo označení položky z výkazu výměr popřípadě specifikace pro přesnou identifikaci výrobků.

Následuje sloupec „**Vstupní podmínky zadavatele**“, kde budou uvedeny parametry zadavatele na výrobek a jejich konkrétní parametry.

Následuje sloupec „**Hodnocení manažera**“. Rozsah jeho bodování je v rozsahu 1 – 10. Pro první kolo výběru jsou rozhodující parametry výrobku, zda splňují minimální hodnotu požadovanou zadavatelem VOS. Není zde tedy zatím třeba součinnosti obchodního manažera, ale z důvodu funkčnosti výpočtů bude hodnocení vždy 1. Obchodní manažer tedy zatím neovlivní svým bodovým hodnocením výběr dodavatele. Manažer vstupuje do výběru až

v dalším kroku, při revizi, popřípadě výběru dodavatele pro realizaci, kdy již využije své znalosti prostředí, které má na starost a bodovým hodnocením ovlivní konečného dodavatele.

Poté je zde sloupec „**Váha parametru**“. Ta bude předem vypočítaná a neměnná. Váhy určila autorka bakalářské práce ve spolupráci s pracovníkem firmy Kunst z technického úseku, jenž má dlouholeté zkušenosti a praxi s instalacemi porovnávaných komponent.

Váhy byly stanoveny pomocí metody bodová stupnice (viz. kapitola 2.3.4), přičemž bodová škála byla stanovena od 1 do 10 bodů. Následně byl proveden součet těchto přiřazených bodů.

Výsledné váhy jednotlivých parametrů se potom stanoví jako podíl daného parametru na celkovém součtu bodů. Součet těchto vah se musí rovnat 1. (viz. tabulka 5.2)

Tab. 5.2 Stanovení vah parametrů čerpadla metodou bodová stupnice

Název parametru	Počet bodů	Váha
Průtok	8	0,16
Dopravní výška	7	0,14
Výkon motoru	4	0,08
Otáčky	1	0,02
Oběžné kolo	3	0,06
Průchodnost oběžným kolem	5	0,10
Váha	1	0,02
Preference značky	5	0,10
Záruční doba	3	0,06
Dodací lhůta	3	0,06
Spolehlivost dodavatele	3	0,06
Cena	6	0,12
Součet	49	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Pak již přichází na řadu samotné porovnání dodavatelů ve sloupcích „**Dodavatel**“, kdy v prvním sloupečku (tj. „**Nabízené parametry**“) vyplňuje referent, popřípadě manažer nabídky, parametry z nabídek dodavatelů. Druhý sloupec u dodavatele je „**Celkové hodnocení**“ toho konkrétního parametru. Jelikož tento sloupec obsahuje vzorce a funkce, bude taktéž uzamčen proti neoprávněným úpravám.

U parametrů, jejichž vyšší hodnota než hodnota zadavatele, je prospěšná (např. u parametru průtok, u záruční doby apod.), se bere hodnota nabídnutá dodavatelem snížená o hodnotu parametru zadavatele a to vše násobeno hodnocením manažera a váhou parametru. Pokud je žádoucí nižší hodnota parametru (např. u otáček, u dodací lhůty) je hodnota parametru zadavatele snížená o hodnotu parametru dodavatele a to vše násobeno hodnocením manažera a váhou parametru.

Pokud u významných parametrů vyjde v řádcích sloupce „celkové hodnocení“ parametrů záporná hodnota, bude dodavatel s výrobkem z výběru vyloučen. K tomu bude sloužit řádek na spodním místě tabulky „Možnost instalace“. Kladný výsledek celkového hodnocení u samotných parametrů znamená plusové body a záporný výsledek body odečítá. Významné parametry ovlivňují funkčnost výrobku, proto je zde potřeba kontrolovat jejich dodržení s požadavky zadavatele.

V parametru „**Cena**“ se jako parametr zadavatele automaticky spočítá průměrná cena z vyhovujících dodavatelů, tj. z dodavatelů, kteří splnili parametry požadované zadavatelem. Důvodem je předejít příliš nízké, nebo naopak vysoké ceně, která by velmi negativně ovlivnila celkový výběr. Pokud by někdo z dodavatelů nabídl příliš levný, nebo drahý stroj, byl by velmi zvýhodněn nebo naopak znevýhodněn. Samotný výpočet celkového hodnocení je brán jako průměrná cena (vytvořená z cen dodavatelů vyhovujících) snížená o cenu daného dodavatele a to celé násobeno hodnocením manažera a váhou parametru.

Po ceně následuje řádek „**Možnost instalace**“. Zde jsou vyhovující dodavatelé automaticky vypočítáni pomocí funkce v Excelu „**KDYŽ**“. Pokud je výrobek vhodný pro instalaci, je u dodavatele výrobku 1, což znamená, že výrobek splňuje či dokonce přesahuje minimální požadavky zadavatele, pokud 0, výrobek parametry nespĺňuje a je tak z výběru vyloučen.

Posledním řádkem je „**Celkem nabodováno**“. Tento řádek sečte všechna kladná i záporná hodnocení parametrů dodavatele a ukáže celkové bodové hodnocení pouze vyhovujících výrobků. Zde rozhoduje pravidlo, že čím vyšší bodové hodnocení dodavatel získá, tím více je tento dodavatel se svým výrobkem vhodnější pro konkrétní realizaci.

Výhodou tohoto řešení je, že při prvním kole soutěže a tedy prvním kole výběru dodavatele do nabídky se berou v potaz čistě technické parametry komponentů a v revizi nabídky nebo před realizací se může přidat i praktická zkušenost obchodního manažera a obodování parametrů dle přání investora.

Velkou výhodou tohoto formuláře bude jeho univerzálnost pro použití u jakéhokoli výběru. Pokud zadavatel nebude požadovat některý z parametrů ve formuláři, nebude tento parametr hodnocen u žádného z dodavatelů a neovlivní tak celkové hodnocení a možný výběr. Formulář je jasně srozumitelný, obsahuje všechny parametry a díky uzamčeným neměnným buňkám a funkcím bude vyloučen i lidský faktor při manipulaci s formulářem. Díky jeho univerzálnosti nebude potřeba vytvářet vždy novou tabulku pro každý nový výběr dodavatelů, jako tomu bylo doposud, ale tento nový systém vyžaduje pouze vyplnění vstupních parametrů z výkazu výměr a vyplnění nabízených parametrů od dodavatelů do již připraveného formuláře. Tím se ušetří velké množství času referenta nebo manažera nabídek při vytváření tabulek porovnání dodavatelů na každou akci.

Díky použití tabulkového editoru EXCEL, který obsahuje funkce, je umožněno rychlé zjištění výsledků, zda je vůbec výrobek od daného dodavatele schopen splnit minimální požadavky a dále automaticky vyloučí všechny dodavatele, kteří nevyhovují, což umožňuje rychlé zjištění, který z dodavatelů bude nejvhodnější pro danou zakázku. Chyba tedy může nastat pouze v případě, že referent nabídky vyplní vstupní údaje z nabídek a z výkazu výměr chybně.

5.1 Praktický příklad nového systému výběru dodavatelů

Tento nový systém výběru pomocí formuláře bude názorně předveden na příkladu výběru dodavatelů čerpadel (viz. kapitola 4.4). Postup vyplňování formuláře při výběru dodavatelů na rekonstrukci ČOV lázní Kynžvart je popsán v následujícím textu.

Referent nabídek do připraveného formuláře zanese název položky ve výkazu výměr, v tomto případě se bude jednat o položku 1.1.24 Ponorné kalové čerpadlo. Dále zanese hodnoty parametrů čerpadla z výkazu výměr, které určil zadavatel VOS. Do sloupce „Hodnocení manažera“ referent nabídek nezasahuje a hodnoty zůstávají na čísle 1 z důvodu funkčnosti výpočtů. Je to nejen z důvodu využití Metody založené na přímém stanovení dílčích ohodnocení, kdy byla stanovena bodová škála od 1 do 10 bodů, ale taktéž z důvodu funkcionality, kdy cokoliv násobeno nulou by vyšlo 0.

Z nabídek dodavatelů oslovených či poptaných firmou Kunst zaneše referent nabídek do tabulky konkrétní název dodavatele a do sloupečku „Nabízené parametry“ parametry dodavatelem nabízeného čerpadla.

Po vypsání všech známých údajů do tabulky jsou již díky nastaveným vzorcům v tabulkovém editoru Excel automaticky vypočítány hodnoty sloupce „Celkové hodnocení“ a taktéž jsou známi dodavatelé, kteří uspěli v prvním kole výběru. Jsou to ti, u kterých byla vygenerována „Možnost instalace“ 1 (tedy splnili minimálně požadované parametry určené zadavatelem) a jedná se o firmy Hidrostral Bohemia a Grundfos. Nyní je vhodné rozebrat každý parametr.

- **Průtok** – žádoucí je co nejvyšší průtok, neboť čím více znečištěné vody dokáže čerpadlo přečerpat za časový úsek, tím kratší dobu musí být v provozu. Minimálně požadované přečerpané množství je stanoveno zadavatelem na 4 l/s. Tuto hodnotu nesplnilo pouze čerpadlo od firmy LK Pumpservice, jehož průtokové množství je pouze 3,98 l/s a proto je v kolonce „celkové hodnocení“ tohoto dodavatele záporná hodnota, což znamená, že tento dodavatel je již teď automaticky vyřazen z potenciálních dodavatelů.
- **Dopravní výška** – jedná se o hodnotu výšky, do jaké je schopno čerpadlo vytlačit čerpané medium. Žádoucí je co nejvyšší výška. Zadavatel žádá minimálně 2,38 m dopravní výšky. Tomuto požadavku vyhověly pouze čerpadla od firem Hidrostral Bohemia a Grundfos. Další dva dodavatelé jsou tedy z výběru v tuto chvíli vyloučení.
- **Výkon motoru** – čím vyšším výkonem motor čerpadla disponuje, tím více dokáže přečerpat množství kapaliny. Z tabulky je vidět, že pouze čerpadlo od firmy Wilo nabízí nižší výkon motoru, než je požadováno zadavatelem, proto celkové hodnocení vyšlo v záporných číslech.
- **Otáčky** – určují, jaké musí mít čerpadlo otáčky pro dosažení potřebného průtoku a dopravní výšky. Čím je hodnota nižší, tím bude čerpadlo méně náchylné na opotřebení. Tento parametr není ve své podstatě tak důležitý, aby nesplnění zadavatele vedlo k vyloučení z výběru.

- **Oběžné kolo** – některá čerpadla určitých výrobců disponují patentově chráněnými technologiemi a mezi ně lze zařadit i některá oběžná kola. Pokud zadavatel takovéto patentované kolo uvede, je již předem jasný dodavatel. Celkové hodnocení kola u dodavatele bude 0 (nedisponuje) a 1 (disponuje). V tomto případě není oběžné kolo ve výkazu výměr uvedeno, proto se nebude do sloupce „Nabízené parametry“ k oběžnému kolu uvádět žádná hodnota.
- **Průchodnost oběžným kolem** – jedná se o rozměr pevného předmětu, jaký je čerpadlo schopno přečerpat, aniž by se ucpalo, popřípadě poškodilo. Tento parametr je důležitý a nesplnění znamená vyloučení z výběru.
- **Váha** - patří k méně významným parametrům. Pokud bude váha vyšší, než uvedl zadavatel, bude sice celkové hodnocení dodavatele u tohoto parametru záporné (tedy nevyhovující), avšak fakt, že je čerpadlo těžší, neznamená zhoršení důležitých parametrů, pouze ztíženou manipulaci s tímto čerpadlem. Jde tedy o méně podstatný parametr a jeho nesplnění není důvodem k vyloučení z výběru.
- **Preference značky** – zde může zákazník požadovat určitého dodavatele, což má za následek automatické vyřazení ostatních dodavatelů z výběru. U požadovaného dodavatele by se do sloupce „Nabízené parametry“ uvedla hodnota 1, u ostatních 0.
- **Záruční doba** – záruční dobu si může zadavatel, tedy zákazník, předem určit. Minimální záruční lhůta je 24 měsíců, ale pokud by žádal delší, je třeba to zajistit i ve výběru. Zde ale záruční doba uvedena není, proto je brána nejnižší hodnota daná zákonem a to 24 měsíců.
- **Dodací lhůta** – pokud má být stavba realizována v termínu blízkém VOS, musí zde být uveden časový horizont, za kolik týdnů má dojít k realizaci. Po dodavatelích je pak nutno žádat, aby uvedli dodací lhůtu. V nabídce na ČOV Kynžvart je realizace uvedena až v průběhu roku 2016 a tak dodací lhůtu splní všichni dodavatelé ve výběru.

- **Spolehlivost dodavatele** – ta je brána z ročního hodnocení dodavatelů. Pokud měl konkrétní dodavatel v předešlém roce problémy se svými dodávkami, mělo by se to negativně projevit i na bodovém hodnocení ve výběru. Proto je u dodavatelů Hidrostral Bohemia a Grundfos uvedena hodnota 1, což znamená, že v minulém roce s těmito dodavateli nebyl problém.
- **Cena** – cena se na celkovém bodovém hodnocení může projevit velmi výrazně, zvláště pokud je málo vyhovujících dodavatelů. V ukázkovém příkladu jsou pouze dva vyhovující dodavatelé a tak je průměrná cena počítána z cen těchto dvou. Hidrostral Bohemia díky nižší ceně tj. 53 500,- získává plusové body a Grundfos kvůli vyšší ceně, tj. 59 790,- získá zápornou hodnotu bodů.

Po zhodnocení parametrů bylo vygenerováno, že pouze čerpadla od dodavatelů Hidrostral Bohemia a Grundfos splnila minimální parametry a tedy postupují do dalšího kola.

V tuto chvíli by se za jiných okolností přešlo ke sloupci „Hodnocení manažera“, kdy by obchodní manažer navolil body ze škály 1 – 10 ke každému parametru podle důležitosti při dané zakázce (v tomto případě při rekonstrukci ČOV lázní Kynžvart). Využil by přitom informací, které manažer nabyl při komunikaci s odběratelem a na základě toho by parametry obodoval (čím vyšší důležitost parametru přikládá, tím více bodů mu přidělí). V prvním kole výběru lze z formuláře v tuto chvíli vyčíst, že v posledním řádku celé tabulky „Celkem nabodováno“ je u dodavatele Hidrostral Bohemia hodnota „377,4“ a u dodavatele Grundfos „- 375,635“ (viz. tabulka 5.3), a tak je již teď jasné, že přestože výběru dle parametrů odpovídají oba, díky nižší ceně jasně vítězí Hidrostral Bohemia. Pokud by obchodní manažer bodové hodnocení u těchto dvou dodavatelů v druhém kole výběru vyplnil, jeho body mohou stačit k tomu, aby ovlivnily výsledné hodnocení v řádku „Celkem nabodováno“.

Tab. 5.3 Formulář pro výběr dodavatelů čerpadel



KUNST, spol. s r. o., Palackého 1906, 753 01 Hranice
 Tel.: +420 581 699 999, GSM: +420 602 588 953
 Fax: +420 581 699 921
 kunst@kunst.cz, www.kunst.cz

Čerpadla

Položka ve VV	Vstupní podmínky zadavatele		Hodnocení		Hidrostat Bohemia		LK Pumpservice		Wilo		Grundfos	
	Název parametru	Parametry zadavatele	Hodnocení manažera (1-10)	Váha parametru	Nabízené parametry	Celkové hodnocení	Nabízené parametry	Celkové hodnocení	Nabízené parametry	Celkové hodnocení	Nabízené parametry	Celkové hodnocení
1.1.24	Průtok Q (l/s)	4	1	0,16	4	0	3,98	-0,0032	4,3	0,048	16,1	1,936
	Dopravní výška H (m)	2,38	1	0,14	2,38	0	2,37	-0,0014	2,3	-0,0112	7,1	0,6608
	Výkon motoru P (kW)	0,75	1	0,08	0,75	0	1,5	0,06	0,5	-0,02	1,1	0,028
	Otáčky n (ot./min.)	1440	1	0,02	1440	0	1370	1,4	1460	-0,4	1440	0
	Oběžné kolo - druh		1	0,06		0		0		0		0
	Průchodnost oběžným kolem (mm)	50	1	0,1	50	0	65	1,5	60	1	50	0
	Váha (kg)	52	1	0,02	52	0	42	0,2	34	0,36	95	-0,86
	Preference značky		1	0,1		0		0		0		0
	Záruční doba (měsíc)		1	0,06		0		0		0		0
	Dodací lhůta (týden)		1	0,06		0		0		0		0
	Spolehlivost dodavatele	1	1	0,06	1	0	0	-0,06	0	-0,06	1	0
	Cena	56 645	1	0,12	53 500	377,4	51 260	646,2	44 840	1416,6	59 790	-377,4
Možnost instalace					1		0		0		1	
Celkem nabodováno (vyšší vyhrává)				1		377,4		0		0		-375,635

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Závěr

V teoretické části práce byla rozebrána teoretická východiska, jako je nákup a jeho proces, dále byla zdůrazněna důležitost partnerství s dodavateli, byl popsán proces hodnocení a samotného výběru dodavatelů na základě kritérií a pomocí jednoduchých metod stanovení hodnoty variant. V následující kapitole byla představena společnost KUNST, spol. s r.o., její zaměření, organizační schéma, byla nastíněna ekonomická situace společnosti a popsáno okolí podniku včetně konkurence. Poté byla analyzována situace v podniku a na názorném příkladu byl popsán současný systém výběru dodavatelů. Na základě těchto faktů byl v poslední kapitole navržen formulář pro výběr dodavatelů a na tomtéž příkladu byl zpracován nový výběr dodavatelů do navrženého formuláře.

Cílem této bakalářské práce bylo navržení zlepšení pro současný systém výběru dodavatelů společnosti. Toto zlepšení spočívá ve vytvoření formulářů pro výběr z několika dodavatelů vybraných nakupovaných strojů. Jedná se o stroje mající větší množství parametrů ovlivňujících jejich použití v určitých aplikacích. Referent nabídek společnosti tedy nebude muset při každém novém výběru vytvářet pokaždé novou porovnávací tabulku výběru dodavatelů dané komodity, ale použije již přednastavený formulář. Navíc díky tomu, že byly tyto formuláře vytvořeny v tabulkovém editoru Microsoft Excel, bude po navolení známých údajů při konkrétní zakázce dosaženo, díky zadání funkcí a vzorců, téměř okamžitého zjištění výsledků výběru, čímž dojde k ušetření času pracovníka, jenž se bude moci věnovat jiným potřebným úkolům. Pracovník tedy nebude muset výpočty zpracovávat a počítat ručně, bylo by to pro něj pracné a časově náročné. Zároveň zde nedojde k chybám ve výpočtech nebo k přehlédnutí parametrů nabízených strojů referentem. Omezí se tím případný lidský faktor na minimum.

Nový formulář navíc bodově zohlední výhody toho konkrétního stroje dodavatele. Zároveň se zde uplatní znalosti obchodního manažera nabyté komunikací se zákazníkem a znalostí prostředí, a bude tedy zohledněno přání zákazníka při konkrétní zakázce. Formulář tak poslouží pro jakoukoli zakázku, nabídku, či na kterékoli kolo výběru dodavatele.

Seznam použité literatury:

BLECHARZ, Pavel. *Kvalita a zákazník*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2015. 160 s. ISBN 978-808-7865-200.

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress, 2008. 192 s. ISBN 978-808-6929-446.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 474 s. ISBN 978-808-6929-590.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-708-0598-6.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, xii, Vysokoškolské učebnice (Computer Press), 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

MACUROVÁ, P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. 1. vyd. Ostrava: báňská - Technická univerzita, 2014. 344 s. ISBN 978-802-4837-918.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. : Management Press. Knihovna světového managementu, 2012. 232 s. ISBN 978-807-2612-512.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-726-1152-6.

TOMEK, Gustav. *Nákupní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 173 s. ISBN 80-856-2396-X.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, Expert (Grada), 2007. 378 s. ISBN 978-802-4714-790.

Elektronické zdroje

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin*. [online]. 2016. [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=148727&typ=PLATNY>

KUNST.CZ. *Dodávky a montáže vodohospodářských celků*. [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://kunst.cz/cs>

Seznam zkratk:

ČOV – čistírny odpadních vod

ČS – čerpací stanice

ČSN – česká technická norma

EN – evropská norma

ISO – normy managementu jakosti

OA – oběžná aktiva

OHSAS – systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

ROA – rentabilita aktiv

ROE – rentabilita vlastního kapitálu

ROS – rentabilita tržeb

SOM – Strojírny a opravy Milenov

spol. s r.o. – společnost s ručením omezeným

ÚV – úpravny vod

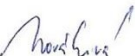
VOS – veřejná obchodní soutěž

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že,

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne... 6. 5. 2016...



.....

Alena Nováková

Seznam příloh

Příloha č. 1: Rozvahy společnosti z let 2011 – 2014

Příloha č. 2: Výkazy zisku a ztráty z let 2011 – 2014

Příloha č. 3: Záznam opakovaného hodnocení dodavatelů

Příloha č. 4: Formuláře pro výběr dodavatelů jednotlivých strojů

Příloha č. 5: Stanovení vah parametrů strojů bodovací metodou