Škoda Auto Vysoká škola

Vývoj systému hodnocení nákupu

V-PODLAHY, s.r.o.

doc. Ing. Pavel Wicher

prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.

Základní informace o projektu

Škoda Auto Vysoká škola

- Cílem projektu bylo navrhnout komplexní systém hodnocení nákupčích, který bude využit pro stanovení motivační části jejich mzdy.
- Řešitelský tým: doc. Ing. Pavel Wicher, Ph.D., prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
- Zadavatel:
  - V-PODLAHY, s.r.o.
  - Služby a poradenství v oblasti prodeje podlahových krytin
  - Cca 10 provozoven a 120+ zaměstnanců
  - Tržby cca 750 mil. Kč

v·podlahy
expert na podlahy

- Realizované aktivity:
  - Výběr ukazatelů pro nový systém hodnocení
  - Návrh systému jejich objektivizace a sběru dat
  - Vytvoření systému hodnocení na bázi nákupčích na bázi metod vícekriteriálního hodnocení variant

Výběr ukazatelů

Škoda Auto Vysoká škola

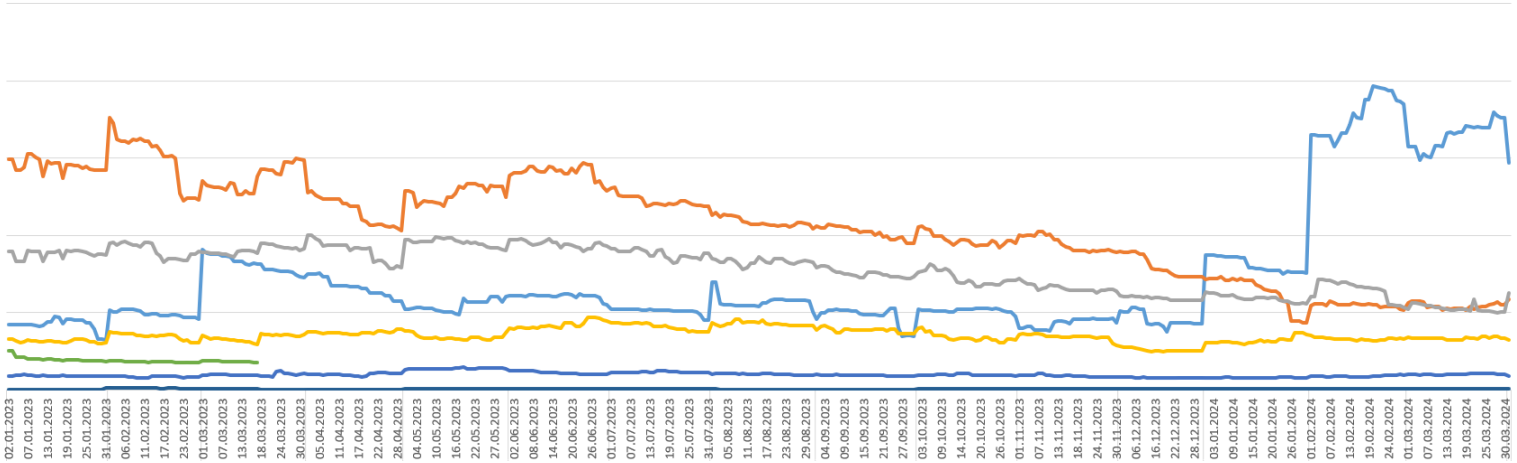
- V původním systému nákupčí hodnoceni pouze na základě tržeb (Kč)
- Nový systém by měl zahrnout i jiné ukazatele, které mohou nákupčí lépe přímo ovlivňovat

- Nový systém rozdělen na dvě části
  - Tržby
  - Nákupní ukazatele
- Základní analýza ukazatelů sledovaných společností
- Na základě analýzy ukazatelů sledovaných společností byly vybrány pro část nákupních ukazatelů 4 ukazatele:
  - Doba obratu - dny
  - Kritická zásoba - Kč
  - Nadbytečná zásoba - Kč
  - Produktivita - počet objednaných položek

Objektivizace ukazatelů

Škoda Auto Vysoká škola

- Nadbytečná zásoba:
  - Zásoba přesahující roční prognózu spotřeby (klouzavě)
  - Sledována online
  - Nutno očistit od spekulativních nákupů a projektů
- Produktivita:
  - Průměrný počet objednaných položek za hodinu
  - Pro výpočet je třeba reflektovat reálnou pracovní dobu
  - Nutno reflektovat různou složitost tvorby objednávek – bodová škála 1-5, následný převod na míru složitosti %



Vytvoření systému hodnocení

Škoda Auto Vysoká škola

- Pro každý ukazatel stanoveny:
  - Logika výpočtu dílčích hodnot
    - Vzorce
    - Data/výpočty z různých systémů
    - Nutno vytřídit určitá data (specifické projekty, prodané, alokované zásoby atd.)
  - Minimální a maximální hodnoty, které omezují hraniční hodnoty hodnocení, přičemž tyto hodnoty nemusí (nejsou) stejné pro všechny nákupčí
  - Váhy ukazatelů

Kritérium	Váha		Pracovník	Min	Max
Doba obratu	40	%	A	2,5	3,5
Minimalizační	40	%	B	2,5	3,5
	40	%	C	5	7
	40	%	D	2,5	3,5
Kritická zásoba	30	%	A	500 000	1 000 000
Minimalizační	30	%	B	500 000	1 000 000
	30	%	C	50 000	100 000
	30	%	D	50 000	100 000
Nadbytečná zásoba	20	%	A	5 000 000	10 000 000
Minimalizační	20	%	B	5 000 000	10 000 000
	20	%	C	5 000 000	10 000 000
	20	%	D	5 000 000	10 000 000
Produktivita	10	%	A	10	40
Maximalizační	10	%	B	10	40
	10	%	C	5	20
	10	%	D	10	40

Vytvoření systému hodnocení

Škoda Auto Vysoká škola

- Vyvinut model výpočtu odměny nákupčího pro část nákupních ukazatelů na bázi metody WSM (celkového váženého součtu)

Body	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Nákupčí A	17,0	38,6	64,2	72,5	73,4	76,4	75,4	78,1	74,5	80,8	81,8	54,0
Nákupčí B	36,0	62,9	62,5	70,4	67,9	62,0	72,0	77,9	67,5	74,1	61,7	60,1
Nákupčí C	45,7	70,5	76,1	48,9	88,2	73,5	72,9	75,4	84,0	89,1	90,8	87,6
Nákupčí D	78,2	86,0	88,4	90,5	83,0	62,1	68,9	81,1	88,9	94,7	93,6	91,1
Procenta odměny hrubé												
Nákupčí A	0	0	2	5	5	6	6	7	5	7	8	0
Nákupčí B	0	1	1	4	3	1	4	6	3	5	1	1
Nákupčí C	0	4	6	0	10	5	5	6	8	10	11	10
Nákupčí D	7	9	10	11	8	1	3	8	10	12	12	11
	min	max										
Hranice pro zisk bodů	60	90										
Procenta odměny finání												
Nákupčí A	0	0	2	5	5	6	6	7	5	7	8	0
Nákupčí B	0	1	1	4	3	1	4	6	3	5	1	1
Nákupčí C	0	4	6	0	10	5	5	6	8	10	10	10
Nákupčí D	7	9	10	10	8	1	3	8	10	10	10	10

Škoda Auto Vysoká škola

Děkuji za pozornost

doc. Ing. Pavel Wicher, Ph.D., prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.

Katedra řízení výroby, logistiky a kvality

pavel.wicher@savs.cz, radim.lenort@savs.cz

www.savs.cz