

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku

The rating options of suppliers in a particular business

Lucie Rotenbornová

Plzeň 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ROTENBORNOVÁ**
Osobní číslo: **K15B0148P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :


1. Zpracujte teoretická východiska k hodnocení dodavatelů.
2. Charakterizujte nákupní činnosti v konkrétním podniku.
3. Aplikujte zvolené metody hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku.
4. Zhodnoťte výsledky zavedení vybrané metody v konkrétním podniku a formulujte závěr.

Rozsah grafických prací: neuveden
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

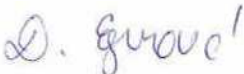
- DANĚK, Jan, PLEVNÝ, Miroslav. *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2005. ISBN 80-7043-416-3.
- ČUJAN, Zdeněk. *Projektování logistických systémů*. Zlín: Academia centrum UTB, 2010. ISBN 978-80-7318-949-5.
- GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press s. r. o., 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing a. s., 1999. ISBN 978-80-247-1479-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Pavla Říhová
Katedra ekonomie a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. dubna 2018


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017


Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne *18.4.2018*


.....
podpis autora

Touto cestou bych ráda poděkovala lidem, kteří mě během zpracování bakalářské práce podpořili. Především mé vedoucí Ing. Pavle Říhové a Ing. Lence Lešetické ze společnosti ZAT a. s. za pomoc odbornou konzultaci.

Poděkování patří i Ing. Václavu Novákovi za umožnění zpracování práce ve společnosti ZAT a. s.

Dále děkuji své rodině a svému pejskovi Torimu, za jejich neutuchající podporu a optimismus.

Obsah

Úvod.....	8
1 Nákupní činnost podniku	10
1.1 Funkce nákupu	10
1.2 Nákupní proces.....	10
1.2.1 Fáze nákupního procesu	11
1.3 Nákupní situace	12
1.3.1 Přímý opakovaný nákup	12
1.3.2 Modifikovaný opakovaný nákup	12
1.3.3 První nákup.....	12
1.4 Skladování.....	14
1.4.1 Režim výběru a vyskladnění materiálu	15
1.4.2 Řízení skladových provozů	15
1.4.3 Konsignační sklady	16
2 Dodavatel	17
2.1 Klasifikace dodavatelů	17
3 Výběr a práce s dodavateli.....	19
3.1 Výběr dodavatele	19
3.1.1 Kritéria pro výběr dodavatelů.....	19
3.2 Předběžné hodnocení dodavatelů	21
3.2.1 Posuzování prvních vzorků dodávek.....	21
3.2.2 Posouzení vyzrálosti systému managementu	22
3.2.3 Analýza referencí jiných odběratelů.....	22
3.3 Výběr dodavatelů pro hodnocení	22
3.3.1 ABC analýza.....	22
4 Metody hodnocení dodavatelů.....	24
4.1 Kritéria hodnocení.....	24
4.2 Metody výpočtu váhy kritéria	25
4.2.1 Metoda pořadí.....	25
4.2.2 Metoda bodovací	26
4.2.3 Metoda Fullerova trojúhelníku.....	26
4.2.4 Saatyho metoda	27

4.3 Metody hodnocení	28
4.3.1 Metoda dvojkového hodnocení	28
4.3.2 Metoda bodovací	29
4.3.3 Modifikovaná bodovací metoda	29
4.3.4 Scoring model	30
4.3.5 Metoda váženého součtu	30
5 Analýza společnosti ZAT a. s.	34
5.1 Produkty a řešení společnosti	34
5.1.1 Automatizace pro jadernou energetiku	34
5.1.2 Automatizace pro tepelnou energetiku	35
5.1.3 Automatizace pro vodní energetiku	35
5.1.4 Automatizace technologických procesů	35
5.1.5 Výroba průmyslové elektroniky	35
5.1.6 Automatizační prostředky pro řízení technologických procesů	35
5.1.7 Údržba a servis	36
5.2 Struktura společnosti	36
5.3 Nákupní činnosti podniku	36
5.3.1 Technologie řízení skladového provozu ve společnosti	38
6 Předběžné hodnocení dodavatelů ve společnosti	39
6.1 Návrh na zlepšení předběžného hodnocení dodavatelů	39
6.2 ABC Analýza	41
6.2.1 ABC Analýza specifického nákupu	41
6.2.2 ABC analýza sériového nákupu	44
6.2.3 ABC analýza pro zakázkový nákup	46
6.3 Výstup ABC analýzy	48
7 Návrh systému hodnocení dodavatelů	51
7.1 Kritéria hodnocení	51
7.1.1 Navržená kritéria	51
7.1.2 Kritéria hodnocení pro specifický nákup	52
7.1.3 Kritéria hodnocení pro sériový nákup	54
7.1.4 Kritéria hodnocení pro zakázkový nákup	56
7.2 Hodnocení dodavatelů	57
7.2.1 Hodnotící stupnice	57

7.2.2 Návrh systému hodnocení	59
8 Výstupy hodnocení dodavatelů.....	61
8.1 Výstup hodnocení specifického nákupu.....	61
8.2 Výstup hodnocení sériového nákupu	64
8.3 Výstup hodnocení zakázkového nákupu	65
9 Zhodnocení výsledků a závěrečná doporučení	68
Závěr	69
Seznam tabulek	71
Seznam obrázků.....	72
Seznam použitých zkratk	73
Seznam použité literatury	74
Seznam příloh	76

Úvod

Aby společnost dosahovala uspokojivých výsledků, potřebuje spolupracovat s kvalitními, dobře fungujícími dodavateli. Kvalita dodavatelů má totiž vliv nejen na náklady společnosti, ale i na plynulost výroby a kvalitu vlastních produktů společnosti. Z toho plyne, že pokud se s dodavatelem vyskytnou problémy, má to negativní vliv nejen na zisk společnosti, ale i na spokojenost zákazníka. Je zřejmé, že je v zájmu společnosti dodavatele průběžně sledovat, hodnotit, případně rozhodovat o další spolupráci s nimi. Navzdory tomu mnoho současných společností hodnocení dodavatelů nevěnuje dostatečnou pozornost. (Cirkovský J. 2013a)

Úroveň systému hodnocení dodavatelů ve společnosti, kde bude práce zpracovávána, není řediteli z nákupního oddělení považována za dostatečně uspokojivou a přehlednou. Proto autorce práce bylo umožněno vymyslet a zavést zcela nový systém hodnocení dodavatelů, který umožní společnosti efektivněji spolupracovat s jejími dodavateli.

Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické.

V teoretické části je řešena problematika nákupních činností podniku z teoretického hlediska. Dále je vymezen pojem dodavatel a uvedeny činnosti spojené s výběrem a předběžným hodnocením dodavatelů. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na samotné hodnocení dodavatelů – jsou zde představeny metody stanovení vah kritérií pro hodnocení dodavatelů a konkrétní metody hodnocení dodavatelů.

V praktické části je nejprve představena společnost ZAT a. s. spolu s útvarem nákupu a její nákupní činnosti. Zbylé kapitoly jsou věnovány aplikaci navrženého systému hodnocení. V první části jsou uvedeny návrhy na zlepšení předběžného hodnocení dodavatelů a dále je proveden výběr dodavatelů, kteří budou v následující fázi hodnoceni. Následuje kapitola věnovaná aplikaci navrženého systému hodnocení dodavatelů. Jsou zde nadefinována kritéria, kterým jsou přiřazeny váhy, je vytvořena hodnotící stupnice a nakonec je provedeno hodnocení dodavatelů pro aktuální fiskální rok. V poslední části jsou formulovány výsledky hodnocení dodavatelů a závěrečná doporučení.

Cílem práce je vytvořit ucelený systém hodnocení dodavatelů, který by mohl nahradit stávající systém, zlepšit práci s dodavateli a celkově zlepšit fungování útvaru nákupu.

Teoretická část

1 Nákupní činnost podniku

„Nakupování považujeme za proces, ve kterém odběratelské organizace (odběratelé) zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy.“ (Nenadál 2006, s. 15)

Nakupování má ve firmách významné postavení. Podíl nakupovaných položek tvoří 40 až 60 % celkových nákladů ve výrobních organizacích. Lze najít i obory, kde tento podíl dosahuje až 80 %. Je tedy zřejmé, že i každá relativně malá úspora významně ovlivňuje efektivnost podnikání.

Je třeba oddělovat od sebe obchodní operace spojené s nákupem a fyzický pohyb zboží od dodavatele k zákazníkovi. Obchodní operace jsou označovány za nákup a fyzické aktivity spojené s přesunem zboží za zásobování. (Gros, Grosová 2006)

1.1 Funkce nákupu

Základní funkcí, kterou nákup naplňuje, je efektivní zajišťování potřeb základních, pomocných a obslužných, výrobních a nevýrobních procesů dodávkami potřebného materiálu, surovinami, polotovary, hotovými výrobky, náhradními díly, nářadím, stroji a zařízeními, případně službami. Řízením nákupu je v podniku pověřen útvar nákupu, někdy také označovaný jako útvar zásobování. (Synek 2010)

Nenadál (2006, s. 21) definuje základní funkci nákupu jako: „Systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.“

Proto, abychom naplnili tuto funkci, je třeba splnit následující předpoklady (dle Taušl-Procházková 2015):

- včasná predikce budoucích potřeb,
- průzkum nákupního trhu,
- volba dodavatele,
- dohoda o podmínkách nákupu.

1.2 Nákupní proces

Na nákup jako proces pohlížíme ze dvou stran. Na jedné straně jsou úkony prováděné přímo na nákupním trhu, zajišťující potřebný materiál. Na straně druhé stojí činnosti, které musí nákup provádět uvnitř podniku. V tomto případě mluvíme například o plánování množství, řízení zásob, určování dodacích množství a termínů, zabezpečení

příjmů materiálu do podniku, skladování, vstup do spotřeby, atd. (Taušl-Procházková 2015)

1.2.1 Fáze nákupního procesu

Taušl-Procházková (2015) shrnuje fáze nákupního procesu takto:

- poznání a ujasnění potřeby,
- identifikace nezbytnosti, charakteru, velikosti a termínu potřeby,
- nákupní rozhodnutí,
- hledání dodavatelů – průzkum nákupního trhu,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- potvrzení objednávky,
- logistické aktivity při vstupu dodávky do podniku,
- kvantitativní a kvalitativní přejímka dodávky, případná reklamace, finanční vypořádání, úhrada dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- hodnocení dodavatele, sledování spotřeby.

Obrázek 1: Tradiční činnosti procesu nakupování



Zdroj: Nenadál J., 2006

Obrázek ukazuje jiné pojetí činností procesu nakupování. Ačkoli jsou činnosti znázorněny jako uzavřený kruh, jedná se v praxi spíše o spirálu. Důvodem je neustálý technický rozvoj a proces zlepšování. Je tedy možné říct, že jedna otočka je posun na vyšší úroveň činností.

1.3 Nákupní situace

Rozsah aktivit při nákupu je ovlivněn nákupními situacemi. Musíme zohlednit složitost řešeného problému, novost kupního požadavku, počet lidí, kterých se týká, a potřebný čas. Autoři Kotler a Keller (2007) rozlišují následující tři základní typy nákupních situací:

- přímý opakovaný nákup,
- modifikovaný opakovaný nákup,
- první nákup.

1.3.1 Přímý opakovaný nákup

Jedná se o nákup, který útvar nákupu provádí opakovaně, obvykle u stejného dodavatele, např. nákup kancelářských potřeb. U této nákupní situace se často užívají automatizované systémy pro objednávání.

1.3.2 Modifikovaný opakovaný nákup

Zde je řeč o nákupu, kdy kupující mění specifikaci, ceny, dodací požadavky aj. Stávající dodavatelé mohou být vyměněni za nové, kteří by učinili lepší nabídku.

1.3.3 První nákup

Pokud podnik nakupuje výrobek či službu poprvé, musí nákupu věnovat zvýšenou pozornost. První nákup je nejrizikovější a časově nejnáročnější a je spojen i s vyššími náklady. V této situaci je třeba projít všemi fázemi nákupního procesu. S postupujícím časem se z nového nákupu stává přímý opakovaný nákup.

Činnosti, které je nutné řešit při prvním nákupu lze rozdělit do jedenácti kroků (dle Gros, Grosová 2006):

- **Identifikace ověřených požadavků**

Jedná se o požadavky oddělení, případně jednotlivců, které je třeba ověřit. Požadavky na nákup nemusí vycházet jen z vnitřku firmy, ale i od zákazníků.

- **Specifikace požadavků**

Je třeba každý požadavek specifikovat vhodnými, jednoduše měřitelnými kritérii. Až poté dochází ke komunikaci s potenciálními dodavateli.

- **Rozhodnutí, zda položku nakupovat, nebo ji zajistit vlastní výrobou.**

V současné době mnoho firem využívá pro mnoho svých činností outsourcing, tj. že firma různé podpůrné činnosti svěří jiné společnosti.

- **Analýza trhu**

Vyhodnocování na jakém trhu se bude podnik pohybovat. Počet dodavatelů a jejich vyjednávací síla závisí na tom, zda se pohybuje na monopolním trhu, oligopolu nebo volném trhu.

- **Určení všech možných dodavatelů**

- **Předběžný výběr možných zdrojů**

Je třeba odlišit skutečné požadavky od přání, která jsou pro chod firmy nepodstatná.

- **Hodnocení redukované základny**

Ze zbývajících dodavatelů podnik vybírá ty, kteří nejlépe splňují požadavky.

- **Vlastní výběr dodavatele**

Tato činnost vychází z definovaného souboru hodnotících kritérií.

- **Uskutečnění dodávky výrobku nebo služeb**

Uskutečněná dodávka podniku poskytuje informace o výkonech dodavatele. Na základě toho se rozhoduje pro další spolupráci.

- **Hodnocení výkonů dodavatele**

Jedná se o kontrolní funkci, která je nezastupitelná. Má za cíl porovnávat deklarované výkony dodavatele se skutečnými.

Následující obrázek přehledně zobrazuje charakteristiky jednotlivých nákupních situací:

Obrázek 2: Nákupní situace a jejich charakteristiky

Složka	Typ nákupu		
	opakovaný	modifikovaný	nový
poptávka kupujícího	stabilní v kvalitě i dodacích podmínkách, menší výkyvy v množství	změna kvalitativních parametrů téhož výrobku, nebo výrazné změny v množství, dodacích podmínkách	zcela nové výrobky a služby
dodavatel	stabilní, osvědčený, většinou uzavřená dlouhodobá smlouva	možná změna standardního dodavatele	hledání nového dodavatele
situace na trhu	standardní dodavatelé jsou ve výhodě, ostatní mají malou šanci	kritická situace pro současné, příležitost pro nové dodavatele	volný výběr dodavatelů
hlavní cíle kupujícího	snížení nákladů, optimalizace velikosti objednávek a dopravy, JiT-dodávky, automatizace operací	možnost posílení postavení u dodavatele, oslovení dalších možných dodavatelů	minimalizace rizik spojených s novými dodavateli
strategie prodejců současných	snaha o udržení v zásobovacím řetězci, nabídka dalších služeb, spolupráce ve vývoji	rychle reagovat na změny požadavků	trvalé sledování možných změn v požadavcích potenciálních zákazníků, informovanost
strategie prodejců potenciálních	předkládání nabídek výhodnějších dodávek a logistických služeb	sledování funkce dosavadních dodavatelů, nabídka lepších řešení problémů	o současných i budoucích nabídkách
počet stupňů nákupního procesu (viz kap.5)	jen trvalé sledování a hodnocení dodavatelů	několik nebo všech osm kroků	všech osm kroků

Zdroj: Gros, I., Grosová, S., 2006

1.4 Skladování

Ve společnosti, kde byla práce zpracována, spadá skladování mezi kompetence útvaru nákupu. Z tohoto důvodu je vhodné se o skladování v této kapitole alespoň krátce zmínit.

Během skladování materiál nebo výrobky nemění své místo v čase a prostoru, pohyby uvnitř skladu nejsou brány v potaz, a dále nemění své vlastnosti. Skladování jako takové se vyskytuje ve všech částech logistického řetězce, důvodem je existence zásob. Je obvykle nežádoucí. Výjimkou je situace, kdy je skladování účelem zisku. (Daněk, Plevný 2005)

Sklady splňují několik funkcí (dle Daněk, Plevný 2005):

- **Vyrovňovací funkce** – sklad plní funkci zásobníku, a tím vyrovnává nesoulad mezi dvěma sousedními účastníky logistického řetězce. S touto funkcí se lze nejčastěji setkat mezi výrobou a zákazníkem, tedy v distribuční části řetězce.

- **Technologická funkce** – nejčastěji se projevuje ve výrobní logistice. Některé technologické procesy by bez skladování vůbec nemohly probíhat (např. zrání sýrů, vína).
- **Spekulativní** – provozovatel nakoupí zboží ve větším množství v očekávání budoucího vývoje ceny směrem nahoru. Do té doby zboží skladuje.

1.4.1 Režim výběru a vyskladnění materiálu

FIFO – materiál opouští sklad v pořadí, v němž do skladu vstoupil (First In First Out). Tento režim se uplatňuje v průchozích skladech.

LIFO – režim LIFO je opačný. V tomto režimu materiál, který byl přijat jako poslední, opouští sklad jako první (Last In First Out). S tímto režimem se setkáme v běžných skladech. (Daněk, Plevný 2005)

1.4.2 Řízení skladových provozů

V uplynulých letech byly do podniku zavedeny některé z moderních technologií řízení skladových provozů. V následující kapitole jsou tyto technologie popsány.

1.4.2.1 KANBAN

Slovo kanban pochází z japonštiny a lze ho přeložit jako karta, štítek nebo lístek. Tento systém se snaží o co nejlepší harmonizaci průběhu výroby a materiálového toku. Hlavním cílem je na každém stupni podporovat „výrobu na objednávku“, což umožňuje redukovat zásoby. (Vítek 2012)

Podstatou technologie je vytvoření samoregulačních okruhů, zahrnujících dva sousední stupně. Tyto stupně si mezi sebou předávají karty, které představují interní objednávky. Obsahem karty jsou specifikace požadavku a časové požadavky. Dříve byly karty ve fyzické podobě, v současné době je možné se spíše setkat s elektronickými.

Pro úspěšné fungování technologie KANBAN je třeba respektovat základní pravidla:

- Personál následujícího pracoviště musí odebrat materiál z předcházejícího podle karty.
- Vyrábí nebo dodává se jen to, co požaduje karta. Nejsou-li na pracovišti žádné karty, nesmí být vyvíjena žádná činnost.
- Karty (fyzické) se pohybují zpět vždy s materiálem.
- Personál odpovídá za 100 % kvalitu dodávaného materiálu.

- Počáteční počet karet se postupně musí snižovat na optimální počet. (Daněk, Plevný 2005)

1.4.2.2 Just – in – time (JIT)

Jedná se o technologii, která se snaží eliminovat zásoby na nejnižší míru, případně je zcela vyloučit. Technologie vznikla v Japonsku.

Podstatou je vyrábět jen to, co je nezbytně nutné, a to s tak nízkými náklady, jak je možné.

Podmínky pro fungování JIT jsou:

- stoprocentní kvalita objednaného materiálu,
- snižování velikosti objednacích dávek,
- rovnoměrné využití kapacit,
- bezporuchový chod výrobního zařízení
- modulární struktura výrobků a standardizace komponentů,
- aplikace skupinové technologie,
- zavedení nového systému řízení jakosti,
- nový systém zásobování (spolupráce s dodavateli),
- zavedení týmové práce.

Výsledkem je dodání správného materiálu, ve správném čase, ve správném množství, na správné místo ve stoprocentní kvalitě. (Daněk, Plevný 2005)

1.4.3 Konsignační sklady

Konsignační sklad se nachází u nevlastníka zboží za účelem přiblížení zboží k zákazníkům. Do okamžiku než dojde k zaplacení, příp. odběru, jsou uskladněné položky majetkem zřizovatele skladu. Zřizovatel skladu nese riziko neprodejnosti zboží, pohybu cen atd. Zřizovatel skladu automaticky doplňuje a osoba, u které se sklad nachází, z něj zboží v okamžiku potřeby odebírá. Poté co k dojde k odběru zboží, je zřizovateli skladu zaslána konsignace. Zřizovatel na základě konsignací odebrané zboží vyúčtuje a doplní. (Businesscenter 2018)

2 Dodavatel

Nákupní činnosti jsou úzce svázány s dodavateli. Bez dodavatelů by se nákupní činnosti totiž vůbec nemohly uskutečňovat.

Zákon o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. definuje dodavatele takto: „Dodavatelem se rozumí osoba, která nabízí poskytnutí dodávek, služeb nebo stavebních prací, nebo více těchto osob společně. Za dodavatele se považuje i pobočka závodu; v takovém případě se za sídlo dodavatele považuje sídlo pobočky závodu.“ (Zákony pro lidi 2016)

2.1 Klasifikace dodavatelů

Dodavatelé se odlišují především svou dlouhodobou strategií. Na tomto základě je autoři Gros a Grosová (2006) rozdělují do následujících skupin:

- **Novátoři**

V tomto případě je řeč o dodavatelích, u kterých je možné nalézt výzkumné zázemí a záleží jim na zlepšování jejich produktů. Sortiment jejich výrobků nebývá široký. Se zákazníky navazují velmi aktivní kontakt. Nabízejí vzájemně prospěšnou spolupráci a jsou ochotni provést změny ve vlastnostech produktu podle požadavků zákazníka.

- **Experti**

I tato skupina dodavatelů má kvalitní výzkumné zázemí a jejich produkty mají velmi vysokou úroveň. Nicméně, v obchodním vztahu nejsou ochotni spolupracovat se zákazníkem, pokud nepřijme jejich řešení. Obvykle mají silné postavení na trhu.

- **Konzervativci**

Tato skupina dodavatelů nemá potřebu své produkty nadále zlepšovat. Jejich sortiment obsahuje především dlouhodobě osvědčené produkty. O bližší spolupráci se zákazníkem nemají zájem.

- **Napodobitelé**

Jak již název napovídá, tato skupina své produkty nevyvíjí. Vytváří je na základě licencí poskytnutých původními výrobci. Specifické požadavky nejsou schopni splnit.

- **Univerzalisté**

Jejich sortiment je velmi rozsáhlý a různorodý, proto od nich zákazník nemůže požadovat užší spolupráci.

▪ Spasitelé

Tento typ dodavatelů využíváme, pokud standardní dodavatel z nějakého důvodu selže. Jsou schopni rychle plnit i neobvyklé požadavky, protože mají k dispozici volné kapacity. Jejich služby jsou zpravidla velmi drahé. V této skupině se objevují malé podniky, schopné dodávat malá množství speciálních dílů, jejichž výroba se velkým firmám nevyplatí.

Společnost, v níž byla práce zpracovávána, ke své činnosti potřebuje především dodavatele ze skupin novátoři, protože i společnost musí modernizovat své produkty, a experti, neboť společnost působí ve specifické sféře. V případě mimořádných situací, kdy je nutno urychleně nakoupit materiál, společnost využívá také spasitele.

Z dlouhodobého sledování spolehlivosti výkonů dodavatelů, kvality dodávaných výrobků a poskytovaných služeb je možné formulovat další dělení (dle Gros, Grosová 2006):

Skupina P jsou dodavatelé, kteří jsou naprosto spolehliví. Lze jim zcela důvěřovat jak co do velikosti a úplnosti dodávek, tak co do kvality. Odpovědnost za kvalitu může být převedena zcela na ně a zákazník provádí kontrolu kvality pouze namátkou. Pokud chceme dosáhnout žádoucí úrovně spolupráce, měla by se tato nepočetná kategorie dodavatelů rozšiřovat.

Skupinou Q jsou rozuměni průměrní dodavatele, což je nejpočetnější skupina. Kvalita jejich výrobků není ustálená. Stejně tak jejich dodavatelské schopnosti. V tomto případě je nutná trvalá kontrola, kvantitativní i kvalitativní přejímka každé dodávky a neustálý nátlak na zlepšování výkonů dodavatelů.

Skupina R jsou rizikovní dodavatelé. Tato skupina většinou neplní požadavky v množství, kvalitě, termínech apod. V jejich případě musíme předem stanovit termín, v němž musí dojít k viditelnému zlepšení. Pokud k němu nedojde, jsou z dodavatelského řetězce vyloučeni.

Skupinu S tvoří nespolehliví dodavatelé. Pro firmu jsou zcela nepřijatelní.

Nespolehliví dodavatelé jsou zaneseni na tzv. black list. V podniku, kde byla práce zpracovávána, zatím black list vytvořen není. Nicméně do budoucna je v plánu jej vytvořit.

3 Výběr a práce s dodavateli

Hodnocení dodavatelů v podniku předchází některé další činnosti, kterými se rozumí např. výběr dodavatelů a vytvoření jejich databáze, předběžné hodnocení potenciálních dodavatelů a výběr dodavatelů, jež bude podnik hodnotit.

3.1 Výběr dodavatele

Vzhledem ke stále užší spolupráci v dodavatelských řetězcích je třeba provést kvalitní výběr dodavatelů. Procesy výběru a hodnocení tedy řadíme k aktivitám, které jsou v organizacích běžně vykonávány. (Nenadál 2006, Gros, Grosová 2006)

Odběratelské organizace si vytvářejí rozsáhlé databáze potenciálních dodavatelů, ze kterých v předběžném hodnocení zvolí potenciální dodavatele. Tito dodavatelé jsou pak dále posuzováni. Výstupem tohoto procesu je seznam dodavatelů, s nimiž se uzavírají smlouvy na konkrétní dodávky. Pravidelné hodnocení a měření výkonnosti dodavatelů se provádí i v průběhu dodávek. Získané výsledky lze využít jako informace pro nové hodnocení a výběr dodavatelů.

Je pochopitelné, že všechny aktivity procesu hodnocení a výběru dodavatelů jsou ovlivněny ekonomickými, politickými i přírodními změnami, stejně jako změnami v nakupovaných komoditách. (Nenadál 2006)

3.1.1 Kritéria pro výběr dodavatelů

Pro výběr dodavatelů je možné používat různá kritéria. Výběr těchto kritérií je nezbytným krokem při přípravě rozhodnutí o dodavateli. Volba kritérií by měla předcházet i výběrovému řízení. U vybraných dodavatelů jsou posléze podle obdobných kritérií zpětně hodnoceny jejich dodavatelské výkony.

Kritéria výběru v oblasti nákupu je možné rozdělit na posuzování úrovně potenciálních partnerů v sedmi hlavních oblastech (dle Gros, Grosová 2006):

- **Finanční situace dodavatele** – pokud je dodavatel ekonomicky zdravý, lze s ním počítat pro dlouhodobější spolupráci. Údaje lze čerpat z výročních zpráv a jejich vývoje, podle vývoje podílu dodavatele na trhu, ze struktury jeho zákazníků, jejich počtu atd.
- **Perspektivní vývoj dodavatele** – podnik zajímá, zda bude dodavatel schopen operativně akceptovat změny požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka či při vývoji jiných výrobků. Zaměřuje se na:

- výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele,
 - jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi,
 - systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele atd.
- **Logistické služby poskytované dodavateli** – v řadě odvětví patří k rozhodujícím kritériím výběru. Zde je důležité:
- lokalizace dodavatele,
 - dodací lhůta, termín vyřízení objednávek,
 - rozptyl termínů vyřízení objednávek,
 - kompletnost dodávek,
 - schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
 - balení dodávaných výrobků,
 - schopnost zabezpečovat JIT dodávky,
 - způsob balení dodávaných výrobků,
 - ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů na palety atd.,
 - nabídka dalších služeb.
- **Výrobní možnosti dodavatele** – jestli je možné považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. K tomu se využívají informace o:
- jeho výrobní kapacitě a stupni využití výrobní kapacity,
 - počtu výrobních jednotek,
 - úrovni řízení výroby,
 - stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.
- **Informační systém**
- **Celkové pořizovací náklady a platební podmínky** – mezi kritéria rozhodování patří:
- cena, pořizovací náklady,
 - očekávaný vývoj ceny,
 - vývoj nákladů surovinové základny dodavatele,
 - podíl přímých a režijních nákladů,
 - lhůty splatnosti faktur,
 - cenové rabaty.
- **Požadovaná kvalita** – absolutní kritérium. Pokud dodavatel nabízí nižší kvalitu než je požadovaná, nemělo by o něm být vůbec uvažováno. Vzhledem k tomu, že

u kvalitativních parametrů nelze zajistit stoprocentní dodržení, používají se jednoduché ukazatele měřící přímo kvalitu dodávek, např.:

- procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství,
- procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti.

Dále se hodnotí přímé důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost firmy. Takovým vlivem může být třeba časová ztráta způsobená ve výrobě dodávkou vadných dílů. Kromě kvalitativních parametrů kvantitativního charakteru musíme získávat i informace například:

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

3.2 Předběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je možné definovat jako proces redukování velkého souboru potenciálních dodavatelů do menší výběrové skupiny na základě předdefinovaných kritérií. Přínosem předběžného hodnocení může být např. snížení možnosti odmítnutí kvalitního dodavatele v raných etapách výběru a hodnocení. (Ravindran, Warsing 2013)

Podle Nenadála (2006) může být předběžné hodnocení založeno na:

- posuzování prvních vzorků dodávek,
- předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace,
- analýze referencí jiných odběratelů.

3.2.1 Posuzování prvních vzorků dodávek

Případ, kdy si odběratel od potenciálního dodavatele vyžádá vzorky budoucích dodávek, případně dodavatel sám vzorky odběrateli nabízí, je v praxi poměrně častý. Odběratel v takových situacích musí posoudit, zda se dodávané vzorky shodují s jeho požadavky. Výsledky z tohoto posouzení jsou cennou informací, která nicméně není dostačující pro uzavření kontraktu, a to ani v případě, že by se vzorky stoprocentně shodovaly s požadavky. Je třeba očekávat, že normální produkce vzniká ve zcela odlišných technologických podmínkách než vzorky.

Toto hodnocení je omezeno pouze na dodávky, které mají charakter materiálu.

3.2.2 Posouzení vyzrálosti systému managementu

Pro předběžné hodnocení dodavatelů komodit, u nichž je objektivně velice obtížné stanovit přesné požadavky, se jeví jako vhodné využít určitou formu sebehodnocení dodavatele. V takových případech se dodavatelské organizaci zasílá soubor hodnotících otázek, na které musí objektivně reagovat. Takové hodnocení není zevrubné, ale nezachází do podrobností. Zajímá se pouze o oblasti managementu a procesy, které odběratel považuje u dodavatele za významné.

3.2.3 Analýza referencí jiných odběratelů

V takovém případě odběratel vychází ze zkušeností jiných organizací, které u dodavatele nakupovaly, případně získává informace z benchmarkingových databází, www-stránek apod. Tyto informace je třeba považovat pouze za doplňující.

3.3 Výběr dodavatelů pro hodnocení

Velké podniky mají zpravidla rozsáhlé databáze dodavatelů, s nimiž spolupracují. V praxi je v takových případech nemožné hodnotit 100 % dodavatelů, proto podniky často využívají některého z manažerských nástrojů pro alespoň přibližný výběr nejdůležitějších dodavatelů, které je vhodné nebo nezbytné hodnotit.

Ve společnosti, kde byla práce zpracovávána, je k tomuto účelu použita ABC analýza.

3.3.1 ABC analýza

ABC analýza je metoda, která vychází z pravidla 80/20 italského ekonoma Vilfreda Pareta. Umožňuje matematicky posoudit, které položky, skupiny zboží, dodavatelé či zásoby jsou pro podnik důležité. (Cirkovský 2013b)

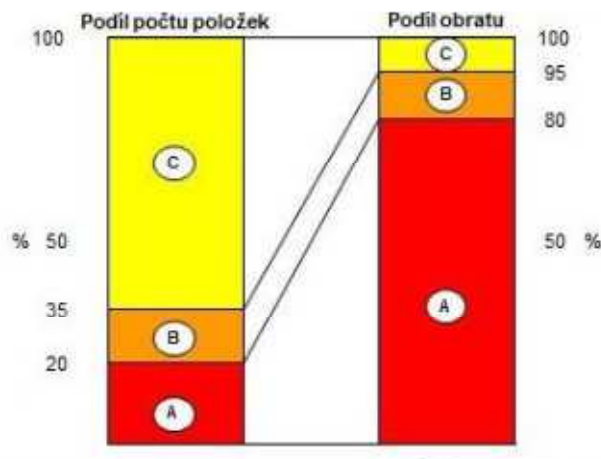
Paretovo pravidlo obecně říká, že 20 % příčin ovlivňuje 80 % výsledků. V případě potřeby detailnějšího rozdělení se používá ABC analýza. V rámci této analýzy zařazujeme jednotlivé komodity, dodavatele, zásoby či položky do tří kategorií podle významu. (Cirkovský 2013b, Managementmania 2015)

Obecně můžeme jednotlivé kategorie ABC analýzy formulovat tak, jak je uvádí např. Cirkovský (2013b):

- **kategorie A** – strategické položky se zásadním významem pro organizaci, přibližně 20% položek a 80 % nákupního obratu,

- **kategorie B** – položky se střední důležitostí pro podnik, přibližně 15 % položek a 15 % nákupního obrátu,
- **kategorie C** – velké množství málo důležitých položek s nízkým objemem nákupu a možností náhrady, přibližně 65 % zbytek s přibližným 5 % nákupním obrátem.

Obrázek 3: ABC analýza



Zdroj: Cirkovský J., 2013

V případě rozdělení dodavatelů lze formulovat obdobné kategorie (dle Gros, Grosová 2006):

- **kategorie A** – omezené množství monopolních dodavatelů dodávajících specializované produkty,
- **kategorie B** – větší množství dodavatelů dodávajících zboží na rozsáhlejší segmenty trhu,
- **kategorie C** – velký počet dodavatelů nabízejících produkty s širokým využitím.

4 Metody hodnocení dodavatelů

Jak již bylo naznačeno v první kapitole, nákupní proces není ukončen dodávkou. Pro rozvoj vztahů a spolupráce s dodavateli je také důležité dodavatele sledovat a hodnotit na základě kritérií, které si podnik sám stanoví. Autoři Tomek a Vávrová (2007) naznačují průběh procesu hodnocení dodavatelů takto:

- **vytvoření katalogu kritérií**
 - volba kritérií, váhy a bodové hodnocení,
 - určení rozhodovatelů o plnění kritérií,
- **vlastní hodnocení výkonu dodavatelů**
 - určení týmu a vlastní postup při hodnocení,
- **znázornění výsledků**
 - portfolio dodavatelů,
 - profil polarity dodavatelů,
- **vyhodnocení**
 - klasifikace dodavatelů,
 - katalog opatření.

Hodnocení posléze poskytuje podrobnější náhled na to, v jakém smyslu s dodavatelem pracovat.

4.1 Kritéria hodnocení

Kritéria hodnocení nezahrnují pouze předpoklady dodavatelské schopnosti, které byly hlavním předmětem posuzování dodavatelů při jejich výběru ve fázi přípravy objednávek. Zohledňují také výsledky skutečné realizace dodávek. Příkladem kritérií hodnocení mohou být následující (dle Tomek, Vávrová 2007):

- kvalita (bezchybné produkty, spolupráce při plánování a řízení kvality),
- náklady (tvorba ceny, platební podmínky),
- dodavatelská spolehlivost (dodavatelská pohotovost, flexibilita),
- technické schopnosti (nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje),
- dodavatelský servis (technická podpora, záruky),
- komunikace s dodavatelem (přijatelnost vzájemných vztahů, komunikace před uzavřením zakázky),
- ostatní (místo, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech, aj.).

4.2 Metody výpočtu váhy kritéria

Pro správné a objektivní rozhodnutí je třeba rozlišit váhy a významnost jednotlivých kritérií. Pro jejich stanovení lze použít různé metody. V literatuře je možné se s uvedenými metodami setkat u autorů Šubrta (2015), Fotra a Součka (2011) a Sixty a Žižky (2009).

4.2.1 Metoda pořadí

Tato metoda se využívá tehdy, kdy důležitost kritérií hodnotí více expertů. Všichni tito experti seřadí kritéria od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejdůležitější kritérium získá n počet bodů, přičemž n je počet kritérií. Nejméně důležité kritérium dostane jeden bod. Váhu kritéria určíme sečtením získaných bodů a vydělením celkovým počtem bodů rozděleným mezi kritéria.

Tabulka 1: Příklad metody pořadí

Kritérium	Expert					Celková hodnota kritéria	Váha kritéria
	A	B	C	D	E		
1	2	5	6	1	2	16	15,4 %
2	6	2	5	3	3	19	18,2 %
3	1	3	2	2	4	12	11,5 %
4	4	1	4	5	6	20	19,2 %
5	3	5	1	4	1	14	13,5 %
6	5	4	3	6	5	23	22,1 %
						Σ 104	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Váha kritéria se následně vypočte podle vztahu:

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{i=1}^k b_j}, i = 1, 2, \dots, k; j = 1, 2, \dots, n \quad (1)$$

kde:

v_j ... váha kritéria,

b_j ... počet bodů přidělených kritériu.

4.2.2 Metoda bodovací

Bodovací metoda se podobá metodě pořadí. I tato metoda vyžaduje více expertů, kteří ohodnotí kritéria určitým počtem bodů podle důležitosti. Čím důležitější kritérium, tím více bodů dostane. Pro ohodnocení je možné používat i desetinná čísla a více kritériím je možné přiřadit totožné ohodnocení.

Tabulka 2: Příklad bodovací metody

Kritérium	Expert					Celková hodnota kritéria	Váha
	A	B	C	D	E		
1	7	8	2	8	3	28	19,2 %
2	4	4	6	3	7	24	16,4 %
3	6	3	9	5	1	24	16,4 %
4	10	10	5	7	9	41	28,1 %
5	1	5	10	6	7	29	19,9 %
						Σ 146	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Váhu kritéria vypočítáme stejně, jako v případě metody pořadí.

4.2.3 Metoda Fullerova trojúhelníku

Metoda Fullerova trojúhelníku je známa též jako metoda párového porovnávání. Princip metody spočívá v tom, že u každé dvojice kritérií se označí kritérium, které je považováno za důležitější. Váha kritéria je pak vypočítána pomocí vzorce:

$$v_j = \frac{n_j}{N}, j = 1, 2, \dots, n \quad (2)$$

kde:

n_j ... počet preferencí daného kritéria,

N ... celkový počet srovnání.

Během hodnocení se může stát, že hodnota n_j pro nejméně důležité kritérium bude rovna nule, takže váha kritéria bude také rovna nule. V takovém případě je vhodné vyloučit kritérium z množiny kritérií a provést porovnání znovu.

Tabulka 3: Fullerův trojúhelník

K1	K1	K1	K1
K2	K3	K4	K5
K2	K2	K2	
K3	K4	K5	
K3	K3		
K4	K5		
K4			
K5			

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pro stanovení váhy kritéria je třeba spočítat, kolikrát bylo kritérium preferováno, a tuto hodnotu vydělit sumou preferencí.

4.2.4 Saatyho metoda

Podobně jako metoda párového srovnávání, srovnává Saatyho metoda význam dvojic kritérií. Kritéria jsou uspořádána ve čtvercové matici. Uspořádána jsou v řádcích a sloupcích ve stejném pořadí. Hodnotitel v případě Saatyho metody u každé dvojice určuje, které kritérium je významnější a kolikrát je kritérium významnější.

Tabulka 4: Příklad Saatyho metody

Kritérium	K1	K2	K3	K4	Geometrický průměr	Váha
K1	1	2	4	$1/3$	1,28	29,9 %
K2	$1/2$	1	4	3	1,57	36,7 %
K3	$1/4$	$1/4$	1	2	0,59	13,8 %
K4	3	$1/3$	$1/2$	1	0,84	19,6 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Váhy kritérií lze získat z normalizovaného geometrického průměru řádků Saatyho matice:

$$b_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n s_{ij}}, i = 1, 2, \dots, k, j = 1, 2, \dots, n \quad (3)$$

kde:

b_i ... geometrický průměr i -tého řádku Saatyho matice,

s_{ij} ... i -té kritérium vzhledem k j -tému kritériu.

Váhy jednotlivých kritérií se vypočítají normalizací hodnot b_i :

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^k b_i}, i = 1, 2, \dots, k. \quad (4)$$

4.3 Metody hodnocení

Pro hodnocení dodavatelů existují různé metody od nepříliš složitých, kdy se k jednotlivým kritériím přiřazují pouze 1 a 0, po relativně složité, sofistikované metody. Vybrané metody uvedené v této kapitole jsou k dohledání u autorů Sixty a Žižky (2009), od kterých byly vybrány metody dvojkového hodnocení, bodovací, modifikovaná bodovací a váženého součtu, a Čujana a Málka (2008), kteří ve své knize uvádějí metodu Scoring modelu.

4.3.1 Metoda dvojkového hodnocení

Provedení metody dvojkového hodnocení není složité. Vychází z hodnot stanovených kritérií u jednotlivých dodavatelů. Pro každé kritérium je stanovený přijatelný interval.

Tabulka 5: Příklad metody dvojkového hodnocení

Kritérium	D1	D2	D3	Přiřazené hodnoty	
				0	1
Plnění termínu	1	0	0	Obvykle neplní	Obvykle plní
Cena	0	0	1	Nad 60 000	Do 60 000
Dodací lhůta	1	1	1	Nad 14 dní	Do 14 dní
Σ	2	1	2		
Pořadí	1	2	1		

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Pokud naměřená hodnota kritéria do tohoto intervalu patří, potom mu je přiřazena 1. V případě že do intervalu nespadá, je přiřazena 0. Pro výběr nejlepšího dodavatele stačí sečíst přiřazené hodnoty.

4.3.2 Metoda bodovací

Bodovací metoda se podobá předchozí metodě. V tomto případě nejsou přiřazovány pouze binomické hodnoty, ale je stanovena hodnotící stupnice. Ideálního dodavatele pak lze získat sečtením získaných bodů.

Tabulka 6: Příklad bodovací metody

Kritérium	D1	D2	D3	Hodnotící stupnice			
				1	2	3	4
Plnění termínu	3	1	2	Nikdy neplní	Většinou neplní	Obvykle plní	Vždy plní
Cena	2	3	4	60 000 <	59 000 – 30 000	29 000 – 20 000	19 000 >
Dodací lhůta	4	2	1	Nad 14 dní	13 - 7 dnů	6 – 4 dny	Do 4 dnů
Σ	9	6	7				
Pořadí	1	3	2				

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

4.3.3 Modifikovaná bodovací metoda

V případě, že známe váhy jednotlivých kritérií, je možné bodovací metodu modifikovat. Počet bodů, které dodavatel u daného kritéria získá, se vynásobí vahou kritéria.

Tabulka 7: Příklad modifikované bodovací metody

Kritérium	Váha	D1	D2	D3	Hodnotící stupnice			
					1	2	3	4
Plnění termínu	0,35	1,05	0,7	1,4	Nikdy neplní	Většinou neplní	Obvykle plní	Vždy plní
Cena	0,25	0,25	0,5	0,75	60 000 <	59 000 – 30 000	29 000 – 20 000	19 000 >
Dodací lhůta	0,4	1,2	0,8	0,8	Nad 14 dní	13 - 7 dnů	6 – 4 dny	Do 4 dnů
Σ	–	2,5	2	2,95				
Pořadí	–	2	3	1				

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tuto metodu používají podniky v praxi nejčastěji.

4.3.4 Scoring model

Scoring model se používá pro průběžné hodnocení dodavatelů. Předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Tyto údaje je nutné převést pomocí recipročního indexu (RI), což je přepočítaná hodnota daného kritéria tak, aby kritérium bylo ve vzájemném vztahu s ostatními sledovanými kritérii.

Autoři Čujan a Málek (2008) uvádějí postup výpočtu RI ve dvou krocích:

- V prvním kroku je určen dodavatel s nejlepším parametrem a je mu přidělena hodnota 100 %.
- Podle takto označeného parametru jsou přepočteny hodnoty u ostatních dodavatelů tak, že těmito hodnotami je podělena hodnota parametru označeného 100 %. Hodnoty získané dělením jsou pak dále násobeny 100, čímž je dosaženo ekvivalentního procentuálního ohodnocení.

Celkové hodnocení je získáváno sečtením dílčích výsledků. Pro další spolupráci je zvolen dodavatel s nejvyšším dosaženým procentuálním hodnocením.

4.3.5 Metoda váženého součtu

Metoda váženého součtu je na provedení náročnější. V první řadě bere ohled na to, zda je kritérium maximalizační či minimalizační. Podle toho jsou pak hodnoty kritérií přepočítávány. Kritériu s nejlepší hodnotou je přiřazena 1 a kritériu s nejhorší hodnotou 0. Ostatním kritériím je přiřazena vypočítaná hodnota v intervalu (0;1).

Tabulka 8: Příklad metody váženého součtu

Kritérium a jeho váha	Dodavatelé		
	D1	D2	D3
K1 Cena pořízení 0,24	50 000	68 000	55 000
	0	1	0,72
K2 Pružnost termínu 0,11	Průměrná	Nízká	Vyšší
	0,5	0	1
K3 Kvalita dodávek 0,20	Nízká	Vyšší	Průměrná
	0	1	0,5
K4 Dodací lhůta 0,36	20	15	28
	0,62	1	0
K5 Záruky 0,09	Výborné	Průměrné	Nedostatečné
	1	0,5	0
Prostý součet užítku	2,12	3,5	2,22
Vážený součet užítku	0,37	0,85	0,38
Pořadí	3	1	2

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Praktická část

5 Analýza společnosti ZAT a. s.

Společnost ZAT a. s. byla založena v roce 1962. Od svého založení do roku 1991 byla součástí Vývojového závodu uranového průmyslu. Akciovou společností je ZAT od privatizace, která proběhla v roce 1992. Hlavní sídlo společnosti ZAT a. s. se nachází v Příbrami, na adrese K Podlesí 541. Další pracoviště je v Plzni – Černicích na adrese Písecká 16. Společnost má také několik zahraničních pracovišť – na Slovensku v Trnavě a na Kubě v Havaně. Další kanceláře, které jsou zřízeny na základě smlouvy o zastoupení, se nacházejí v Turecku a v Egyptě.

Firma má jednu dceřinou společnost – Stimsmart s. r. o.

Podle obchodního rejstříku jsou předmětem podnikání výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, zámečnictví, nástrojařství, obráběčství, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení, provádění staveb, jejich změn a odstraňování a projektová činnost ve výstavbě. (Obchodní rejstřík, 1992)

Základní kapitál společnosti činí 215 000 000 Kč. V současné době vlastní 100 % akcií společnost Brixen Investments Czech Republic a. s.

Ke dni 31. 7. 2017 měla společnost 342 zaměstnanců.

Uvedené informace jsou k dohledání na webových stránkách společnosti.

5.1 Produkty a řešení společnosti

Společnost je komplexním dodavatelem automatizace průmyslových procesů. Navrhuje, vyvíjí a používá vlastní řídicí systémy, případně používá systémy jiných výrobců. V současné době společnost dodává vlastní řídicí systém SandRA (Safe and Reliable Automation).

5.1.1 Automatizace pro jadernou energetiku

Automatizace pro jadernou energetiku je nejvýznamnějším segmentem společnosti. V současné době společnost pracuje na modernizaci dvou jaderných elektráren v zahraničí, konkrétně v Maďarsku a Arménii, a na jaderné elektrárně Dukovany v České republice. Svým zákazníkům nabízí řízení technologie primárního okruhu jaderného

bloku, řízení technologie sekundárního okruhu jaderného bloku a řízení technologie společné části jaderného bloku a neblokované provozní soubory.

5.1.2 Automatizace pro tepelnou energetiku

Tento segment nezahrnuje pouze klasické elektrárny, ale také kombinované cykly, teplárenský sektor a spalovny odpadů. Společnost zajišťuje řešení pro řízení a sledování elektrárenských a teplárenských procesů, řídicí a informační systémy blokových a neblokovaných částí (např. turbína, kotel, čerpací stanice) a polní instrumentaci.

5.1.3 Automatizace pro vodní energetiku

Pro tuto oblast ZAT nedodává jenom systémy kontroly a řízení, ale i elektročásti a hydraulické části vodních turbín. Zajišťuje tedy řídicí a ochranný systém turbíny, budicí systém generátoru, řízení jednotlivých provozních souborů, řídicí systém bloku, monitorovací a informační systém a polní instrumentaci.

5.1.4 Automatizace technologických procesů

Automatizaci technologických procesů se společnost věnuje již od začátku svého působení. Významnou akvizicí firmy byla společnost Easy Control. Dodává řídicí a monitorovací systémy pro produktovody, řídicí a monitorovací systémy pro těžbu a dopravu surovin, dispečerskou řídicí techniku v dopravě, řídicí a monitorovací systémy pro bioplynové stanice, řídicí a monitorovací systémy výrobní linky, centrální a lokální dispečinky a řídicí systémy pro speciální aplikace (regulační systémy).

5.1.5 Výroba průmyslové elektroniky

Průmyslová elektronika zajišťuje především výrobu řídicích systémů pro vlastní dodávky ZATu. Společnost nabízí realizaci vlastních řešení elektronických desek v průmyslové kvalitě, komplexní řešení výroby elektronických desek v technologii Surface Mounted Technology (SMT), elektronické desky lakované selektivní technologií, kompletace a zapojení řídicích systémů, realizace rozvaděčů řídicích systémů a testování řídicích systémů.

5.1.6 Automatizační prostředky pro řízení technologických procesů

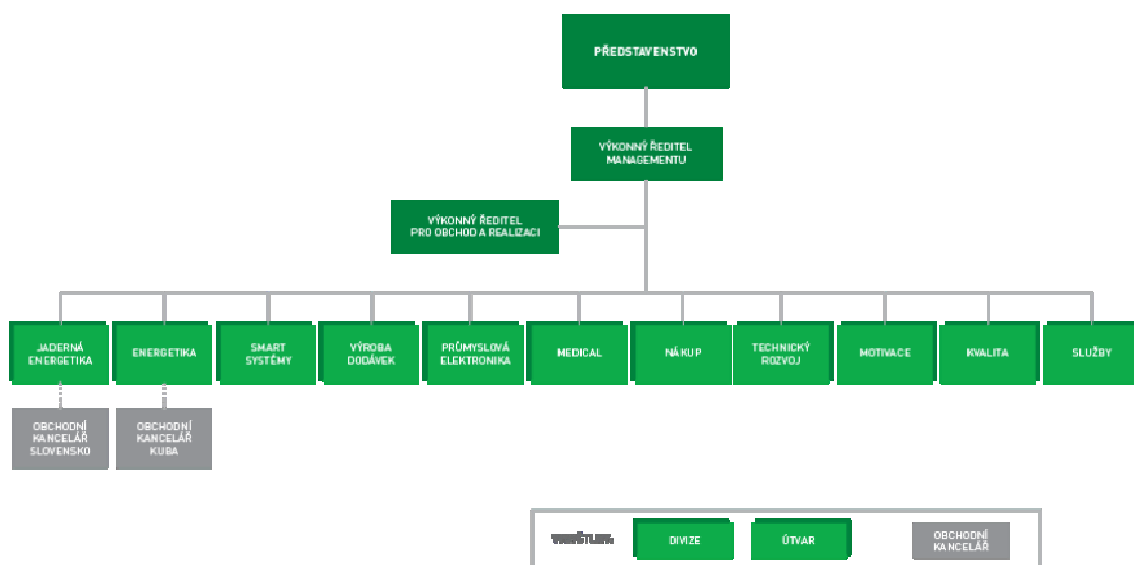
Aby společnost mohla přizpůsobit svá řešení požadavkům zákazníků, provádí vlastní vývoj a výrobu automatizačních prostředků. Vyvinuté řídicí systémy společnosti jsou flexibilní, robustní a otevřené, je zde možné integrovat prostředky jiných výrobců.

5.1.7 Údržba a servis

Tento obor zajišťuje provozuschopnost dodávaného zařízení s ohledem na životní cyklus, konkrétně záruční servis, výrobu a opravy náhradních dílů, nahodilý servis, dlouhodobou údržbu a pozáruční servis.

5.2 Struktura společnosti

Obrázek 4: Struktura společnosti ZAT a. s.



Zdroj: ZAT a. s., 2018

V čele podniku stojí představenstvo, které tvoří tři lidé, majitel společnosti, výkonný ředitel managementu a výkonný ředitel pro obchod a realizaci. Každou jednotlivou divizi pak vede ředitel divize.

5.3 Nákupní činnosti podniku

Divize nákupu je rozdělena podle následujícího diagramu.

Obrázek 5: Struktura útvaru nákupu



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak bylo výše uvedeno, v čele divize stojí ředitel, který má svého zástupce. V následující linii jsou manažeři pro jednotlivé typy nákupů uskutečňovaných v podniku a vedoucí skladu. Manažeři pod sebou mají operativní nákupčí a vedoucí skladu skladníky.

V rámci nákupních činností je možné narazit na tři funkce:

- operativní nákupčí,
- strategický nákupčí,
- specialista oboru.

Operativní nákupčí komunikuje s dodavateli na nižší úrovni. Řeší reklamace a fakturování, zadává vstupy pro výběrová řízení a má na starost operativní část nákupu, především objednávky a potvrzení objednávek.

Strategický nákupčí komunikuje s dodavateli na vyšší úrovni. Jeho úkolem je podporovat obchodníky, konstrukci a projekci. Má na starost strategickou část nákupu, např. sjednávání rámcových smluv a organizaci výběrových řízení.

Specialista oboru má znalost požadovaného zboží a služeb. Požaduje dodávky materiálu nebo služby pouze od dodavatelů uvedených na Vendor listu. V případě výběru nového dodavatele na dodávku zboží je povinen zapojit se do vyjednávání i příslušného strategického manažera nákupu (SMN).

V podniku se uskutečňují čtyři druhy nákupů:

▪ **Zakázkový nákup**

Na zakázkový nákup se nahlíží podle položek. Jedná se o sériově vyráběné položky nakupované pro zakázkovou výrobu. Jde o malokusové série s náhodným opakováním. S tímto nákupem se ve společnosti setkáváme v oborech elektrotechnický materiál, přístroje, kabely, skříně a konektory.

▪ **Sériový nákup**

Na tento nákup je nahlíženo podle dodavatelů položek. Jedná se o velké množství položek ve větších dávkách. Jde o opakovanou, případně sériovou výrobu. Obory, ve kterých se ve společnosti s tímto nákupem setkáváme, jsou osazování Page Control Block (PCB), elektronické součástky, kontakty atd.

▪ **Specifický nákup**

Tento nákup nemůžeme nijak paušalizovat. Parametrů je zde více (např. pružnost termínu, stabilita dodávek, zkušenost, vhodnost pro dané technologické řešení). U tohoto nákupu je nezbytná spolupráce se zadavatelem. Specifický nákup se obvykle neopakuje a provádí se v případě oborů subdodávek, Human Machine Interface (HMI), výpočetní techniky, polní instrumentace a cizích řídicích systémů.

▪ **Centrální nákup**

Tento nákup zajišťuje provoz a režii firmy a nákup zboží a služeb pro projekty, které spadají pod centrální nakupování. Pro centrální nákup se dodavatelé ve společnosti nehodnotí.

5.3.1 Technologie řízení skladového provozu ve společnosti

Protože ve společnosti ZAT a. s. patří řízení skladového provozu mezi kompetence divize nákupu, je vhodné se v práci o užívaných technologiích alespoň zmínit.

Společnost využívá rozdílné způsoby řízení skladových provozů pro různé položky materiálu. Pro spojovací materiály, např. šrouby, se používá technika KANBAN. Přirozeně je využíván i klasický sklad s režimem FIFO. Dalšími technologiemi, s nimiž se ve společnosti setkáváme, jsou JIT a konsignační sklad.

6 Předběžné hodnocení dodavatelů ve společnosti

Společnost ZAT a. s. své dodavatele vybírá mimo jiné na základě referencí, předchozích zkušeností a prezentací dodavatelů na veletrzích.

V rámci předběžného hodnocení společnost potenciálním dodavatelům zasílá hodnotící dotazník, ve kterém se podrobně zaměřuje především na čtyři oblasti:

- certifikovaný systém managementu jakosti (SMJ),
- další certifikované systémy řízení,
- vliv činnosti dodavatele na životní prostředí,
- určení činnosti dle zákona č. 22/97 Sb., 90 a 91/2016 Sb.

6.1 Návrh na zlepšení předběžného hodnocení dodavatelů

V rámci své práce autorka v dotazníku pro předběžné hodnocení dodavatelů navrhla provedení několika změn.

Prvním návrhem bylo vypustit některé ze souboru otázek, které se týkaly ochrany životního prostředí, konkrétně:

- „Máte v organizaci zaveden systém hospodaření s odpady (vč. zajištění jejich likvidace)?“
- „Plánujete v rámci svého podnikatelského plánu investice na ochranu ŽP?“
- „Provádíte v organizaci recyklaci zbytků (popř. vedlejších produktů výroby) v rámci vašeho výrobního procesu?“

Tyto otázky autorce pro výběr dodavatele nepříjdou zásadní. Informace, které z nich společnost získá, neříkají, jaká je kvalita zboží a služeb, které poskytuje dodavatel svému zákazníkovi.

Další návrh byl doplnit dotazník o otázky týkající se bezpečnosti a ochrany informací, protože informace jsou v současné době klíčovým zdrojem organizace.

Tabulka 9: Bezpečnost a ochrana informací

Má Vaše společnost nastavenou IT bezpečnostní politiku?	ano - ne
Má Vaše společnost nastavenou politiku hesel pro autentizaci přístupu uživatele k PC?	ano - ne
Jsou ve Vaší společnosti definovány kategorie pro řízení aktiv? Jaké to jsou? (Vepište do připraveného řádku.)	ano - ne
Je ve Vaší společnosti zavedena klasifikace informací z hlediska důvěrnosti?	ano – ne
Jakým způsobem Vaše společnost nakládá s nosiči informací? (Vepište do připraveného řádku.)	
Má Vaše společnost definována pravidla pro fyzickou bezpečnost informací?	ano - ne
Jakým způsobem se zaměstnanec identifikuje při přístup k výpočetní technice? (Vepište do připraveného řádku.)	
Jsou ve Vaší společnosti sledovány bezpečnostní incidenty? (Odpověď první řádek) Jakým způsobem je s nimi nakládáno? (Vepište do připraveného řádku.) Jsou vyhodnocovány? (Odpověď druhý řádek)	ano - ne
	ano - ne
Jsou ve Vaší společnosti vyhotoveny plány kontinuity kritických systémů? (Odpověď první řádek) Dochází k testování těchto plánů? (Odpověď druhý řádek)	ano - ne
	ano - ne

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Kompletní dotazník včetně úprav je uveden na konci práce jako Příloha A.

6.2 ABC Analýza

Vzhledem k tomu, že rozsah produktů a řešení společnosti ZAT a. s. je velký, není možné, aby podnik hodnotil všechny své dodavatele. Z tohoto důvodu je před samotným hodnocením dodavatelů na místě ještě provést ABC analýzu.

Kategorie ABC analýzy jsou rozděleny podle objemu nákupu vyjádřeného v Kč. Roztřídění podle finančního objemu ukáže, kteří dodavatelé jsou důležití z finančního hlediska. Z tohoto důvodu má pro podnik smysl hodnotit především dodavatele z kategorie A, tedy dodavatele, u kterých je finanční objem nákupu největší, a tudíž mají i největší dopad na podnik, a dále vybrané dodavatele z kategorie B. Dodavatele z kategorie C bude podnik hodnotit pouze v případě, že jimi dodávaná položka je pro podnik důležitá, přestože objem nákupu je malý nebo se s nimi vyskytly opakované problémy, např. pozdní dodávky nebo nevyhovující kvalita, a společnost je chce mít pod kontrolou. Pro ABC analýzu byli dodavatelé vybráni ze systému dodavatelů za uplynulý fiskální rok, který je ve společnosti od dubna do března následujícího roku.

V následujících ABC analýzách jsou dodavatelé pro potřeby rozřazení do jednotlivých skupin seřazeni sestupně podle finančního objemu nákupu.

Vzhledem k tomu, že na základě vytvořených ABC analýz budou vybírání dodavatelé, kteří budou hodnoceni novým systémem hodnocení, bylo dohodnuto, že v případě sériového a zakázkového nákupu budou analýzy provedeny bez modifikací a budou se tedy držet pravidla 80 % (cca 20 % dodavatelů tvoří cca 80 % celkového finančního objemu nákupu). Jediná výjimka se vyskytne v případě specifického nákupu.

Pro účely této práce budou na žádost společnosti ZAT a. s. dodavatelé označováni pouze čísly.

6.2.1 ABC Analýza specifického nákupu

Pro analýzu je nejprve potřeba zjistit procentní podíl objemu nákupu u dodavatele na celkovém objemu nákupu. Po zjištění kumulativních podílů a rozdělení do kategorií vzniká následující tabulka:

Tabulka 10: ABC analýza specifického nákupu, kategorie A a B

Pořadí	Dodavatel	Objem nákupu (Kč)	% podíl na celkovém objemu nákupu	Kumulativní podíl	Kategorie
1	Dodavatel 1	22 181 873 Kč	32,61%	32,61%	A
2	Dodavatel 2	16 712 556 Kč	24,57%	57,18%	A
3	Dodavatel 16	5 296 643 Kč	7,79%	64,97%	B
4	Dodavatel 19	4 559 639 Kč	6,70%	71,67%	B
5	Dodavatel 45	1 994 666 Kč	2,93%	74,60%	B
6	Dodavatel 53	1 500 625 Kč	2,21%	76,81%	B
7	Dodavatel 54	1 492 542 Kč	2,19%	79,00%	B
8	Dodavatel 57	1 415 732 Kč	2,08%	81,08%	B
9	Dodavatel 66	1 219 924 Kč	1,79%	82,87%	B
10	Dodavatel 73	1 007 808 Kč	1,48%	84,35%	B
11	Dodavatel 76	939 887 Kč	1,38%	85,73%	B
12	Dodavatel 77	926 582 Kč	1,36%	87,09%	B
13	Dodavatel 81	872 468 Kč	1,28%	88,37%	B
14	Dodavatel 98	584 328 Kč	0,86%	89,23%	B
15	Dodavatel 104	557 069 Kč	0,82%	90,05%	B
16	Dodavatel 108	522 585 Kč	0,77%	90,82%	B
17	Dodavatel 109	517 465 Kč	0,76%	91,58%	B
18	Dodavatel 119	426 763 Kč	0,63%	92,21%	B
19	Dodavatel 120	425 868 Kč	0,63%	92,84%	B
20	Dodavatel 124	410 777 Kč	0,60%	93,44%	B
21	Dodavatel 128	399 160 Kč	0,59%	94,03%	B
22	Dodavatel 139	351 191 Kč	0,52%	94,55%	B
23	Dodavatel 141	338 982 Kč	0,50%	95,05%	B
24	Dodavatel 144	331 375 Kč	0,49%	95,54%	B
25	Dodavatel 157	290 830 Kč	0,43%	95,97%	B
26	Dodavatel 163	267 000 Kč	0,39%	96,36%	B
27	Dodavatel 178	230 473 Kč	0,34%	96,70%	B

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 11: ABC analýza specifického nákupu, kategorie C

Pořadí	Dodavatel	Objem nákupu (Kč)	% podíl na celkovém objemu nákupu	Kumulativní podíl	Kategorie
28	Dodavatel 181	227 631 Kč	0,33%	97,03%	C
29	Dodavatel 195	208 280 Kč	0,31%	97,34%	C
30	Dodavatel 204	186 069 Kč	0,27%	97,61%	C
31	Dodavatel 207	180 000 Kč	0,26%	97,87%	C
32	Dodavatel 233	131 120 Kč	0,19%	98,06%	C
33	Dodavatel 251	115 464 Kč	0,17%	98,23%	C
34	Dodavatel 252	114 273 Kč	0,17%	98,40%	C
35	Dodavatel 253	114 000 Kč	0,17%	98,57%	C
36	Dodavatel 274	98 221 Kč	0,14%	98,71%	C
37	Dodavatel 275	97 520 Kč	0,14%	98,85%	C
38	Dodavatel 282	90 969 Kč	0,13%	98,98%	C
39	Dodavatel 285	87 600 Kč	0,13%	99,11%	C
40	Dodavatel 287	86 854 Kč	0,13%	99,24%	C
41	Dodavatel 294	83 000 Kč	0,12%	99,36%	C
42	Dodavatel 298	80 000 Kč	0,12%	99,48%	C
43	Dodavatel 339	60 000 Kč	0,09%	99,57%	C
44	Dodavatel 359	53 356 Kč	0,08%	99,65%	C
45	Dodavatel 362	51 942 Kč	0,08%	99,73%	C
46	Dodavatel 379	48 000 Kč	0,07%	99,80%	C
47	Dodavatel 404	39 510 Kč	0,06%	99,86%	C
48	Dodavatel 427	34 375 Kč	0,05%	99,91%	C
49	Dodavatel 442	32 181 Kč	0,05%	99,96%	C
50	Dodavatel 492	25 000 Kč	0,04%	100,00%	C

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ve společnosti ZAT a. s. specifický nákup zajišťuje především subdodávky a nákup IT technologií, proto jsou v ABC analýze patrné větší rozdíly mezi některými dodavateli. Z tohoto důvodu zde není přesně dodrženo pravidlo 80 % a kategorie A je omezena na dva dodavatele s nejvyšším procentním podílem na celkovém objemu nákupu, jejichž kumulativní podíl je 57,18 %. Kategorie B je zvětšena o dodavatele, kteří by podle pravidla 80 % měli patřit do kategorie A. Společnost dále stanovila, že do kategorie B budou patřit také všichni dodavatelé s finančním objemem nákupu nad 230 000 Kč. Dodavatelé s finančním objemem nákupu pod 230 000 Kč jsou již řazeni do kategorie C.

6.2.2 ABC analýza sériového nákupu

ABC analýzu pro sériový nákup provedeme úplně stejným způsobem, jako je tomu v případě specifického nákupu.

Tabulka 12: ABC analýza sériového nákupu, kategorie A a B

Pořadí	Dodavatel	Objem nákupu (Kč)	% podíl na celkovém objemu nákupu	Kumulativní podíl	Kategorie
1	Dodavatel 4	15 892 039 Kč	13,56%	13,56%	A
2	Dodavatel 5	14 779 829 Kč	12,61%	26,18%	A
3	Dodavatel 7	10 197 853 Kč	8,70%	34,88%	A
4	Dodavatel 9	8 259 430 Kč	7,05%	41,93%	A
5	Dodavatel 10	8 232 473 Kč	7,03%	48,96%	A
6	Dodavatel 12	7 410 404 Kč	6,32%	55,28%	A
7	Dodavatel 13	6 405 342 Kč	5,47%	60,75%	A
8	Dodavatel 14	6 283 666 Kč	5,36%	66,11%	A
9	Dodavatel 23	3 776 846 Kč	3,22%	69,33%	A
10	Dodavatel 24	3 369 371 Kč	2,88%	72,21%	A
11	Dodavatel 25	3 343 543 Kč	2,85%	75,06%	A
12	Dodavatel 26	3 104 681 Kč	2,65%	77,71%	A
13	Dodavatel 28	2 859 965 Kč	2,44%	80,15%	A
14	Dodavatel 29	2 815 794 Kč	2,40%	82,56%	B
15	Dodavatel 40	2 137 786 Kč	1,82%	84,38%	B
16	Dodavatel 41	2 061 678 Kč	1,76%	86,14%	B
17	Dodavatel 44	1 994 753 Kč	1,70%	87,84%	B
18	Dodavatel 47	1 809 583 Kč	1,54%	89,39%	B
19	Dodavatel 59	1 367 594 Kč	1,17%	90,56%	B
20	Dodavatel 64	1 255 747 Kč	1,07%	91,63%	B
21	Dodavatel 72	1 018 671 Kč	0,87%	92,50%	B
22	Dodavatel 86	794 548 Kč	0,68%	93,18%	B
23	Dodavatel 87	789 745 Kč	0,67%	93,85%	B
24	Dodavatel 88	763 757 Kč	0,65%	94,50%	B
25	Dodavatel 90	681 158 Kč	0,58%	95,08%	B

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 13: ABC analýza sériového nákupu, kategorie C, část 1

Pořadí	Dodavatel	Objem nákupu (Kč)	% podíl na celkovém objemu nákupu	Kumulativní podíl	Kategorie
26	Dodavatel 97	593 456 Kč	0,51%	95,59%	C
27	Dodavatel 103	559 217 Kč	0,48%	96,07%	C
28	Dodavatel 112	500 115 Kč	0,43%	96,49%	C
29	Dodavatel 118	429 591 Kč	0,37%	96,86%	C
30	Dodavatel 126	400 150 Kč	0,34%	97,20%	C
31	Dodavatel 142	336 965 Kč	0,29%	97,49%	C
32	Dodavatel 156	291 130 Kč	0,25%	97,74%	C
33	Dodavatel 160	275 144 Kč	0,23%	97,97%	C
34	Dodavatel 176	235 707 Kč	0,20%	98,17%	C
35	Dodavatel 184	223 244 Kč	0,19%	98,36%	C
36	Dodavatel 201	191 312 Kč	0,16%	98,53%	C
37	Dodavatel 205	185 364 Kč	0,16%	98,69%	C
38	Dodavatel 213	153 288 Kč	0,13%	98,82%	C
39	Dodavatel 215	150 496 Kč	0,13%	98,94%	C
40	Dodavatel 223	144 000 Kč	0,12%	99,07%	C
41	Dodavatel 230	135 387 Kč	0,12%	99,18%	C
42	Dodavatel 296	81 520 Kč	0,07%	99,25%	C
43	Dodavatel 309	74 253 Kč	0,06%	99,32%	C
44	Dodavatel 311	73 861 Kč	0,06%	99,38%	C
45	Dodavatel 315	73 330 Kč	0,06%	99,44%	C
46	Dodavatel 345	58 521 Kč	0,05%	99,49%	C
47	Dodavatel 352	54 797 Kč	0,05%	99,54%	C
48	Dodavatel 366	51 099 Kč	0,04%	99,58%	C
49	Dodavatel 382	45 904 Kč	0,04%	99,62%	C
50	Dodavatel 392	43 496 Kč	0,04%	99,66%	C
51	Dodavatel 395	41 963 Kč	0,04%	99,69%	C
52	Dodavatel 420	35 869 Kč	0,03%	99,72%	C
53	Dodavatel 423	35 290 Kč	0,03%	99,75%	C
54	Dodavatel 432	33 748 Kč	0,03%	99,78%	C
55	Dodavatel 455	30 159 Kč	0,03%	99,81%	C
56	Dodavatel 461	28 777 Kč	0,02%	99,83%	C
57	Dodavatel 484	25 886 Kč	0,02%	99,86%	C
58	Dodavatel 485	25 837 Kč	0,02%	99,88%	C
59	Dodavatel 509	22 240 Kč	0,02%	99,90%	C
60	Dodavatel 546	17 384 Kč	0,01%	99,91%	C
61	Dodavatel 548	17 179 Kč	0,01%	99,93%	C
62	Dodavatel 579	14 249 Kč	0,01%	99,94%	C
63	Dodavatel 586	13 689 Kč	0,01%	99,95%	C

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 14: ABC analýza sériového nákupu, kategorie C, část 2

Pořadí	Dodavatel	Objem nákupu (Kč)	% podíl na celkovém objemu nákupu	Kumulativní podíl	Kategorie
64	Dodavatel 606	11 728 Kč	0,01%	99,96%	C
65	Dodavatel 607	11 700 Kč	0,01%	99,97%	C
66	Dodavatel 622	10 988 Kč	0,01%	99,98%	C
67	Dodavatel 633	10 307 Kč	0,01%	99,99%	C
68	Dodavatel 682	6 720 Kč	0,01%	99,99%	C
69	Dodavatel 708	5 278 Kč	0,00%	100,00%	C

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Sériový nákup se pravidelně opakuje a nakupují se především drobné položky v různě velkém množství. Z tohoto důvodu je počet dodavatelů kategorie C největší. Rozdíly ve finančním objemu nákupu mezi dodavateli nejsou tak citelné, jako v případě specifického nákupu, proto je zde již dodrženo pravidlo 80 %, jak bylo dohodnuto s vedením nákupu ve společnosti.

6.2.3 ABC analýza pro zakázkový nákup

Následující tabulka ukazuje, jaké byly finanční objemy nákupů za uplynulý hospodářský rok u zakázkového nákupu a jak byli tito dodavatelé rozdělení do kategorií.

Tabulka 15: ABC analýza zakázkového nákupu, kategorie A a B

Pořadí	Dodavatel	Objem nákupu (Kč)	% podíl na celkovém objemu nákupu	Kumulativní podíl	Kategorie
1	Dodavatel 3	15 952 480 Kč	26,21%	26,214%	A
2	Dodavatel 11	7 759 508 Kč	12,75%	38,965%	A
3	Dodavatel 15	5 566 848 Kč	9,15%	48,112%	A
4	Dodavatel 22	4 160 827 Kč	6,84%	54,949%	A
5	Dodavatel 30	2 614 074 Kč	4,30%	59,245%	A
6	Dodavatel 34	2 523 871 Kč	4,15%	63,392%	A
7	Dodavatel 35	2 473 195 Kč	4,06%	67,456%	A
8	Dodavatel 38	2 307 098 Kč	3,79%	71,248%	A
9	Dodavatel 46	1 961 573 Kč	3,22%	74,471%	A
10	Dodavatel 56	1 419 281 Kč	2,33%	76,803%	A
11	Dodavatel 70	1 098 992 Kč	1,81%	78,609%	A
12	Dodavatel 71	1 042 013 Kč	1,71%	80,321%	A
13	Dodavatel 80	877 564 Kč	1,44%	81,763%	B
14	Dodavatel 85	799 706 Kč	1,31%	83,077%	B
15	Dodavatel 93	626 741 Kč	1,03%	84,107%	B
16	Dodavatel 95	618 432 Kč	1,02%	85,124%	B
17	Dodavatel 106	534 537 Kč	0,88%	86,002%	B
18	Dodavatel 111	500 448 Kč	0,82%	86,824%	B
19	Dodavatel 114	493 263 Kč	0,81%	87,635%	B
20	Dodavatel 115	492 672 Kč	0,81%	88,444%	B
21	Dodavatel 116	471 209 Kč	0,77%	89,219%	B
22	Dodavatel 129	398 193 Kč	0,65%	89,873%	B
23	Dodavatel 133	375 103 Kč	0,62%	90,489%	B
24	Dodavatel 134	372 761 Kč	0,61%	91,102%	B
25	Dodavatel 135	370 061 Kč	0,61%	91,710%	B
26	Dodavatel 145	330 000 Kč	0,54%	92,252%	B
27	Dodavatel 146	327 557 Kč	0,54%	92,791%	B
28	Dodavatel 149	316 003 Kč	0,52%	93,310%	B
29	Dodavatel 152	307 967 Kč	0,51%	93,816%	B
30	Dodavatel 166	259 930 Kč	0,43%	94,243%	B
31	Dodavatel 170	253 101 Kč	0,42%	94,659%	B
32	Dodavatel 183	226 401 Kč	0,37%	95,031%	B

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Tabulka 16: ABC analýza zakázkového nákupu, kategorie C

Pořadí	Dodavatel	Objem nákupu (Kč)	% podíl na celkovém objemu nákupu	Kumulativní podíl	Kategorie
33	Dodavatel 187	217 854 Kč	0,36%	95,389%	C
34	Dodavatel 188	215 540 Kč	0,35%	95,743%	C
35	Dodavatel 189	215 092 Kč	0,35%	96,097%	C
36	Dodavatel 200	194 568 Kč	0,32%	96,416%	C
37	Dodavatel 203	189 247 Kč	0,31%	96,727%	C
38	Dodavatel 214	151 986 Kč	0,25%	96,977%	C
39	Dodavatel 218	147 841 Kč	0,24%	97,220%	C
40	Dodavatel 219	146 549 Kč	0,24%	97,461%	C
41	Dodavatel 220	146 284 Kč	0,24%	97,701%	C
42	Dodavatel 225	139 397 Kč	0,23%	97,930%	C
43	Dodavatel 228	135 976 Kč	0,22%	98,154%	C
44	Dodavatel 229	135 929 Kč	0,22%	98,377%	C
45	Dodavatel 231	134 023 Kč	0,22%	98,597%	C
46	Dodavatel 235	128 653 Kč	0,21%	98,809%	C
47	Dodavatel 236	128 478 Kč	0,21%	99,020%	C
48	Dodavatel 237	127 746 Kč	0,21%	99,230%	C
49	Dodavatel 241	124 438 Kč	0,20%	99,434%	C
50	Dodavatel 243	123 588 Kč	0,20%	99,637%	C
51	Dodavatel 250	116 930 Kč	0,19%	99,829%	C
52	Dodavatel 268	103 761 Kč	0,17%	100,000%	C

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

S výjimkou Dodavatele 3 nejsou ani v zakázkovém nákupu finanční objemy nákupů významně rozdílné. I zde je dodrženo Paretovo pravidlo 80 %.

6.3 Výstup ABC analýzy

Nyní je možné provést výběr dodavatelů, kteří se budou hodnotit. Pro tento výběr je důležitá domluva s kvalitáři na samotném výběru a následném auditu.

Již bylo uvedeno, hodnotí se všichni dodavatelé z kategorie A. Z kategorie B se dodavatelé pro hodnocení musí vybírat. V tomto případě budou vybráni dodavatelé, kteří mají procentní podíl na celkovém objemu nákupu vyšší než 0,85 % včetně, a dodavatelé, s nimiž se během roku vyskytly problémy a je třeba je monitorovat, případně jsou nějak důležití. Z kategorie C budou vybráni pouze problémoví a důležití dodavatelé.

Každý fiskální rok se výběr hodnocených dodavatelů mění. Reaguje tak na aktuální spokojenost s dodavatelem.

Následující tabulka prezentuje dodavatele hodnocené tento fiskální rok:

Tabulka 17: Hodnocení dodavatelé

Hodnocení dodavatelé					
Specifický nákup		Sériový nákup		Zakázkový nákup	
Dodavatel	Kategorie	Dodavatel	Kategorie	Dodavatel	Kategorie
Dodavatel 1	A	Dodavatel 4	A	Dodavatel 3	A
Dodavatel 2	A	Dodavatel 5	A	Dodavatel 11	A
Dodavatel 16	B	Dodavatel 7	A	Dodavatel 15	A
Dodavatel 19	B	Dodavatel 9	A	Dodavatel 22	A
Dodavatel 45	B	Dodavatel 10	A	Dodavatel 30	A
Dodavatel 53	B	Dodavatel 12	A	Dodavatel 34	A
Dodavatel 54	B	Dodavatel 13	A	Dodavatel 35	A
Dodavatel 57	B	Dodavatel 14	A	Dodavatel 38	A
Dodavatel 66	B	Dodavatel 23	A	Dodavatel 46	A
Dodavatel 73	B	Dodavatel 24	A	Dodavatel 56	A
Dodavatel 76	B	Dodavatel 25	A	Dodavatel 70	A
Dodavatel 77	B	Dodavatel 26	A	Dodavatel 71	A
Dodavatel 81	B	Dodavatel 28	A	Dodavatel 80	B
Dodavatel 98	B	Dodavatel 29	B	Dodavatel 85	B
Dodavatel 144	B	Dodavatel 40	B	Dodavatel 93	B
Dodavatel 181	C	Dodavatel 41	B	Dodavatel 95	B
Dodavatel 195	C	Dodavatel 44	B	Dodavatel 106	B
Dodavatel 204	C	Dodavatel 47	B	Dodavatel 188	C
Dodavatel 207	C	Dodavatel 59	B	Dodavatel 203	C
Dodavatel 274	C	Dodavatel 64	B	Dodavatel 237	C
Dodavatel 404	C	Dodavatel 72	B	—	—
—	—	Dodavatel 633	C	—	—

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Jak bylo předesláno, pro účely hodnocení jsou za specifický nákup vybráni všichni dodavatelé z kategorie A, dále dodavatelé z kategorie B s objemem nákupu vyšším než 0,85 % (Dodavatel 16, 19, 45, 53, 54, 57, 66, 73, 76, 77, 81 a 98) a Dodavatel 144, s nímž se v průběhu roku vyskytly problémy, které s ohledem na přání společnosti ZAT a. s. nebudou uvedeny. Vybrání dodavatelé z kategorie C jsou buď důležití, nebo problémoví.

Pro sériový nákup jsou z kategorie A opět vybráni všichni dodavatelé. Z kategorie B jsou vybráni dodavatelé s objemem nákupu vyšším než 0,85 %. Mezi dodavateli s nižším objemem nákupu se v této kategorii nevyskytl žádný problémový nebo důležitý dodavatel. Dodavatelé spadající do kategorie C jsou vybráni stejně, jako v případě specifického nákupu.

V rámci zakázkového nákupu je výběr opět proveden totožně. Všichni dodavatelé z kategorie A, dodavatelé z kategorie B od objemu 0,85 %, přičemž se opět nevyskytl žádný problémový, ani důležitý, a z dodavatelů z kategorie C pouze dodavatelé, jež je nutné monitorovat.

7 Návrh systému hodnocení dodavatelů

Stávající systém hodnocení dodavatelů ve společnosti přiděluje body od 0 do 30 na základě kritérií objem nákupu, počet kusů dodaných před termínem, počet kusů dodaných po termínu a počet reklamovaných kusů. Kritérium objem nákupu není příliš vhodné vzhledem k tomu, že právě na základě finančního objemu nákupu jsou vybíráni dodavatelé pro hodnocení. Navíc se pro hodnocení nehodí, protože toto kritérium nevyovídá nic o kvalitě dodavatele. Ostatní kritéria nemají dostatečnou vypovídající hodnotu, neboť všechna tato kritéria lze shrnout pod dvě kritéria, kterými jsou kvalita dodávek a plnění potvrzeného termínu. Společnost by se pochopitelně měla také zajímat o další kritéria, např. cenu, dodací lhůtu nebo záruky, aby si udělala představu o tom, jak hodnocený dodavatel funguje.

Kromě toho stávající systém není příliš přehledný a srozumitelný. Proto bude v následující kapitole navržen systém nový, který tyto nedostatky kompenzuje. Příklad stávajícího systému hodnocení dodavatelů ve společnosti ZAT a. s. je přiložen na konci práce jako Příloha B.

7.1 Kritéria hodnocení

Vzhledem k tomu, že společnost realizuje různé druhy nákupů, konkrétně specifický, sériový a zakázkový, které se liší svou opakovatelností, je přirozené, že i kritéria hodnocení budou v některých případech odlišná. Při jejich stanovování bude brán zřetel na to, aby tyto odlišnosti byly minimální.

7.1.1 Navržená kritéria

Navržená kritéria byla zkontrolována a upravena se zástupcem společnosti. V následující tabulce jsou uvedena všechna kritéria bez ohledu na to, k jakému druhu nákupu patří, spolu s vysvětlivkami, aby byl zcela zřejmý jejich význam.

Tabulka 18: Legenda volby kritérií

Legenda
Kritérium:
Cena
Jedná se o kupní cenu, kterou dodavatel nabídne v poptávkovém řízení.
Komunikace se zákazníkem
Kritérium vyjadřuje, na jaké úrovni probíhá komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem. Konkrétně, zda je dodavatel ochotný průběžně komunikovat nebo se v komunikaci s ním vyskytují nějaké problémy.
Plnění potvrzeného termínu
Kritérium vyjadřuje, jak byl dodržen potvrzený termín dodávky.
Pružnost termínu
Toto kritérium říká, jak moc je dodavatel ochotný přizpůsobit dodací termín požadavkům a přáním zákazníka.
Dodací lhůta
Kritérium vyjadřuje, jak byla dodržena dodací lhůta.
Kvalita dodávek
Kritérium kvalita dodávek vyjadřuje, jak kvalitní byly dodávky daného dodavatele. Zohledňuje, zda dodávky splňovaly požadavky, jaká byla průměrná zmetkovitost aj.
Dodané množství
Toto kritérium sleduje, jak se lišilo dodané množství od množství objednaného, a to oběma směry - vyšší dodané množství i nižší dodané množství.
Záruky
Kritérium záruky se zaměřuje na úroveň a rozsah poskytovaných záruk.
Dostupnost položek
Dostupnost položek se týká toho, jak je požadovaná položka u dodavatele dostupná.

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.1.2 Kritéria hodnocení pro specifický nákup

Specifický nákup uskutečňuje takové nákupy, které se neopakují, proto je vhodnější stanovit kritéria spíše kvalitativního rázu. Společnost za nejdůležitější kritéria považuje kvalitu dodávek, cenu a plnění potvrzeného termínu. Lze tedy očekávat, že tato kritéria budou mít i nejvyšší váhy.

- K1 – Cena,
- K2 – Komunikace se zákazníkem,
- K3 – Plnění potvrzeného termínu,
- K4 – Pružnost termínu,

- K5 – Dodací lhůta,
- K6 – Kvalita dodávek,
- K7 – Dodané množství,
- K8 – Záruky,
- K9 – Plnění smluvních podmínek.

7.1.2.1 Stanovení vah kritérií specifického nákupu

Pro stanovení vah jednotlivých kritérií byla zvolena metoda Fullerova trojúhelníku, protože provedení této metody nevyžaduje více než jednoho hodnotitele. Po sestavení a označení preferovaných kritérií bude Fullerův trojúhelník vypadat takto:

Tabulka 19: Fullerův trojúhelník - specifický nákup

K1	K1	K1	K1	K1	K1	K1	K1
K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K2	K2	K2	K2	K2	K2	K2	
K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	
K3	K3	K3	K3	K3	K3		
K4	K5	K6	K7	K8	K9		
K4	K4	K4	K4	K4			
K5	K6	K7	K8	K9			
K5	K5	K5	K5				
K6	K7	K8	K9				
K6	K6	K6					
K7	K8	K9					
K7	K7						
K8	K9						
K8							
K9							

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z této tabulky je již možné vypočítat váhy jednotlivých kritérií:

Tabulka 20: Váhy kritérií pro specifický nákup

Kritérium	Zkratka kritéria	Počet preferencí	Váha kritéria
Cena	K1	7	19,44%
Komunikace se zákazníkem	K2	3	8,33%
Plnění potvrzeného termínu	K3	4	11,11%
Pružnost termínu	K4	3	8,33%
Dodací lhůta	K5	3	8,33%
Kvalita dodávek	K6	8	22,22%
Dodané množství	K7	2	5,56%
Záruky	K8	3	8,33%
Plnění smluvních podmínek	K9	3	8,33%
Σ	—	36	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky je patrné, že nejdůležitějším kritériem pro společnost je kvalita dodávek, jehož váha je 22,22 %. Následují cena s vahou 19,44 % a plnění potvrzeného termínu, které má váhu 11,11 %. Nejnižší váhu má kritérium dodané množství, jehož váha je 5,56 %. Ostatní kritéria mají shodnou váhu 8,33 %.

7.1.3 Kritéria hodnocení pro sériový nákup

V případě sériového nákupu vidíme opakovatelnost dodávek. Tento nákup zajišťuje dodávky velkého množství pro sériovou, případně opakovanou výrobu. Pro společnost bude rozhodujícím kritériem pravděpodobně opět kvalita dodávek, nicméně v případě tohoto nákupu je třeba zohlednit i dostupnost položek u dodavatelů. Kritéria pro tento druh nákupu budou vypadat takto:

- K1 – Cena,
- K2 – Komunikace se zákazníkem,
- K3 – Plnění potvrzeného termínu,
- K4 – Pružnost termínu,
- K5 – Dodací lhůta,
- K6 – Kvalita dodávek,
- K7 – Dodané množství,
- K8 – Záruky,
- K9 – Dostupnost položek.

7.1.3.1 Stanovení vah kritérií sériového nákupu

Pro stanovení vah kritérií sériového nákupu byla opět užita metoda Fullerova trojúhelníku. Po jeho sestavení a vyznačení preferencí bude vypadat takto:

Tabulka 21: Fullerův trojúhelník pro sériový nákup

K1	K1	K1	K1	K1	K1	K1	K1
K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
K2	K2	K2	K2	K2	K2	K2	
K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	
K3	K3	K3	K3	K3	K3		
K4	K5	K6	K7	K8	K9		
K4	K4	K4	K4	K4			
K5	K6	K7	K8	K9			
K5	K5	K5	K5				
K6	K7	K8	K9				
K6	K6	K6					
K7	K8	K9					
K7	K7						
K8	K9						
K8							
K9							

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z trojúhelníku lze opět vypočítat váhy jednotlivých kritérií:

Tabulka 22: Váhy kritérií pro sériový nákup

Kritérium	Zkratka kritéria	Počet preferencí	Váha kritéria
Cena	K1	7	19,44%
Komunikace se zákazníkem	K2	3	8,33%
Plnění potvrzeného termínu	K3	4	11,11%
Pružnost termínu	K4	3	8,33%
Dodací lhůta	K5	2	5,56%
Kvalita dodávek	K6	8	22,22%
Dodané množství	K7	2	5,56%
Záruky	K8	3	8,33%
Dostupnost položek	K9	4	11,11%
Σ	—	36	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Jak bylo předpokládáno, kvalita dodávek je opět nejdůležitějším kritériem s váhou 22,22 %. Následuje cena, která má váhu 19,44 % a plnění potvrzeného termínu spolu s dostupností položek, shodně s vahou 11,11 %. V případě tohoto druhu nákupu jsou nejméně podstatnými kritérii dodací lhůta a dodané množství. Obě tato kritéria mají váhu 5,56 %.

7.1.4 Kritéria hodnocení pro zakázkový nákup

I v případě zakázkového nákupu vidíme tendenci opakovatelnosti. Jde o malokusové série, které jsou nakupované pro zakázkovou výrobu s náhodným opakováním. Opět lze předpokládat, že rozhodujícími kritérii pro společnost budou cena, kvalita dodávek a plnění potvrzeného termínu. Zakázkový nákup se v podstatě podobá sériovému nákupu. Kritéria jsou proto téměř shodná:

- K1 – Cena,
- K2 – Komunikace se zákazníkem,
- K3 – Plnění potvrzeného termínu,
- K4 – Pružnost termínu,
- K5 – Dodací lhůta,
- K6 – Kvalita dodávek,
- K7 – Dodané množství,
- K8 – Záruky.

7.1.4.1 Stanovení vah kritérií zakázkového nákupu

Shodně jako v obou předchozích případech, byla pro výpočet vah kritérií zvolena metoda Fullerova trojúhelníku. Po vyznačení preferencí bude vypadat takto:

Tabulka 23: Fullerův trojúhelník pro zakázkový nákup

K1	K1	K1	K1	K1	K1	K1
K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8
K2	K2	K2	K2	K2	K2	
K3	K4	K5	K6	K7	K8	
K3	K3	K3	K3	K3		
K4	K5	K6	K7	K8		
K4	K4	K4	K4			
K5	K6	K7	K8			
K5	K5	K5				
K6	K7	K8				
K6	K6					
K7	K8					
K7						
K8						

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Ze zpracovaného Fullerova trojúhelníku je i v tomto případě možné stanovit váhy kritérií:

Tabulka 24: Váhy kritérií zakázkového nákupu

Kritérium	Zkratka kritéria	Počet preferencí	Váha kritéria
Cena	K1	6	21,43%
Komunikace se zákazníkem	K2	2	7,14%
Plnění potvrzeného termínu	K3	5	17,86%
Pružnost termínu	K4	2	7,14%
Dodací lhůta	K5	2	7,14%
Kvalita dodávek	K6	7	25,00%
Dodané množství	K7	2	7,14%
Záruky	K8	2	7,14%
Σ	—	28	100,00%

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z tabulky lze vyčíst, že kvalita dodávek je znovu nejdůležitějším kritériem, které má váhu 25 %. Následuje cena, jejíž váha je 21,43 %, a plnění potvrzeného termínu, které má váhu 17,86 %. Všem zbývajícím kritériím byla přiřazena shodná váha 7,14 %.

7.2 Hodnocení dodavatelů

Pro hodnocení dodavatelů ve společnosti byla zvolena modifikovaná bodovací metoda. Při množství dodavatelů, které společnost má, je snadnější na provedení, než scoring model a metoda váženého součtu, ale díky většímu množství přiřazených hodnot je citlivější než metoda dvojkového hodnocení, kde se přiřazují jen binomické hodnoty, a protože je pro každé kritérium stanovená jeho váha, jeho vypovídací hodnota je vyšší, než je tomu u obyčejné bodovací metody.

7.2.1 Hodnotící stupnice

Aby bylo vůbec možné dodavatelům přiřadit body, je nutné vytvořit hodnotící stupnici. Z této stupnice musí být patrné v jakém případě přiřadit kolik bodů. Protože se některá kritéria neshodují, byly ve společnosti ZAT a. s. hodnotící stupnice stanoveny pro každý druh nákupu zvlášť.

7.2.1.1 Hodnotící stupnice pro specifický nákup

V hodnotící stupnici pro specifický nákup byly stanoveny čtyři stupně. V případě, že daný dodavatel požadavek vůbec nespĺňuje, dostane pouze jeden bod. Pokud jej splňuje s určitými výhradami, dostane dva body. Pakliže se u dodavatele vyskytnou drobné nedostatky při plnění požadavku, získá tři body. Plný počet bodů, tedy čtyři, může být dodavateli přiřazen jen v případě, že požadavek splňuje absolutně bez výhrad nebo se zanedbatelnými nedostatky.

Po zpracování bude hodnotící stupnice pro specifický nákup vypadat takto:

Tabulka 25: Hodnotící stupnice pro specifický nákup

Kritérium	Hodnotící stupnice			
	Nevyhovuje 1	Vyhovuje s výhradou 2	Téměř vyhovuje 3	Plně vyhovuje 4
Cena	Přesahuje více než 5 % průměrné ceny	Přesahuje více než 3 % průměrné ceny	Přesahuje více než 1 % průměrné ceny	Odpovídá průměrné ceně nebo je nižší
Komunikace se zákazníkem	V komunikaci s dodavatelem se vyskytují zásadní problémy	V komunikaci s dodavatelem se vyskytují drobné problémy s vlivem na zakázku	V komunikaci s dodavatelem se vyskytují drobné problémy bez vlivu na zakázku	Komunikace s dodavatelem probíhá zcela bez problémů
Plnění potvrzeného termínu	Dodavatel opakovaně neplní potvrzený termín	Dodavatel většinou neplní potvrzený termín	Dodavatel obvykle plní potvrzený termín	Dodavatel přesně plní potvrzený termín
Pružnost termínu	Termín dodání není pružný	Termín dodání většinou není pružný	Termín dodání je většinou pružný	Termín dodání je 100 % pružný
Dodací lhůta	Nasmlouvaná dodací lhůta překročena o více než týden	Nasmlouvaná dodací lhůta byla překročena o více než 5 dní	Nasmlouvaná dodací lhůta byla překročena o více než 1 den	Nasmlouvaná dodací lhůta byla přesně dodržena
Kvalita dodávek	Dodávka nesplňovala požadavky	Dodávka nesplňovala většinu požadavků	Dodávka splňovala většinu požadavků	Dodávka plně splňovala všechny požadavky
Dodané množství	Dodané množství se lišilo o více než 5 %	Dodané množství se lišilo o více než 3 %	Dodané množství se lišilo o více než 1 %	Bylo dodáno přesně nasmlouvané množství
Záruky	Poskytované záruky nejsou vyhovující	Poskytované záruky nejsou zcela vyhovující	Poskytované záruky téměř vyhovují	Poskytované záruky plně vyhovují
Plnění smluvních podmínek	Smluvní podmínky nebyly dodrženy	Většina smluvních podmínek nebyla dodržena	Většina smluvních podmínek byla dodržena	Smluvní podmínky byly plně dodrženy

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.2.1.2 Hodnotící stupnice pro sériový nákup

Hodnotící stupně jsou stanoveny totožně, jako pro specifický nákup. Liší se pouze některá kritéria, pro které jsou specifikovány úrovně plnění požadavků. Konkrétně je zde navíc hodnoceno kritérium dostupnost položek a není zde kritérium plnění smluvních podmínek.

Tabulka 26: Hodnotící stupnice pro sériový nákup

Hodnotící stupnice				
	Nevyhovuje	Vyhovuje s výhradou	Téměř vyhovuje	Plně vyhovuje
Kritérium	1	2	3	4
Dostupnost položek	Položka je opakovaně nedostupná	Položka je ve více jak 30 % případů nedostupná	Položka je ve více jak 10 % případů nedostupná	Položka je téměř vždy dostupná

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

7.2.1.3 Hodnotící stupnice pro zakázkový nákup

Zakázkový nákup se od předchozích dvou odlišuje pouze v kritériích dostupnost položek a plnění smluvních podmínek, které tento druh nákupu neobsahuje. Ostatní kritéria jsou totožná.

7.2.2 Návrh systému hodnocení

Tabulky pro hodnocení dodavatelů byly navrženy co nejvíce unifikované z důvodu efektivnější kooperace a přenosu informací mezi útvary divize nákupu. Skládají se ze tří částí. První část je rozdělena na dva sloupce. První obsahuje název dodavatele a druhý kategorii, do níž byl zařazen v rámci ABC analýzy. Díky tomuto sloupci je zřejmá velikost finančního objemu nákupu, která může být následně porovnána s dosaženým počtem bodů. Druhá část je zásadní, protože v ní probíhá samotné hodnocení. Dělí se podle jednotlivých kritérií a jejich vah. Dále má každé kritérium pod sebou dvě části. V první části se přiděluje počet bodů. Druhá část obsahuje váženou hodnotu počtu bodů. Ve třetí části jsou dva sloupce – prostý součet bodů a vážený součet bodů.

Hodnocení dodavatelů probíhalo ve spolupráci se zástupci společnosti.

7.2.2.1 Hodnocení dodavatelů pro specifický nákup

Po bodovém ohodnocení všech vybraných dodavatelů je výstupem tabulka, která je k práci připojena na konci práce jako Příloha C.

Jakmile dokončíme hodnocení, je možné konstatovat, že nejlepšího absolutního výsledku dosahuje Dodavatel 98 s 33 body. Nejvyššího relativního hodnocení opět dosahuje Dodavatel 98 se ziskem 3,61 bodu. Naopak nejhorší výsledek jak v absolutním součtu, tak v relativním součtu má Dodavatel 274, který v absolutním součtu získal 17 bodů a v relativním 1,67 bodu.

7.2.2.2 Hodnocení dodavatelů pro sériový nákup

Tabulka, v níž je provedené hodnocení dodavatelů pro sériový nákup, se nachází v příloze práce jako Příloha D.

Nejlepšího absolutního výsledku dosahují Dodavatelé 13, 14, 28 a 44 v součtu s 32 body a nejlepšího relativního výsledku dosahuje Dodavatel 13, který získal v součtu 3,64 bodů. Nejhorších výsledků v absolutním součtu dosahují Dodavatelé 41 a 64, s 23 body. Dodavatel 64 má navíc nejhorší výsledek i v relativním součtu, kde získal 2,47 bodu.

7.2.2.3 Hodnocení dodavatelů pro zakázkový nákup

Tabulka obsahující kompletní hodnocení dodavatelů pro zakázkový nákup se opět nachází v příloze práce jako Příloha E.

Nejvyššího absolutního výsledku, tedy 28 bodů, v hodnocení dosahuje Dodavatel 93, ale relativně nejlépe dopadá Dodavatel 237 s 3,57 body. Na druhém konci hodnocení se nachází Dodavatel 203, který dosahuje nejhoršího absolutního výsledku, 12 bodů, a zároveň i nejhoršího relativního výsledku, 1,29 bodu.

8 Výstupy hodnocení dodavatelů

Aby bylo možné zefektivnit práci s dodavateli, je potřeba výsledky hodnocení dále interpretovat. V tomto případě budou hodnocení dodavatelé rozděleni podle počtu získaných bodů do kategorií X, Y a Z.

Dodavatelé zařazení v **kategorii X** v hodnocení dosahují nejvyšších kvocientů. Jsou to dodavatelé, kteří jsou pro společnost důležití, a proto s nimi chce nadále spolupracovat. Jedná se o spolehlivé a bezproblémové dodavatele, kteří plní všechny termíny a společnost s nimi chce udržovat dobrý obchodnicko-nákupní vztah. S těmito dodavateli společnost může rozšiřovat spolupráci, případně z nich udělat výhradní dodavatele. Není třeba je příliš monitorovat.

S dodavateli z **kategorie Y** se během obchodního vztahu vyskytly nějaké problémy, např. pozdní dodávky nebo dodávky špatného množství. Společnost s nimi chce, případně musí, spolupracovat, ale aby tato spolupráce byla možná, je nutné se na ně zaměřit a rozvíjet je, aby se přesunuli do kategorie X. Společnost s nimi zpravidla nerozšiřuje spolupráci a během následujícího roku je třeba je monitorovat.

S dodavateli z **kategorie Z** společnost nechce spolupracovat, ale nakupovaná položka nemusí být jinde k dostání. S dodavateli z této kategorie společnost spolupráci rozhodně nerozšiřuje a v případě, že je to možné, se za ně pokouší sehnat náhradu. Pokud je nahradit nelze, musí být v průběhu následujícího roku pečlivě monitorováni. V takovém případě je cílem společnosti i tyto dodavatele dostat do kategorie X.

Společnost má zájem spolupracovat jen s dodavateli z kategorie X, maximálně Y. S dodavateli z kategorie Z společnost buď ukončí spolupráci, nebo, v případě že je potřebuje, s nimi musí pracovat na rozvoji.

8.1 Výstup hodnocení specifického nákupu

Pro zařazení dodavatelů do kategorií je nejprve třeba určit intervaly počtu bodů. Procentně byly intervaly stanoveny unifikovaně:

- 100 % až 80 % - kategorie X,
- 79 % až 50 % - kategorie Y,
- 49 % a méně – kategorie Z.

V případě specifického nákupu je maximální dosažitelný počet bodů v prostém součtu 36 a ve váženém 4. Minimální počty jsou 9 bodů pro prostý součet a 1 bod pro vážený. Na tomto základě je možné sestavit následující tabulku:

Tabulka 27: Intervaly pro zařazení – specifický nákup

Kategorie	Interval	Interval pro prostý součet	Interval pro vážený součet
X	100 % - 80 %	36 až 29	4 až 3,2
Y	79 % - 50 %	28 až 18	3,1 až 2
Z	49 % a méně	17 a méně	1,9 a méně

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V rámci výpočtů intervalů u prostého součtu jsou vypočítané hodnoty matematicky zaokrouhlovány na celá čísla. U váženého součtu vycházejí hodnoty přesně na jedno desetinné místo, byly tedy ponechány tak.

Nyní je možné roztřídit dodavatele do kategorií podle dosažených výsledků. Tabulka se dělí na pět sloupců. V prvním sloupci je název dodavatele. Druhý sloupec obsahuje kategorii, do níž byl dodavatel zařazen v rámci ABC analýzy. Tento sloupec je v tabulce zařazen z toho důvodu, aby bylo pro společnost zřejmé, za jaký finanční objem se od daného dodavatele nakupuje, a společnost se mohla rozhodnout pro další vývoj spolupráce s dodavatelem. Následují dva sloupce, kde jsou součty bodů. Poslední sloupec je rozdělen na tři podsloupce podle kategorií X, Y a Z.

Výstupy hodnocení dodavatelů v rámci specifického nákupu vypadají takto:

Tabulka 28: Výsledky hodnocení - specifický nákup

Dodavatel	ABC analýza	Prostý součet bodů	Vážený součet bodů	Kategorie		
				X	Y	Z
Dodavatel 1	A	28	3,14		*	
Dodavatel 2	A	30	3,36	*		
Dodavatel 16	B	26	2,67		*	
Dodavatel 19	B	25	2,58		*	
Dodavatel 45	B	21	2,19		*	
Dodavatel 53	B	28	3,06		*	
Dodavatel 54	B	30	3,33	*		
Dodavatel 57	B	26	2,72		*	
Dodavatel 66	B	29	3,44	*		
Dodavatel 73	B	25	2,72		*	
Dodavatel 76	B	27	3,22	*		
Dodavatel 77	B	26	3,11		*	
Dodavatel 81	B	29	3,19	*		
Dodavatel 98	B	33	3,61	*		
Dodavatel 144	B	18	2,25		*	
Dodavatel 181	C	26	2,94		*	
Dodavatel 195	C	22	2,42		*	
Dodavatel 204	C	26	2,89		*	
Dodavatel 207	C	21	2,22		*	
Dodavatel 274	C	17	1,67			*
Dodavatel 404	C	27	3,11		*	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Hodnoty váženého součtu bodů jsou opět matematicky zaokrouhlovány, tentokrát na jedno desetinné místo.

V tabulce se může vyskytnout situace, kdy prostý součet bodů odpovídá jiné kategorii než vážený. V případě specifického nákupu se jedná například o Dodavatele 76, který dosáhl v prostém součtu 27 bodů, což je hraniční hodnota, už spadající do kategorie Y, ale jeho vážený součet je 3,22, tedy hraniční hodnota kategorie X. V takovém případě je vhodné, aby se společnost rozhodovala podle váženého součtu. Zde by bylo možné podotknout, že prostý součet bodů pro hodnocení není třeba a sloupec je zde zbytečný. Do tabulky byl zařazen z důvodu rozhodování o další práci s dodavatelem. Pokud dodavatel na základě váženého součtu sice patří do kategorie X, ale prostý součet by ho řadil do kategorie Y, znamená to, že společnost by měla tohoto dodavatele monitorovat a sledovat, jestli se neprojeví v průběhu příštího fiskálního klesající trend i u váženého součtu.

Do kategorie Z je zařazen pouze jeden dodavatel, konkrétně Dodavatel 274. Společnost se v tomto případě musí rozhodnout, zda bude ve spolupráci s tímto dodavatelem pokračovat. V kategorii Y se nachází nejvyšší počet dodavatelů. Společnost by se nyní měla zaměřit na spolupráci s nimi a na vyřešení problémů, které se vyskytly v rámci dodávek, a postupně je přesunout do kategorie X, přičemž prioritně by měla věnovat pozornost dodavatelům, kteří jsou v rámci ABC analýzy zařazeni v kategorii A. Finanční objem nákupu od těchto dodavatelů je vysoký a je tedy vhodné, aby se u nich v rámci dodávek nevyskytovaly žádné problémy. Dále, jak již bylo uvedeno, by společnost měla monitorovat Dodavatele 76.

8.2 Výstup hodnocení sériového nákupu

Maximální počet bodů, který může dodavatel získat, je 36 bodů v případě prostého součtu a 4 body u váženého součtu. Minimální počty jsou pro prostý součet 9 bodů a pro vážený 1 bod. Intervaly pro zařazení jsou stejné, jako u specifického nákupu.

Na základě intervalů je opět možné dodavatele rozřadit do kategorií:

Tabulka 29: Výsledky hodnocení - sériový nákup

Dodavatel	ABC analýza	Prostý součet bodů	Vážený součet bodů	Kategorie		
				X	Y	Z
Dodavatel 4	A	31	3,56	*		
Dodavatel 5	A	28	3,08		*	
Dodavatel 7	A	31	3,44	*		
Dodavatel 9	A	31	3,42	*		
Dodavatel 10	A	26	2,97		*	
Dodavatel 12	A	28	3,03		*	
Dodavatel 13	A	32	3,64	*		
Dodavatel 14	A	32	3,42	*		
Dodavatel 23	A	27	3,06		*	
Dodavatel 24	A	30	3,28	*		
Dodavatel 25	A	31	3,42	*		
Dodavatel 26	A	29	3,31	*		
Dodavatel 28	A	32	3,53	*		
Dodavatel 29	B	29	2,92		*	
Dodavatel 40	B	29	3,08		*	
Dodavatel 41	B	23	2,58		*	
Dodavatel 44	B	32	3,56	*		
Dodavatel 47	B	26	2,92		*	
Dodavatel 59	B	27	3,11		*	
Dodavatel 64	B	23	2,47		*	
Dodavatel 72	B	28	3,11		*	
Dodavatel 633	C	28	2,86		*	

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Po rozdělení do kategorií je zřejmé, že sériový nákup nemá žádného hodnoceného dodavatele, který by byl zařazen do kategorie Z. V kategorii Y je zařazeno 12 dodavatelů a v kategorii X 10 dodavatelů.

Společnost by se měla zaměřit na rozvoj dodavatelů z kategorie Y, především Dodavatelů 5, 10, 12 a 23, kteří v rámci ABC analýzy byli zařazeni do kategorie A.

8.3 Výstup hodnocení zakázkového nákupu

Maximální a minimální bodový zisk v prostém součtu je odlišný od předchozích dvou druhů nákupu, protože má méně hodnotících kritérií. Maximální počet, který dodavatel

může v prostém součtu získat, je 32 bodů, a minimální je 8. V případě váženého součtu se intervaly nezmění.

Jak vypadají intervaly pro zařazení do kategorií, ukazuje následující tabulka:

Tabulka 30: Intervaly pro zařazení - zakázkový nákup

Kategorie	Interval	Interval pro prostý součet	Interval pro vážený součet
X	100 % - 80 %	32 až 26	4 až 3,2
Y	79 % - 50 %	25 až 16	3,1 až 2
Z	49 % a méně	15 a méně	1,9 a méně

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Při výpočtu intervalu pro prostý součet, jsou i zde hodnoty zaokrouhleny matematicky na celá čísla.

Samotné rozdělení vypadá takto:

Tabulka 31: Výstupy hodnocení - zakázkový nákup

Dodavatel	ABC analýza	Prostý součet bodů	Vážený součet bodů	Kategorie		
				X	Y	Z
Dodavatel 3	A	26	2,86		*	
Dodavatel 11	A	24	2,86		*	
Dodavatel 15	A	23	2,71		*	
Dodavatel 22	A	27	3,43	*		
Dodavatel 30	A	25	3,39	*		
Dodavatel 34	A	25	3,29	*		
Dodavatel 35	A	25	3,00		*	
Dodavatel 38	A	26	3,25	*		
Dodavatel 46	A	15	1,82			*
Dodavatel 56	A	25	3,11		*	
Dodavatel 70	A	25	3,14		*	
Dodavatel 71	A	24	3,14		*	
Dodavatel 80	B	26	3,25	*		
Dodavatel 85	B	22	3,04		*	
Dodavatel 93	B	28	3,39	*		
Dodavatel 95	B	20	2,86		*	
Dodavatel 106	B	22	2,43		*	
Dodavatel 188	C	20	2,64		*	
Dodavatel 203	C	12	1,29			*
Dodavatel 237	C	26	3,57	*		

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

V zakázkovém nákupu se nacházejí hned dva dodavatelé, kteří jsou zařazení v kategorii Z, konkrétně Dodavatel 46 a Dodavatel 203. Podle ABC analýzy patří Dodavatel 46 do kategorie A, finanční objem nákupu od tohoto dodavatele je tedy relativně velký. Společnost by se měla zaměřit na problémové stránky tohoto dodavatele a pracovat na jeho rozvoji, případně zvážit, zda by tento dodavatel nemohl být nahrazen jiným. Stejný postup by měl být volen i v případě Dodavatele 203, který podle ABC analýzy patří do kategorie C.

Ze zbývajících dodavatelů patří 11 z nich do kategorie Y a 7 do kategorie X. I zde by společnost měla postupně pracovat na rozvoji dodavatelů z kategorie Y.

Společnost by také měla monitorovat Dodavatele 30 a 34, kteří jsou sice na základě váženého součtu zařazení v kategorii X, ale prostý součet by je již řadil do kategorie Y.

9 Zhodnocení výsledků a závěrečná doporučení

Z výstupů hodnocení je patrné, že výrazné problémy s dodávkami během uplynulého fiskálního roku nastaly pouze v případě tří dodavatelů, konkrétně v případě Dodavatele 274 ve specifickém nákupu a Dodavatelů 46 a 203 v zakázkovém nákupu. Již bylo uvedeno, že společnost ZAT a. s. nyní musí zvážit, zda s nimi ukončí spolupráci nebo s nimi bude spolupracovat na rozvoji. V každém případě by společnost nyní měla tyto dodavatele kontaktovat a informovat je o výsledcích hodnocení. V případě, že se rozhodne ve spolupráci s nimi pokračovat, musí společnost sledovat jejich vývoj během příštího fiskálního roku. Pokud v následujícím roce nebude v hodnocení patrné zlepšení, společnost by s nimi měla spolupráci již rozhodně ukončit.

Celkem 37 dodavatelů je zařazeno do kategorie Y. Jedná se tedy o nejpočetnější kategorii ve společnosti. Dodavatele z této skupiny by bylo vhodné v následujícím fiskálním roce monitorovat. Společnost by se měla zaměřit na vzájemnou komunikaci, sledovat jejich problémové stránky a pokusit se je eliminovat.

Kategorii X není třeba monitorovat tak přísně jako předchozí dvě. Stačí namátkové kontroly, aby společnost včas zachytila potenciální problémy, které by se mohly vyskytnout. V kategorii X je zařazeno 23 dodavatelů. Z těchto 23 dodavatelů by se společnost měla zaměřit na Dodavatele 76 ze specifického nákupu a Dodavatele 30 a 34 ze zakázkového nákupu. Důvody, proč se zaměřovat zrovna na tyto dodavatele, jsou uvedeny v přechodí kapitole.

Vzhledem k tomu, že počet dodavatelů v kategorii Z je nepatrný, lze konstatovat, že poměr dobrých dodavatelů ve společnosti je uspokojivý. Nicméně, poměr dodavatelů z kategorií X a Y by měl být opačný. Proto by jednou z náplní činnosti útvaru nákupu v podniku mělo být neustálé zlepšování.

Pro toto zlepšování literatura doporučuje využít např. metody kaizen, tedy postupného zlepšování, založeného na drobných posunech ve výkonnosti, nebo reengineering, což je zlomová, revoluční změna, která často naruší většinu dosavadních zvyklostí a postupů. (Nenadál 2006).

Rozhodnutí, zda některou, z uvedených metod využije, případně kterou, je na samotné společnosti.

Závěr

V bakalářské práci byla zpracovávána problematika možností hodnocení dodavatelů ve společnosti ZAT a. s.

Teoretická část se nejprve věnovala funkci nákupu a nákupnímu oddělení v podniku, přičemž zde byly zmíněny i technologie řízení skladů, kterým se divize nákupu ve společnosti ZAT a. s. věnuje také. V dalších částech byl definován pojem dodavatel a bylo pojednáno o problematice předběžného hodnocení dodavatelů. Poslední kapitola teoretické části se již věnovala konkrétním metodám hodnocení dodavatelů a stanovování vah kritérií.

Praktická část navázala na problematiku popsané v teoretické části. Nejprve byla představena společnost ZAT a. s. Následovala kapitola věnovaná návrhům na zlepšení předběžného hodnocení dodavatelů ve společnosti a výběru dodavatelů pro hodnocení pomocí ABC analýzy. Zbytek práce se zaměřoval na uplatnění nově navrženého systému hodnocení dodavatelů.

Nejprve byla navržena kritéria hodnocení, která byla následně zkontrolována se zástupci společnosti ZAT a. s., dále byly vytvořeny hodnotící stupnice a provedeno hodnocení. Nakonec byly formulovány výsledky a podána závěrečná doporučení.

Vzhledem k činnostem, kterým se společnost věnuje, je důležité, aby bylo možné se na dodavatele spolehnout a spolupráce s nimi byla na dobré úrovni. Opožděná nebo chybná dodávka by v tomto případě mohla mít neblahý dopad na zakázku a posléze na celou společnost ve formě penále a ušlých zisků. Pravidelné hodnocení dodavatelů pomůže odhalit problémové dodavatele a těmto problémům předejít.

Cílem této práce bylo vytvořit nový, ucelený systém hodnocení dodavatelů, který by nahradil původní, nedostačující a napomohl ke zlepšení práce s dodavateli a celkového fungování útvaru.

Navržený systém hodnocení dodavatelů byl ve společnosti aplikován poprvé na konci fiskálního roku, tj. v březnu 2018.

Vzhledem k tomu, že od zavedení systému uplynula krátká doba, nelze zatím objektivně hodnotit dopad zavedeného nového systému hodnocení. Nicméně, vedení divize nákupu

očekává zlepšení celkového fungování nákupu, snížení nákladů a zpřehlednění práce s dodavateli.

Lze tedy konstatovat, že cíl práce byl splněn.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Příklad metody pořadí	25
Tabulka 2: Příklad bodovací metody	26
Tabulka 3: Fullerův trojúhelník	27
Tabulka 4: Příklad Saatyho metody	27
Tabulka 5: Příklad metody dvojkového hodnocení	28
Tabulka 6: Příklad bodovací metody	29
Tabulka 7: Příklad modifikované bodovací metody	29
Tabulka 8: Příklad metody váženého součtu	31
Tabulka 9: Bezpečnost a ochrana informací	40
Tabulka 10: ABC analýza specifického nákupu, kategorie A a B	42
Tabulka 11: ABC analýza specifického nákupu, kategorie C	43
Tabulka 12: ABC analýza sériového nákupu, kategorie A a B	44
Tabulka 13: ABC analýza sériového nákupu, kategorie C, část 1	45
Tabulka 14: ABC analýza sériového nákupu, kategorie C, část 2	46
Tabulka 15: ABC analýza zakázkového nákupu, kategorie A a B	47
Tabulka 16: ABC analýza zakázkového nákupu, kategorie C	48
Tabulka 17: Hodnocení dodavatelé	49
Tabulka 18: Legenda volby kritérií	52
Tabulka 19: Fullerův trojúhelník - specifický nákup	53
Tabulka 20: Váhy kritérií pro specifický nákup	54
Tabulka 21: Fullerův trojúhelník pro sériový nákup	55
Tabulka 22: Váhy kritérií pro sériový nákup	55
Tabulka 23: Fullerův trojúhelník pro zakázkový nákup	56
Tabulka 24: Váhy kritérií zakázkového nákupu	57
Tabulka 25: Hodnotící stupnice pro specifický nákup	58
Tabulka 26: Hodnotící stupnice pro sériový nákup	59
Tabulka 27: Intervaly pro zařazení – specifický nákup	62
Tabulka 28: Výsledky hodnocení - specifický nákup	63
Tabulka 29: Výsledky hodnocení - sériový nákup	65
Tabulka 30: Intervaly pro zařazení - zakázkový nákup	66
Tabulka 31: Výstupy hodnocení - zakázkový nákup	67

Seznam obrázků

Obrázek 1: Tradiční činnosti procesu nakupování	11
Obrázek 2: Nákupní situace a jejich charakteristiky	14
Obrázek 3: ABC analýza.....	23
Obrázek 4: Struktura společnosti ZAT a. s.	36
Obrázek 5: Struktura útvaru nákupu	37

Seznam použitých zkratk

aj.	a jiné
a. s.	akciová společnost
atd.	A tak dále
FIFO	First in, first out
HMI	Human Machine Interface
IT	informační technologie
JIT	Just-in-Time
Kč	Koruna česká
LIFO	Last in, First out
např.	například
PC	personal computer
PCB	Page Control Block
RI	reciproční index
SandRA	Safe and Reliable Automation
Sb.	Sbírka
SMJ	System managementu jakosti
SMN	Strategický manažer nákupu
SMT	Surface Mounted Technology
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
tj.	to jest
tzn.	to znamená
ZAT	Závody automatizace (název společnosti)
ŽP	životní prostředí

Seznam použité literatury

Monografie:

Čujan, Z., & Málek, Z. (2008). *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

Daněk, J., & Plevný, M. (2005). *Výrobní a logistické systémy*. Plzeň: Západočeská univerzita.

Fotr, J., & Souček, I. (2011). *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada Publishing a. s.

Gros, I., & Grosová, S. (2006). *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a. s.

Nenadál, J. (2006). *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press s. r. o., 2006.

Ravindran, R. A., Warsing, D. P. (2013). *Supply Chain Engineering: Models and Applications*. Boca Raton: CRC Press.

Sixta, J., & Žižka, M. (2009). *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press.

Synek, M., & Kislíngrová, E. (2010). *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck.

Šubrt, T. (2015). *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Taušl Procházková, P. (2015). *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita.

Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing a. s.

Webové zdroje:

BusinessCenter (2018). Konsignační sklad. Cit. 6. 2. 2018, dostupné z:

<https://business.center.cz/business/pojmy/p1077-konsignacni-sklad.aspx>

- Cirkovský, J. (2013). Hodnocení dodavatelů. Cit. 4. 4. 2018, dostupné z:
<http://www.eaukcebenefico.cz/hodnoceni-dodavatelu/>
- Cirkovský, J. (2013). Paretovo pravidlo a ABC analýza. Cit. 6. 2. 2018, dostupné z:
<http://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza>
- Managementmania (2015). Paretovo pravidlo. Cit. 6. 2. 2018, dostupné z:
<https://managementmania.com/cs/paretovo-pravidlo>
- Obchodní rejstřík (1992). ZAT a. s. Cit 16. 4. 2018, dostupné z:
<http://obchodnirejstrik.cz/zat-a-s-45148431/>
- Vítek, V. (2012). Kanban. Cit. 6. 2. 2018, dostupné z:
<http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kanban.htm>
- ZAT a. s. (2018). ZAT a. s. Cit. 12. 2. 2018, dostupné z: <http://zat.cz/>
- Zákony pro lidi (2018). Zákony pro lidi. Cit. 7. 2. 2018, dostupné z:
<https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134#cast2>

Seznam příloh

Příloha A: Dotazník pro předběžné hodnocení dodavatelů

Příloha B: Původní systém hodnocení dodavatelů ve společnosti ZAT a. s.

Příloha C: Hodnocení dodavatelů – specifický nákup

Příloha D: Hodnocení dodavatelů – sériový nákup

Příloha E: Hodnocení dodavatelů – zakázkový nákup

DOTAZNÍK

(pro dodavatele s předpoklady k zařazení do seznamu prověřených dodavatelů)

ZAT, a. s., chce Vaši firmu zařadit do své stálé databáze dodavatelů. Prosíme Vás tímto o vyplnění následujícího dotazníku, který se stane základem databáze. Všechny poskytnuté informace budeme považovat za důvěrné a budou použity pouze při interních výběrech dodavatelů pro námi nabízené zakázky.

Plný název organizace, přesná adresa a IČO:			
Telefon:		E-mail:	
Fax:		www:	
Předmět činnosti:			

Vedoucí pracovníci, s nimiž lze navázat kontakt		
Funkce	Jméno	Telefon

Má organizace certifikovaný systém managementu jakosti (SMJ)?		
ANO	Přesný název normy	
	Název certifikačního orgánu	
	Registrační číslo certifikátu	
	Platnost certifikátu do měsíc/rok	

NE	Plánujete SMJ zavést?	
	Předpokládaný termín certifikace	
	Název certifikačního orgánu	

Má organizace certifikované další systémy řízení?

EMS	Přesný název normy	
	Název certifikačního orgánu	
	Registrační číslo certifikátu	
	Platnost certifikátu do měsíc/rok	
OHSAS	Přesný název normy	
	Název certifikačního orgánu	
	Registrační číslo certifikátu	
	Platnost certifikátu do měsíc/rok	
ISMS	Přesný název normy	
	Název certifikačního orgánu	
	Registrační číslo certifikátu	
	Platnost certifikátu do měsíc/rok	
Řízení rizik	Management rizik procesů	ano* - ne
	Management rizik projektů, produktů	ano* - ne
	Uplatňování ČSN IEC 62198	ano* - ne
	Management rizika projektu	

Pokud ano, uveďte, prosím, využívané nástroje pro management rizik ve vaší organizaci (např. vydaná řídicí dokumentace, typy reportů, kniha rizik, apod.)

Má vaše organizace další certifikáty systému řízení nebo produkce, speciální povolení, uznání o způsobilosti nebo oprávnění od orgánů státní správy (ČÚBP, ITI, SÚJB) – jaká?

Název a rozsah oprávnění dle normy, legislativy	Vydal	Platnost do (měsíc/rok)

Pozn.: V případě potřeby pokračujte na dalším volném listě!

Vliv činností dodavatele na životní prostředí (ŽP)	
Pouze pro organizace, které <u>nemají</u> platný certifikát řady ISO 14000!	
Dochází při vaší činnosti k vypouštění znečišťujících látek do ŽP? Pokud ano, máte stanoven program na jejich snížení nebo zamezení (Program ochrany ŽP)?	ano – ne
Vznikají při vašich činnostech látky nebezpečné ŽP? Pokud ano, je zajištěna jejich ekologicky šetrná likvidace?	ano – ne
Jaké látky nebezpečné ŽP používáte při vašich činnostech?	ano – ne
Došlo ve vaší organizaci k nějakým nehodám s významným dopadem na ŽP?	ano – ne
Je součástí vašich dodávek návod na jejich případnou likvidaci po ukončení životnosti?	ano – ne

Zajišťujete u zákazníků likvidaci vašich výrobků po ukončení jejich činnosti?	ano – ne
Máte v organizaci zajištěnu havarijní připravenost pro případ vzniku mimořádných situací s možným dopadem na ŽP?	ano – ne

Určení činností dle zákona č. 22/97 Sb., 90 a 91 /2016 Sb.	
Vyrábí a distribuuje vaše organizace stanovené výrobky podle zákona č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky?	ano – ne
Provádíte v organizaci jednoznačnou identifikaci stanovených výrobků dle zákona č. 22/97 Sb., tzn., že součástí projektů jsou seznamy těchto výrobků s vyznačením jejich identifikace (stanovení typu) a kategorizace (zařazení do konkrétní skupiny) dle příslušného nařízení vlády?	ano – ne
Máte zdokumentováno zacházení se stanovenými výrobky dle zákona č. 22/97 Sb. v plánech jakosti a programech kontrol a zkoušek?	ano – ne
Máte v organizaci zavedeny postupy v rámci systému managementu jakosti na výše uvedené činnosti týkající se stanovených výrobků dle zákona č. 22/97 Sb. a příslušných nařízení vlády?	ano – ne
Je ve vaší organizaci ustanovena pověřená osoba za dohled nad dodržováním zákona č. 22/97 Sb. při realizaci obchodních případů?	ano – ne

Má Vaše společnost nastavenou IT bezpečnostní politiku?	ano - ne
Má Vaše společnost nastavenou politiku hesel pro autentizaci přístupu uživatele k PC?	ano - ne
Jsou ve Vaší společnosti definovány kategorie pro řízení aktiv? Jaké to jsou? (Vepište do připraveného řádku.)	ano - ne
Je ve Vaší společnosti zavedena klasifikace informací z hlediska důvěrnosti?	ano – ne
Jakým způsobem Vaše společnost nakládá s nosiči informací? (Vepište do připraveného řádku.)	
Má Vaše společnost definována pravidla pro fyzickou bezpečnost informací?	ano - ne
Jakým způsobem se zaměstnanec identifikuje při přístup k výpočetní technice? (Vepište do připraveného řádku.)	
Jsou ve Vaší společnosti sledovány bezpečnostní incidenty? (Odpověď první řádek) Jakým způsobem je s nimi nakládáno? (Vepište do připraveného řádku.) Jsou vyhodnocovány? (Odpověď druhý řádek)	ano - ne
	ano - ne
Jsou ve Vaší společnosti vyhotoveny plány kontinuity kritických systémů? (Odpověď první řádek) Dochází k testování těchto plánů? (Odpověď druhý řádek)	ano - ne
	ano - ne

Vaši významní dodavatelé		
Obchodní název dodavatele	Oblast dodávek	Certifikace dodávek (výrobků) dle norem

Zpracováváte pro vaše výrobky standardně Plány kontrol a zkoušek?	ano – ne
Pojištění na náhradu škody: V jaké výši:	ano – ne

Výše základního jmění:

Uvedte prosím výši základního jmění Vaší organizace:

Prohlášení:

Prohlašujeme na svou čest, že na majetek organizace není vyhlášen konkurz, ani není proti organizaci zahájeno konkurzní nebo vyrovnávací řízení, ani nebyl zamítnut návrh na prohlášení konkurzu pro nedostatek majetku úpadce a organizace není v likvidaci.

Podpis odpovědného zástupce organizace, razítko:

Přiložené dokumenty	Počet
Kopie základních platných certifikátů (QMS, EMS, OHSAS, ISMS)	
Kopie pojistné smlouvy	
Organizační schéma	
Další dokumenty (přílohy, seznamy) Poznámka: Zasílejte, prosím, jen základní významné dokumenty, které charakterizují vaši organizaci.	

1

<p>Potvrzujeme pravdivost údajů uvedených v dotazníku.</p> <p>Datum a podpis odpovědného zástupce organizace:</p> <p>Datum:</p> <p>Podpis:</p> <p>Razítko organizace:</p>

Dodavatel	ISO9001	ISO14001	OHSAS18001	ROHS2	žp	body	rámč.sml.	objem nákupu	body	dodaných ks	přijmů	před term.	průměr	body	po term.	průměr	body	ZOV	rekl. ks	%	body	celkem	výhradní	hlavní A	hlavní B	hlavní C	režijní	Poznámka
Dodavatel 1	*	*	*			20		4 545 949	20	21	16	2		20	2		20		0	0	30	110		*				Dodávka IT komponent
Dodavatel 2	*	*	*			20	NE	2 852 303	20	128	54	3		20	4		20		2	0,016	20	100		*				Dodávka IT komponent
Dodavatel 3	*					10	ANO	2 280 923	20	368	61	6		10	2		20		1	0,003	30	90			*			Dodávka IT komponent
Dodavatel 4	*					10	ANO	1 844 595	20	256	78	3		20	5		15		3	0,012	30	95			*			Dodávka IT komponent
Dodavatel 5	*					10	ANO	1 076 718	20	294	89	11		0	8		10		5	0,017	30	70			*			Dodávka IT komponent
Dodavatel 6						0	NE	1 063 043	20	98	49	4		20	5		15		0	0	30	85		*				Dodávka IT komponent
Dodavatel 7	*	*	*			20	ANO	73 276 348	20	0	3	0		20	0		20		0	0	30	110		*				Dodávka kompletních subdodávek
Dodavatel 8	*	*	*			20	ANO	19 756 880	20	0	11	0		20	0		20		0	0	30	110		*				Dodávka kompletních subdodávek
Dodavatel 9						0	NE	5 709 891	20	0	3	0		20	2		0		3	0,333	10	50				*		Dodávka kompletních subdodávek
Dodavatel 10	*					10	ANO	5 161 185	20	0	24	0		20	8		0		0	0	30	80		*				Dodávka kompletních subdodávek
Dodavatel 11	*	*				20	NE	1 971 286	20	0	11	0		20	0		20		0	0	30	110		*				Dodávka kompletních subdodávek
Dodavatel 12	*	*	*			20	ANO	1 740 689	20	47	22	0		20	0		20		15	0,319	20	100		*				Dodávka kompletních subdodávek + dodávka dílů
Dodavatel 13	*	*				20	ANO	1 737 270	20	0	3	0		20	0		20		0	0	30	110		*				Dodávka kompletních subdodávek

Dodavatel	Kategorie	Kritérium/Váha kritéria																		Prostý součet bodů	Vážený součet bodů
		Cena	19,44%	Komunikace se zákazníkem	8,33%	Plnění potvrzeného termínu	11,11%	Pružnost termínu	8,33%	Dodací lhůta	8,33%	Kvalita dodávek	22,22%	Dodané množství	5,56%	Záruky	8,33%	Plnění smluvních podmínek	8,33%		
Dodavatel 1	A	2	0,39	3	0,25	4	0,44	3	0,25	3	0,25	4	0,89	3	0,17	2	0,17	4	0,33	28	3,14
Dodavatel 2	A	4	0,78	4	0,33	3	0,33	3	0,25	2	0,17	3	0,67	3	0,17	4	0,33	4	0,33	30	3,36
Dodavatel 16	B	2	0,39	4	0,33	2	0,22	4	0,33	4	0,33	2	0,44	2	0,11	4	0,33	2	0,17	26	2,67
Dodavatel 19	B	2	0,39	2	0,17	4	0,44	2	0,17	4	0,33	2	0,44	4	0,22	3	0,25	2	0,17	25	2,58
Dodavatel 45	B	1	0,19	2	0,17	4	0,44	3	0,25	4	0,33	2	0,44	2	0,11	2	0,17	1	0,08	21	2,19
Dodavatel 53	B	2	0,39	4	0,33	2	0,22	2	0,17	4	0,33	4	0,89	4	0,22	3	0,25	3	0,25	28	3,06
Dodavatel 54	B	4	0,78	4	0,33	3	0,33	4	0,33	2	0,17	3	0,67	4	0,22	4	0,33	2	0,17	30	3,33
Dodavatel 57	B	3	0,58	3	0,25	2	0,22	2	0,17	4	0,33	2	0,44	4	0,22	3	0,25	3	0,25	26	2,72
Dodavatel 66	B	4	0,78	2	0,17	4	0,44	3	0,25	3	0,25	4	0,89	3	0,17	2	0,17	4	0,33	29	3,44
Dodavatel 73	B	2	0,39	4	0,33	3	0,33	2	0,17	2	0,17	3	0,67	3	0,17	4	0,33	2	0,17	25	2,72
Dodavatel 76	B	3	0,58	4	0,33	4	0,44	4	0,33	3	0,25	4	0,89	1	0,06	2	0,17	2	0,17	27	3,22
Dodavatel 77	B	4	0,78	2	0,17	2	0,22	2	0,17	4	0,33	4	0,89	4	0,22	2	0,17	2	0,17	26	3,11
Dodavatel 81	B	2	0,39	4	0,33	3	0,33	3	0,25	4	0,33	4	0,89	3	0,17	4	0,33	2	0,17	29	3,19
Dodavatel 98	B	3	0,58	3	0,25	3	0,33	4	0,33	4	0,33	4	0,89	4	0,22	4	0,33	4	0,33	33	3,61
Dodavatel 144	B	3	0,58	1	0,08	2	0,22	1	0,08	2	0,17	3	0,67	2	0,11	2	0,17	2	0,17	18	2,25
Dodavatel 181	C	4	0,78	2	0,17	1	0,11	4	0,33	4	0,33	3	0,67	4	0,22	2	0,17	2	0,17	26	2,94
Dodavatel 195	C	3	0,58	1	0,08	1	0,11	3	0,25	4	0,33	2	0,44	2	0,11	2	0,17	4	0,33	22	2,42
Dodavatel 204	C	1	0,19	2	0,17	4	0,44	3	0,25	4	0,33	4	0,89	2	0,11	4	0,33	2	0,17	26	2,89
Dodavatel 207	C	2	0,39	4	0,33	2	0,22	2	0,17	3	0,25	2	0,44	3	0,17	2	0,17	1	0,08	21	2,22
Dodavatel 274	C	1	0,19	3	0,25	3	0,33	3	0,25	1	0,08	1	0,22	3	0,17	1	0,08	1	0,08	17	1,67
Dodavatel 404	C	4	0,78	2	0,17	3	0,33	3	0,25	3	0,25	3	0,67	3	0,17	3	0,25	3	0,25	27	3,11

Dodavatel	Kategorie	Kritéria/Váha kritérií																		Prostý součet bodů	Vážený součet bodů
		Cena	19,44%	Komunikace se zákazníkem	8,33%	Plnění potvrzeného termínu	11,11%	Pružnost termínu	8,33%	Dodací lhůta	5,56%	Kvalita dodávek	22,22%	Dodané množství	5,56%	Záruky	8,33%	Dostupnost položek	11,11%		
Dodavatel 4	A	4	0,78	3	0,25	4	0,44	4	0,33	3	0,17	4	0,89	4	0,22	3	0,25	2	0,22	31	3,56
Dodavatel 5	A	3	0,58	2	0,17	4	0,44	3	0,25	4	0,22	3	0,67	3	0,17	3	0,25	3	0,33	28	3,08
Dodavatel 7	A	2	0,39	4	0,33	4	0,44	4	0,33	3	0,17	4	0,89	2	0,11	4	0,33	4	0,44	31	3,44
Dodavatel 9	A	2	0,39	4	0,33	4	0,44	4	0,33	4	0,22	4	0,89	2	0,11	3	0,25	4	0,44	31	3,42
Dodavatel 10	A	4	0,78	2	0,17	3	0,33	3	0,25	3	0,17	3	0,67	3	0,17	4	0,33	1	0,11	26	2,97
Dodavatel 12	A	2	0,39	3	0,25	4	0,44	3	0,25	4	0,22	3	0,67	2	0,11	3	0,25	4	0,44	28	3,03
Dodavatel 13	A	4	0,78	4	0,33	4	0,44	4	0,33	3	0,17	4	0,89	4	0,22	3	0,25	2	0,22	32	3,64
Dodavatel 14	A	2	0,39	4	0,33	3	0,33	4	0,33	4	0,22	4	0,89	4	0,22	3	0,25	4	0,44	32	3,42
Dodavatel 23	A	4	0,78	3	0,25	3	0,33	3	0,25	3	0,17	3	0,67	3	0,17	4	0,33	1	0,11	27	3,06
Dodavatel 24	A	3	0,58	3	0,25	3	0,33	4	0,33	4	0,22	4	0,89	4	0,22	4	0,33	1	0,11	30	3,28
Dodavatel 25	A	2	0,39	4	0,33	4	0,44	4	0,33	4	0,22	4	0,89	2	0,11	3	0,25	4	0,44	31	3,42
Dodavatel 26	A	4	0,78	3	0,25	4	0,44	3	0,25	3	0,17	3	0,67	3	0,17	3	0,25	3	0,33	29	3,31
Dodavatel 28	A	3	0,58	3	0,25	3	0,33	3	0,25	4	0,22	4	0,89	4	0,22	4	0,33	4	0,44	32	3,53
Dodavatel 29	B	2	0,39	3	0,25	4	0,44	4	0,33	4	0,22	2	0,44	3	0,17	4	0,33	3	0,33	29	2,92
Dodavatel 40	B	3	0,58	2	0,17	2	0,22	4	0,33	4	0,22	3	0,67	4	0,22	4	0,33	3	0,33	29	3,08
Dodavatel 41	B	2	0,39	2	0,17	4	0,44	4	0,33	2	0,11	3	0,67	2	0,11	3	0,25	1	0,11	23	2,58
Dodavatel 44	B	3	0,58	4	0,33	4	0,44	3	0,25	4	0,22	4	0,89	4	0,22	2	0,17	4	0,44	32	3,56
Dodavatel 47	B	3	0,58	3	0,25	3	0,33	3	0,25	3	0,17	3	0,67	3	0,17	2	0,17	3	0,33	26	2,92
Dodavatel 59	B	3	0,58	2	0,17	2	0,22	3	0,25	4	0,22	4	0,89	2	0,11	4	0,33	3	0,33	27	3,11
Dodavatel 64	B	3	0,58	2	0,17	4	0,44	2	0,17	4	0,22	2	0,44	3	0,17	2	0,17	1	0,11	23	2,47
Dodavatel 72	B	3	0,58	2	0,17	3	0,33	3	0,25	3	0,17	3	0,67	3	0,17	4	0,33	4	0,44	28	3,11
Dodavatel 633	C	4	0,78	2	0,17	4	0,44	3	0,25	4	0,22	1	0,22	4	0,22	4	0,33	2	0,22	28	2,86

Dodavatel	Kategorie	Kritéria/Váha kritérií															Prostý součet bodů	Vážený součet bodů	
		Cena	21,43%	Komunikace se zákazníkem	7,14%	Plnění potvrzeného termínu	17,86%	Pružnost termínu	7,14%	Dodací lhůta	7,14%	Kvalita dodávek	25,00%	Dodané množství	7,14%	Záruky			7,14%
Dodavatel 3	A	3	0,64	3	0,21	2	0,36	4	0,29	4	0,29	2	0,50	4	0,29	4	0,29	26	2,86
Dodavatel 11	A	4	0,86	3	0,21	2	0,36	4	0,29	4	0,29	2	0,50	3	0,21	2	0,14	24	2,86
Dodavatel 15	A	2	0,43	4	0,29	4	0,71	2	0,14	2	0,14	2	0,50	3	0,21	4	0,29	23	2,71
Dodavatel 22	A	4	0,86	4	0,29	2	0,36	4	0,29	4	0,29	4	1,00	2	0,14	3	0,21	27	3,43
Dodavatel 30	A	4	0,86	2	0,14	3	0,54	4	0,29	2	0,14	4	1,00	2	0,14	4	0,29	25	3,39
Dodavatel 34	A	4	0,86	2	0,14	2	0,36	3	0,21	3	0,21	4	1,00	4	0,29	3	0,21	25	3,29
Dodavatel 35	A	3	0,64	4	0,29	4	0,71	4	0,29	2	0,14	2	0,50	4	0,29	2	0,14	25	3,00
Dodavatel 38	A	3	0,64	2	0,14	4	0,71	3	0,21	4	0,29	3	0,75	3	0,21	4	0,29	26	3,25
Dodavatel 46	A	2	0,43	2	0,14	1	0,18	4	0,29	1	0,07	2	0,50	2	0,14	1	0,07	15	1,82
Dodavatel 56	A	4	0,86	2	0,14	2	0,36	4	0,29	3	0,21	3	0,75	3	0,21	4	0,29	25	3,11
Dodavatel 70	A	4	0,86	3	0,21	4	0,71	2	0,14	3	0,21	2	0,50	3	0,21	4	0,29	25	3,14
Dodavatel 71	A	4	0,86	2	0,14	3	0,54	4	0,29	3	0,21	3	0,75	3	0,21	2	0,14	24	3,14
Dodavatel 80	B	3	0,64	4	0,29	4	0,71	4	0,29	2	0,14	3	0,75	2	0,14	4	0,29	26	3,25
Dodavatel 85	B	3	0,64	2	0,14	3	0,54	2	0,14	2	0,14	4	1,00	2	0,14	4	0,29	22	3,04
Dodavatel 93	B	3	0,64	4	0,29	4	0,71	4	0,29	3	0,21	3	0,75	3	0,21	4	0,29	28	3,39
Dodavatel 95	B	2	0,43	2	0,14	4	0,71	2	0,14	2	0,14	4	1,00	2	0,14	2	0,14	20	2,86
Dodavatel 106	B	2	0,43	3	0,21	2	0,36	3	0,21	2	0,14	2	0,50	4	0,29	4	0,29	22	2,43
Dodavatel 188	C	3	0,64	1	0,07	4	0,71	4	0,29	1	0,07	2	0,50	3	0,21	2	0,14	20	2,64
Dodavatel 203	C	1	0,21	1	0,07	1	0,18	2	0,14	3	0,21	1	0,25	2	0,14	1	0,07	12	1,29
Dodavatel 237	C	4	0,86	4	0,29	4	0,71	2	0,14	2	0,14	4	1,00	2	0,14	4	0,29	26	3,57

Abstrakt

ROTENBORNOVÁ, Lucie. Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku. Plzeň 2018. 64 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: dodavatel, hodnocení, Fullerův trojúhelník, modifikovaná bodovací metoda

Předložená práce je zaměřena na problematiku možností hodnocení dodavatelů. Cílem práce je vytvořit ucelený systém hodnocení dodavatelů, který by mohl nahradit stávající systém. Teoretická část práce je věnována nákupu jako podnikové činnosti, dodavateli, předběžnému hodnocení a práci s dodavateli, jednotlivým metodám, které se využívají pro stanovování vah kritérií a samotným metodám využívaným k hodnocení dodavatelů. Převážná část práce je věnována aplikaci teoretických poznatků pro navržení systému hodnocení dodavatelů pro konkrétní podnik. Jsou navrženy úpravy předběžného hodnocení dodavatelů, vybrání dodavatelé pro hodnocení, je navržen systém hodnocení a provedeno hodnocení vybraných dodavatelů za uplynulý fiskální rok. Na závěr jsou formulovány výsledky hodnocení a navržena opatření pro práci s dodavateli do budoucna.

Abstract

ROTENBORNOVÁ, Lucie. The rating options of suppliers in a particular business. Plzeň, 2015. 64 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: Supplier, rating, Fuller's Triangle, Modified Scoring Method

The presented thesis is focused on questions of rating options of suppliers. The goal of the thesis is to create comprehensive system of supplier rating which could possibly replace current supplier rating. The theoretical part is dedicated to purchasing as business activity, to supplier, to preliminary evaluation of suppliers and to work with suppliers, and to specific methods used for the weighting of criteria and to the methods used to evaluate suppliers. The major part of thesis is devoted to application of theoretical knowledge to design the supplier rating system for particular business. The preliminary evaluation adjustments are suggested, the suppliers for rating are selected and the rating of selected suppliers is done for the last fiscal year. The rating results are formulated and steps for future work with suppliers are suggested at the end.