

Vyhledávání a volba dodavatele je v podnikové, ale i armádní praxi mimořádně důležitým, možno říci klíčovým případem rozhodování, neboť dodavatel a jím zajišťované komponenty rozhodují o úspěšnosti odběratele na trhu v oblasti kvality nákupní produkce, nákladovosti a úrovni poskytovaných služeb. Čím větší nákupní možnosti a tedy čím více dodavatelů máme k dispozici, tím toto rozhodování nabývá na závažnosti.

Pro zajištění efektivní činnosti nákupního oddělení je nutné nejdříve zjistit kvalitní informace o dodavatelích. Dobrá znalost dodavatele, jeho slabín a předností, jeho záměrů, problémů, jeho pověsti, image a značky, to vše přispívá k efektivnímu řízení nákupu. Abychom správně rozhodli od koho budeme nakupovat, musí být informace objektivní a intenzivní a musí být správně nastavena kritéria, která musí být brána na zřetel při volbě dodavatele.

Výběru dodavatele tedy předchází náročné získávání informací, k němuž dochází prostřednictvím výzkumu na nákupním trhu. Při tomto výzkumu mohou být využita data z primárních i sekundárních zdrojů. Primární informace jsou získány přímo v terénu obvykle metodou dotazování, mohou být povahy jak kvantitativní, tak i kvalitativní. Druhý typ dat se většinou používá před samotným výzkumem k upřesnění jeho cílů.

Šíře potřebných podkladů je dána také tím, zda se jedná o první nákup, modifikovaný nákup nebo o opakovaný nákup. Při prvním nákupu je novost vysoká, potřeba informací maximální a je nutné projít všemi nákupními fázemi a brát v úvahu všechny možné alternativy. Pokud se jedná o modifikovaný nákup, objekt nákupu již částečně známe, potřeba informací již není tak velká a nové alternativy jsou omezené. V případě opakovaného nákupu již detailně známe možnosti dodavatele, není třeba širších informací a již nebereme zřetel na další alternativy.

Velkou roli hraje také důležitost dodávaného produktu pro podnik. Daleko pečlivěji a detailněji se bude vybírat dodavatel suroviny, která tvoří podstatnou část výrobku a která zásadní způsobem ovlivňuje stav našeho konečného produktu, než dodavatel zásobující firmu pomocným materiálem.

Mezi základní zdroje informací pro výběr a vyhodnocování dodavatelů patří:

- ❑ osobní kontakty (známí a kolegové v útvech nákupu jiných podniků),
- ❑ vlastní evidence o výkonech dodavatelů (evidence dodávek, fakturace),
- ❑ odborné časopisy, regionální firemní katalogy,
- ❑ odborné komory,
- ❑ poradenské firmy,
- ❑ výstavy a veletrhy,
- ❑ zprávy z obchodních jednání,
- ❑ inzeráty a reklama dodavatele (brožury, katalogy, prospekty),
- ❑ internetové stránky dodavatele.

Nákupčí musí umět získat nejužitečnější informace o trhu, správně je vyhodnocovat a využívat, aby byl schopen zvolit kvalitního dodavatele.

Rozhodování o dodavateli je složitý proces, při němž je nutno brát v úvahu řadu kritérií týkajících se celého marketingového nákupního mixu a dalších vnitropodnikových i vnějších faktorů. Kvalita volby následně ovlivňuje výsledky hospodaření a v konečném důsledku má vliv na realizaci cílů dlouhodobé strategie rozvoje. Samotnému rozhodování předchází náročná fáze získávání početných souborů informací, po němž následuje další nákupní komunikace s dodavatelem.

I když je nakonec o dodavateli na základě uskutečněného výběrového řízení rozhodnuto, nelze ustát v hledání nových nákupních příležitostí, tzn. v posuzování a výběru jiného nového dodavatele, který nabízí lepší podmínky spolupráce.

Při vlastním rozhodování o dodavateli může nákupčí využít některou z těchto metod:

- ☐ expertní odhad (týmu nebo jednotlivce), kdy členy týmu jsou pracovníci nákupu a management podniku,
- ☐ porovnání nabídek – z hlediska nákladovosti dodavatele,
- ☐ kombinované metody – jedná se o kombinaci předchozích metod, nejvíce využívaná v praxi,
- ☐ scoring model.

Pro hodnocení dodavatele pomocí **scoring modelu**, je nutné nejprve stanovit si na základě subjektivního hodnocení tzv. hodnotící kritéria a přidělit jim váhy. Každý podnik má jiné priority a záleží pouze na něm, které parametry si zvolí a jaké váhy jim přidělí.

Mezi základní hodnotící kritéria patří:

- ☐ spolehlivost dodávky,
- ☐ pružnost dodávky,
- ☐ kvalita,
- ☐ platební podmínky,
- ☐ cena,
- ☐ rychlost dodávky,
- ☐ přístup zaměstnanců,
- ☐ možnosti slev,
- ☐ záruky a servis,
- ☐ výkony a potenciál vývoje, vybavení pracovníky a technikou dodavatele,
- ☐ výrobně-technická bezpečnostní opatření,
- ☐ kvalifikace pracovníků a jejich případné doškolování,
- ☐ balení,
- ☐ odhad životaschopnosti dodavatele atd.

Na základě získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body u všech nadefinovaných kritérií. Dále se pak u každého faktoru a dodavatele vypočítá složené ohodnocení, a to vynásobením bodového ohodnocení dodavatele u daného faktoru a důležitostí tohoto faktoru, která je reprezentovaná vahou. Součtem složených ohodnocení jednotlivých faktorů se získá celkové ohodnocení dodavatele, které lze již srovnávat.

V konečné fázi provedeme zařazení jednotlivých dodavatelů do kategorií na základě dosaženého celkového hodnocení.

Zákon rozlišuje dva základní druhy kritérií pro výběr vhodného dodavatele veřejné zakázky, a to jednak ekonomickou výhodnost nabídky nebo nejnižší nabídkovou cenu. Rozhodne-li se zadavatel hodnotit nabídky podle ekonomické výhodnosti, pak hodnotí nabídky podle dílčích kritérií, která stanoví tak, aby co nejlépe vystihovala předmět zadání. Přesná specifikace kritérií zakázky se zdá být klíčovým problémem, neboť na ní závisí úspěch celého procesu. Zadavatel je následně povinen stanovit jednotlivým kritériím váhy, podle důležitosti a dále kritériím jednotlivých dodavatelů ohodnotit body, podle toho, jak daná nabídka odpovídá kritériím.

Z mého pohledu by měla být tato bodovací metoda doplněna o hodnocení další nezávislou stranou, čímž by se celý proces výběru a hodnocení dodavatele více zprůhlednil a objektivizoval. Využít k těmto účelům by se dala např. hodnotící metoda ČANL – tzv. S.P.A. a zadavatel by své rozhodnutí mohl opírat o výsledky analýzy, čímž by se zabránilo případným pokusům o zpochybnění výběrového řízení.

S.P.A. znamená Supplier Potential Analysis neboli analýza potenciálu dodavatele.

Produkt České asociace nákupu a logistiky (ČANL) vznikl jako reakce na potřeby ředitelů a vedoucích nákupních útvarů s cílem: jednoduše, systematicky a maximálně efektivně hodnotit své dodavatele.

Jde o snahu uplatnit jednotnou metodiku hodnocení potenciálu dodavatelů, a to především z pohledu jejich budoucnosti a identifikace možností rozvoje spolupráce.

Produkt S. P. Analysis je komplexní analýza společnosti v oblasti vedení, strategie, marketingu, zdrojů, procesů a výsledků podnikání, během níž je zjištěn stav firmy a potenciál budoucího zlepšení.

Analýza je prováděna třetí, nezávislou stranou dle jednotné metodiky schválené Českou asociací pro nákup a logistiku (ČANL). Metodika je uznávána členy ČANL a model S. P. Analysis je kompatibilní s obdobnými hodnotícími modely běžnými v EU (např. model business excellence EFQM).

K čemu je S.P. Analysis?

Cílem je vytvořit jednotnou databázi dodavatelů a zamezit poměrování dodavatelů různé kvality a velikosti ve výběrovém řízení/aukci, současně zjednodušit a zkrátit proces kvalifikace do VŘ/aukcí.

Do výběrových řízení jsou následně zváni pouze dodavatelé kvalitativně a kvantitativně srovnatelní a jediným hodnotícím kritériem už je pouze cena.

V další etapě budování partnerské spolupráce bude skrytý potenciál dodavatele využit při optimalizaci nákladů vedlejšího pořízení (kromě ceny dodávky se jedná o množstevní rabaty, náklady na přepravu, skladování, riziko ztrát z důvodu nedodání či vad z nejakosti až po zapojení do procesů u zákazníka).

Jaké výhody plynou oběma stranám z partnerské spolupráce?

na straně odběratele:

- ☐ snížení počtu dodavatelů,
- ☐ možnosti zkracování objednacích cyklů,
- ☐ snížení nákladů (přepravených, skladovacích, aj.),
- ☐ omezení nákupních rizik (nedodání, vadné dodávky, pozdní dodávky);

na straně dodavatele:

- ❑ záruky dlouhodobých objednávek,
- ❑ přesné dispozice ze strany odběratele,
- ❑ podpora zlepšování ze strany odběratele, výměna know-how,
- ❑ minimum pozastávek při placení.

Další výhody z nezávislé S.P. Analysis pro dodavatele

Úspora času managementu firmy při individuálních zákaznických auditech prováděných zákazníky.

V případě souhlasu se zařazením dotazníku a výsledku hodnocení S.P. Analysis do jednotné databáze dodavatelů ČANL – reklama firmy, automatické poptávání do VŘ ostatních členů ČANL nebo jiných subjektů (vč. zahraničních), které požádají o spolupráci při výběru dodavatelů.

Poradenství ke zlepšení podnikatelských výsledků – zpráva z auditu obsahuje kromě celkového hodnocení řadu doporučení ke zlepšení ze všech hlavních oblastí podnikatelské činnosti. V individuálních oblastech je možné doporučit specializované poradenské firmy.

V poslední době je AČR kritizována, že na řadu výběrových řízení nevyhlašuje soutěž a oslovuje stále jednu firmu. Příkladem může být smlouva se společností OKD Doprava na dodání 177 nákladních aut Tatra 815 Multilift za 1,2 miliardy korun nebyl vyhlášen tendr. O nákupu ministerstvo média neinformovalo. V minulosti čelilo kritice jak ze strany novinářů, tak opozičních stran za to, že na řadu modernizačních projektů nevyhlašuje výběrová řízení a oslovuje jen jednu zbrojovku.

Kromě tater se to týká například švédských radarů Arthur či protiletadlových kompletů RBS-70. Z porušování zákona při zadávání veřejné zakázky armádu obvinil i Úřad pro ochranu hospodářské soutěže (ÚOHS) v souvislosti s opravou vrtulníků Mi-17 na kterou nebyl vyhlášen tendr. Předloni vojsko nakoupilo bez standardního tendru techniku za osm miliard korun.

Ministerstvo se hájí tím, že má na takový postup právo, protože uvedené zakázky patří mezi strategické, a v takovém případě zákon umožňuje tendr nevyhlašovat. V případě vozů Tatra 815 je OKD Doprava navíc smluvním partnerem kopřivnické společnosti Terex-Tatra a má pověření vyrábět a prodávat atypické úpravy nákladních aut na bázi tater.

Na závěr bych chtěla poznamenat, že vzhledem k výše uvedeným skutečnostem nemusí být nejnižší cena vždy nejlepším (popř. jediným) kritériem hodnocení, jak je tomu v AČR (centrální nákupy realizuje Ministerstvo obrany, jednotlivé složky AČR realizují decentrální nákupy, ale jsou v podstatě organizační složkou státu – MO) dodnes a investice do kvalitního provedení výběrových řízení se každé organizaci jednoznačně vyplácí.

Literatura:

OCHRANA, František. *Hodnocení veřejných projektů a zakázek*. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2004, s. 16-19.
LUKOSZOVÁ, Xenie. *Řízení nákupu*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2000, s. 33-35.