

1. VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Klíčová slova: hodnocení, hodnota, schopnosti, kritéria, náklady

Racionální a emocionální faktory mají vztah na vyhodnocení dodavatelů. Na druhé straně znalost dodavatelů, hodnota a důležitost koupě určují přístup k řešení.



Hodnotovou analýzu (value-in-use: VIU) používáme, abychom určili užitnou hodnotu nákupu.

Příklad:



Chemický závod (provoz) užívá speciální, protikorozní těsnění. V provozu je instalováno 200 kusů těsnění s životností 2 měsíce, cena 1 ks je 5,- Kč.

Nákupčí objeví nového možného dodavatele kvalitnějšího těsnění s životností 4 měsíce. Jak určit užitnou hodnotu nového těsnění? Při změně vycházíme ze starého řešení.

- Roční náklady existujícího výrobku: $200 \text{ (těsnění)} \times 5 \text{ (Kč)} \times 6 \text{ (výměn za rok)} = 6\,000,- \text{ (Kč)}$
- Užitná hodnota VIU nového těsnění při životnosti 4 měsíce: $200 \text{ (těsnění)} \times \text{VIU} \times 3 \text{ (výměny za rok)} = 6\,000,- \text{ (Kč)}$
 $\text{VIU} = 10,- \text{ (Kč)}$

Nákupčí má možnost se pohybovat v cenovém rozpětí 5 – 10 Kč. Obvykle však musí zvažovat i další náklady. Náklady na výměnu (montáž + ztráta produkce, vzniká zastavením linky), řekněme 5 000,- Kč.

- Roční náklady starého řešení:
 $200 \times 6 \times 5 + 5\,000 \times 6 = 36\,000,- \text{ Kč}$
N na zařízení + N na výměnu

- Užitná hodnota nového řešení (VIU):
 $200 \times 3 \times \text{VIU} + 5\,000 \times 3 = 36\,000,- \text{ Kč}$
N na zařízení + N na výměnu
 $200 \times 3 \times \text{VIU} = 21\,000$
 $\text{VIU} = 21\,000/600$
 $\text{VIU} = 35$

Nyní bude užitná hodnota nového řešení 35,- Kč. Pokud dodavatel navrhne výměnu těsnění za chodu – užitná hodnota nakupovaného zařízení se může zvýšit až na 60,- Kč (odstávka není nutná).

Marketér dodávajícího by měl dobře znát výrobní cyklus organizace, které nabízí svůj výrobek. Pokud výrobní cyklus detailně zná, může využít hodnotovou analýzu. Užitná hodnota je důležitý faktor při rozhodování o výběru z možných dodavatelů.



Dalším faktorem výběru jsou ***dodavatelské schopnosti***.

Lze je rozdělit do 4 skupin:

Technické (výrobní) schopnosti: strojní vybavení (zastaralost, poruchovost, výrobní kontroly, kontrola kvality, kontrola nákladů).

Manažerské (řídící) schopnosti: plánovací, organizační, kontrolní schopnosti dodavatele.

Finanční situace: výsledovky, rozvahy, cash flow, zadluženost – využívají se poradenské firmy. (Nabídka od slabé firmy nemusí mít dlouhodobou perspektivu.)

Servis dodavatele: zda je schopen dlouhodobě dodržet slíbenou kvalitu, množství, včasnost dodávek, technickou pomoc, zda je schopen reagovat pružně na změněné požadavky.

1.1. Vyhodnocování dodavatelů

Jakmile je kontakt s dodavatelem uzavřen, musí být vyhodnocována dodavatelská činnost – tím zkoumáme, zda jsme se rozhodli dobře či zda bychom měli hledat nového dodavatele. Každá firma musí vyhodnocovat svého dodavatele. Metody vyhodnocování se liší v různých odvětvích i firmách. Ve stručnosti uvedeme tři metody:



Kategorická (kategoriální) metoda:

Dodavatel je vyhodnocován odděleními (nákup, výroba, kontrola kvality, vstupní kontrola...), které vedou záznamy o jednotlivých dodavatelích. Na pravidelných poradách jsou dodavatelé kategorizováni do skupin:

- Vynikající
- Vyhovující
- Nevyhovující



Bodový systém:

Jsou určena přesná kritéria a jejich váhy (důležitost).

Příklad:



Firma vyhodnocuje dodavatele elektronických součástek. **Maximální počet bodů je 100:**

- 40 za kvalitu
- 25 za cenu
- 25 za plnění harmonogramu dodávek

- 10 za technickou pomoc a servis

Nákupní středisko vyhodnocuje každého dodavatele (pochopitelně spolupracuje s výrobou a kontrolou), výsledky zaznamenává do formuláře.

- 91 a více bodů: vynikající dodavatel
- 83 – 90 bodů: spolupráce pokračuje, ale v menší míře
- 70 – 82 bodů: kritická kategorie (pokud se nezlepší, jsou vyřazeni)
- 69 a níže: obvykle končí spolupráce



Nákladový systém:

Vychází z hodnotové analýzy. V tomto systému vyhodnocuje kvalitu, dodávkový režim a služby tak, že dáváme znaménko minus (-) za příznivé hodnocení a znaménko plus (+) za nepříznivé hodnocení. Přiřazená hodnota každému faktoru je odvozena z nákladových kalkulací (jak faktor zvyšuje náklady). U dodávek stanovíme například koeficient + 0,02 za opoždění v průměru o týden, koeficient + 0,05 za dodávky opožděné o 3 týdny. Podobně hodnotíme vliv kvality a služeb na náklady. Následně pak upravíme cenu nákupu.

Příklad:



Dodavatel nabízí výrobek za cenu 80,- Kč.

Ukazatel kvality	+ 1%
Ukazatel dodávek	+ 5% (zpoždění se)
Ukazatel služeb	- 1% (vynikající)

Součtem těchto tří ukazatelů dostaneme koeficient 5%. Na základě tohoto výsledku upravíme cenu nákupu:

$$80 + (0,05 \times 80) = 84, - \text{ Kč}$$

Nákupčí se při nákupu orientuje na takto upravenou cenu. Uvedený špatný (nepravidelný) režim dodávek výrazně poškozuje dodavatele.

Je pochopitelné, že nákladový systém musí být zabezpečen počítačovou technikou, musí být vyhodnoceny veškeré vlivy, které zvyšují náklady a na základě těchto je následně provedena kategorizace dodavatelů. Tato metoda je v současné době jednou z nepoužívanějších. Ovšem vždy závisí na osobě vyhodnocovatele, na jeho přísnosti, nezaujatosti...

Shrnutí



Marketér musí být citlivý ke kritériím a vahám nakupujících. Zpravidla se jedná o skupiny: kvalita, servis, cena, schopnosti firmy... Je-li výrobek vysoce standardizován – cena má vyšší důležitost. Jedná-li se o unikátní výrobek – výraznější jsou ostatní kritéria. Cena nikdy nemůže být posuzována samostatně. Ekonomická kritéria jsou dominantní u standardní produkce. U novinek a u složitých zařízení vstupují do hry ostatní kritéria. Nicméně analýza dodavatelů se stává stále důležitějším nástrojem konkurenčního boje.



Kontrolní otázky

- 1) Vysvětlete pojem hodnotová analýza.
- 2) Uveďte faktory, které hrají roli při výběru nového dodavatele.
- 3) Vysvětlete podstatu nákladového systému.