

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V
PLZNI**

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Možnosti hodnocení dodavatelů
v konkrétním podniku**

**Suppliers evaluation possibilities
in concrete company**

Radek Rychna

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Radek RYCHNA**
Osobní číslo: **K15B0150P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Téma práce: **Možnosti hodnocení dodavatelů**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

1. Popište obecně problematiku nákupu a hodnocení dodavatelů.
2. Charakterizujte používané metody hodnocení dodavatelů.
3. Analyzujte způsoby hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě.
4. Navrhňte doporučení na zlepšení systému hodnocení dodavatelů ve vybrané firmě a formulujte závěr.

Rozsah bakalářské práce: **40 – 60 stran**
Rozsah grafických prací: **neuveden**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

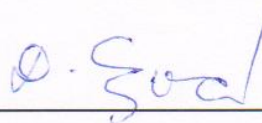
- PERNICA, Petr. Logistika pro 21. století: (supply chain management). Praha: Radix, 2005. ISBN 9788086031590
- NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press, 2006. ISBN 8072611526
- LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 9788025101742.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra . Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024714790

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

Datum zadání bakalářské práce: **12. června 2019**
Termín odevzdání bakalářské práce: **22. dubna 2020**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



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

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

podpis autora

Poděkování

Velmi rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Pavle Říhové, za její užitečné rady a za čas, který věnovala mně a mé bakalářské práci. Také bych chtěl poděkovat panu Pavlovi Štědranskému a paní Olze Solomonové ze společnosti Synthomer a.s., kteří mi poskytli cenné informace o společnosti.

Obsah

Úvod.....	7
1. Logistika	8
1.1. Členění logistiky	9
1.2. Služby zákazníkům jako základ strategie	10
2. Nákup.....	11
2.1. Nákupní situace	12
2.2. Nákupní proces podniku	13
2.3. Nákupní skupina.....	15
3. Hodnocení dodavatelů	17
3.1. Proces hodnocení a výběr dodavatelů	17
3.1.1. Předběžné hodnocení dodavatelů	17
3.1.2. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů	18
3.1.3. Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií	18
3.2. Klasifikace dodavatelů	19
3.2.1. Klasifikace dle specifík nákupu B2B	19
3.2.2. Klasifikace dle kvality dodávaných výrobků	20
3.3. Kritéria pro výběr dodavatele.....	21
3.4. Komunikace s dodavateli	22
3.4.1. Druhy komunikace a jejich obsah	23
3.5. Motivování dodavatelů.....	24
3.5.1. Formy a nástroje motivování dodavatelů	24
4. Možnosti hodnocení dodavatelů	26
4.1. Metody výpočtu váhy kritéria	26
4.1.1. Metoda pořadí.....	26

4.1.2 Bodovací metoda	27
4.1.3. Fullerův trojúhelník	28
4.1.4. Saatyho metoda	29
4.2. Metody vícekriteriálního hodnocení	30
4.2.1. Metoda bodovací	30
4.2.2. Modifikovaná bodovací metoda	32
4.2.3. Metoda dvojkového hodnocení	33
4.2.4. Scoring model.....	34
5. Charakteristika společnosti	35
5.1. Charakteristika společnosti Synthomer a.s. na Sokolovsku.....	35
5.1.1. Současný sortiment produktů	37
6. Nákup a nákupní proces.....	38
7. Hodnocení a schvalování dodavatelů	40
7.1. Vstupní hodnocení a schválení dodavatele	40
7.2. Periodické hodnocení	42
7.3. Kritéria hodnocení dodavatelů	44
7.3.1. Aplikace návrhů na dodavatele suroviny 2-ETHYLHEXANOL.....	55
7.3.2. Aplikace návrhů na dodavatele suroviny PROPYLENE (POLYMER GRADE)	56
7.4. Audity dodavatelů	59
Závěr	61
Seznam použité literatury	62
Seznam obrázků a tabulek	63
Seznam zkratk	65
Seznam příloh	66

Úvod

Tématem této bakalářské práce je „Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku“. Volba tohoto tématu byla hlavně ze zvědavosti, jak vůbec podniky své dodavatele vybírají, hodnotí a jak s nimi spolupracují. Pro praktickou část byl vybrán podnik Synthomer a.s. v Sokolově.

Cílem této práce je popis a zhodnocení systému hodnocení dodavatelů v podniku Synthomer a.s. a dílčím cílem je navržení změn ve způsobu hodnocení dodavatelů.

Práce je rozdělena na teoretickou část a na část praktickou. První kapitola teoretické části bakalářské práce je věnována charakteristice logistiky a logistickým službám, které představují základ logistické strategie. Druhá kapitola pojednává o problematice nákupu, jsou v ní popsány typy nákupních situací, nákupní proces a definice nákupní skupiny. Třetí kapitola věnuje pozornost hodnocení dodavatelů, rozebírá proces hodnocení a výběr dodavatelů, jejich klasifikaci, vhodná kritéria pro jejich výběr, komunikaci s dodavateli a jejich motivování. Poslední kapitola se zabývá jednotlivými metodami hodnocení dodavatelů.

Na teoretickou část navazuje praktická část bakalářské práce, ve které jsou využity poznatky z teoretické části. V praktické části je představena společnost Synthomer a.s., její historie, nabízené produkty společně s útvarem nákupu a nákupní činností. Zbylé podkapitoly jsou věnovány analýze současného stavu hodnocení a výběru dodavatelů (vstupní a periodické hodnocení), popisu konkrétních kritérií, které podnik používá. Dále jsou zde zahrnuty jednotlivé návrhy na zlepšení a aplikace návrhů na dodavatele určité suroviny. Všechny informace o podniku jsou čerpány z interních materiálů. Poslední podkapitola praktické části je zaměřena na auditu u dodavatelů.

1. Logistika

Logistika se dříve používala a prosazovala ve vojenství. Na začátku šedesátých let se začala stávat tématem definování určitých činností i v civilním sektoru. Jsou zde tendence zařadit do problematiky logistiky celý výrobní proces a to i plánování a řízení, řízení zásob, řízení nákupu a oblast zásobování. V některých případech je někdy logistika popsána stejnými atributy jako marketing. Budeme vycházet z definice, podle které je „*logistika integrovaným plánováním, formováním, prováděním a kontrolováním hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli*“. (Tomek a Vávrová, 2007, s. 211).

Objekty logistiky můžeme chápat jako všechny možné druhy materiálu a zboží jako jsou například: subdodávky, náhradní díly, výrobní, pomocné a provozní materiály, polotovary, hotové výrobky a obchodní zboží. Tímto vymezením vzniká určitá hranice logistiky a to:

- k ostatním opatřovaným faktorům (pracovníci, kapitál, informace, stroje a zařízení),
- k ostatním činnostem, které existují paralelně vedle logistiky (výroba, odbyt).

Cílem logistiky je optimalizovat hmotný tok a tím i logistický výkon na základě jednotlivých logistických služeb, komponentů a nákladů. Řízení logistiky (management logistiky) lze zobrazit podle Tomka a Vávrové (2007) ve třech následujících bodech:

Funkce – zahrnuje výrobu, nákup, odbyt, příprava obalů, balení a značení, kompletování zakázek, skladování a uzavření zakázky.

Instituce – vytváření sítě subjektů uvnitř i vně organizace. Na jedné straně útvarů logistiky a na druhé straně zasilatelů, speditérů, přepravníků, příjemců.

Zpracování informací – plánování, řízení, kontrola, realizace.

1.1. Členění logistiky

Logistiku lze rozdělit dle různých hledisek na jednotlivé druhy. Jedno z možných rozdělení podle Lukoszové (2004) je podle úrovně problému na:

Makrologistiku – zkoumá globální aspekty logistiky ze strany národního hospodářství, regionů i vyšších územních celků. Mezi hlavní zájmy logistiky patří hlavně mezinárodní doprava, globální a mezinárodní integrace výrobních kapacit, dopravy, spojů, mezinárodní i globální legislativa.

Metalogistiku – zabývá se především dodavatelsko-odběratelskými vztahy. Do těchto vztahů patří dodavatelé surovin, zákazníci, distributoři, doprava, sklady a kooperace jednotlivých podniků.

Mikrologistiku – zabývá se tím, jak aplikovat ekonomické, informační a rozhodovací metody při řízení toků materiálu, služeb a zboží v určitém podniku.

Podle Lukoszové (2004) je další možné členění logistiky podle systémového pojetí (podnik jako systém složený z více subsystémů) na:

- a) logistiku obchodní,
- b) logistiku distribuční,
- c) logistiku dopravní,
- d) logistiku skladovací,
- e) logistiku průmyslovou,
- f) logistiku marketingovou,
- g) logistiku nákupní (zásobovací).

1.2. Služby zákazníkům jako základ strategie

Zákazníci vnímají úroveň logistického systému podniku prostřednictvím kvality a rozsahu jim poskytovaných služeb. Služby zákazníkům (dodavatelské a logistické služby) jsou pro podnik a jeho logistický systém jedna z nejdůležitějších částí vůbec. Dále tvoří klíčové místo styku mezi logistikou a marketingem podniku.

Dle amerických zvyklostí lze služby podle Pernici (2005) chápat třemi způsoby:

- a) **organizační kontext** – soubor funkcí založený na konkrétním organizačním uspořádání,
- b) **odraz očekávání určité výkonosti** – procento zakázek, které jsou vyřízeny v dané době (od přijetí zakázky do 24 hodin, do týdne...),
- c) **hodnototvorný proces** – proces směny (jednorázová transakce nebo dlouhodobý smluvní vztah), kde výsledkem je přidaná hodnota. To znamená, že po ukončení procesu jsou na tom obě strany lépe než před tímto procesem.

2. Nákup

Nákup přispívá k dosažení podnikového úspěchu, jak z operativního, tak i ze strategického hlediska. Slouží k zajištění všech relevantních zdrojů. Z tohoto můžeme nákup vnímat podle Tomka a Vávrové (2007) jako:

- 1) **funkci** – důležitý úkol v rámci podnikových aktivit,
- 2) **proces** – průběh dispozice s dodávaným zbožím,
- 3) **organizační jednotku** – nákupní činnost je přiřazena k pracovnímu místu.

Každá firma od nákupu očekává efektivní řešení, kterého chce dosáhnout optimalizací transakčních, dopravních a dalších nákladů v co nejkratším časovém intervalu a při nejlepší kvalitě, společně s nepřetržitým vyhledáváním vzájemné koordinace, kooperace atd. Z toho vyplývá, že v nákupu hrají velkou roli komunikační technologie a prostředky. Všechny subjekty, které jsou pro vlastní výrobu důležité, se mohou dostat na stejnou úroveň znalostí. Tím může poptávající zprostředkovat své potřeby všem nabízejícím a využitím různých kombinací zdrojů uspokojit své určité potřeby (Tomek a Vávrová, 2007).

Hlavní funkcí útvaru nákupu je efektivní zajištění předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami a materiálem v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, čase a místě. Aby byla tato funkce naplněna v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti, předpokládá se v samotném podniku dle Lukoszové (2004):

- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování potřeb,
- zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu s dostatečným předstihem dle plánované výroby a nastavených termínů dodávek,
- zajistit efektivní fungování dopravy, manipulačních procesů a skladového hospodářství,
- vytvářet a zdokonalovat současný informační systém pro řízení nákupního procesu,
- regulovat stav zásob a zajistit jejich efektivní využití,
- trvale sledovat realizaci dodávek, projednávat změny v potřebách, a rovněž případné odchylky v dodávkách,

- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilek, kompletace apod.),

V kontaktu s okolím v tržním prostředí je důležité se věnovat podle Lukoszové (2004) zejména:

- a) systematickému dlouhodobému prognózování budoucích materiálových potřeb, předvídání trendů v objemu a struktuře spotřeby a to po stránce hmotné, hodnotové, kvalitativní i kvantitativní,
- b) navazování dlouhodobých a stabilních obchodních vztahů s dodavateli,
- c) dlouhodobé spolupráci ohledně kvality dodávek materiálu.

2.1. Nákupní situace

Typ nákupní situace zřetelně ovlivňuje strukturu nákupního procesu, chování a motivaci kupujících i prodejců. Autoři Gros a Grosová (2006) uvádějí následující tři základní typy nákupních situací:

a) Běžný, opakovaný nákup

Tento model nákupu se vyznačuje relativně stabilní poptávkou, kupující má trvalé požadavky na určitý druh zboží nebo služby, podnik vystavuje objednávky svému dodavateli, se kterým má většinou uzavřenou dlouhodobou smlouvu, zákazník i dodavatel využívají spolehlivé distributory, je nezbytné shromažďovat údaje o výkonech dodavatele a jeho hodnocení.

b) Modifikovaný nákup

Modifikovaný nákup je typický tím, že dochází k modifikaci nároků na dodávky u původního dodavatele. Změnou může být použití jiného materiálu, změna tvaru, vyšší kvalita či pevnost materiálu. Za modifikaci lze považovat i situaci, kdy odběratel požaduje stejný výrobek, ale dle jiného balicího předpisu. V případě, že není schopen původní dodavatel vyhovět změněným požadavkům, musí dojít ke změně dodavatele.

c) Nový nákup

K novým nákupům dochází změnou poskytování služeb, oblasti obchodování nebo výrobního systému. Takovéto situace kladou důraz na informace. Proces rozhodování je náročný, podílí se na něm velký počet pracovníků podniku (vytváření

týmů odborníků), jedná se o novém dodavateli, se kterým nemá objedávající žádné zkušenosti. Pro tuto situaci se využívá minimalizace rizik spojených s výběrem nového dodavatele.

2.2. Nákupní proces podniku

Nákup představuje proces, který zahrnuje nejen úkoly, které se realizují na nákupním trhu, jejichž cílem je zajistit podniku potřebný materiál, ale i úkoly, které nákup musí plnit uvnitř podniku (řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, plánování množství a termínu spotřeby, skladování a vstup materiálu do spotřeby, zabezpečení příjmu materiálu do podniku). (Taušl-Procházková, 2015)

Za hlavního představitele nákupního procesu v užším slova smyslu můžeme považovat tzv. „kupní síť“, která charakterizuje činnost nákupních center (Robinsonův a Farisův model). Robinsonův model je označován jako základní model nákupního procesu organizací. Robinson rozdělil nákupní proces do osmi fází, které jsou podstatou tzv. modelu nákupní mřížky, kde dochází k realizaci těchto fází podle typu nákupní situace. Podle Lukoszové (2014) mezi tyto fáze nákupního procesu patří:

a) Zjištění potřeby

Nákupní proces začíná, jakmile vznikne potřeba, která má za následek požadavek koupě zboží nebo služby.

b) Definování požadavků

Potřeba je specifikována hlavně pomocí množství a druhu zboží. Nákupčí spolupracuje při určování požadovaných vlastností s pracovníky jiných útvarů i se zákazníky, pokud se jedná o strategicky a složitější významné položky nákupu. V této fázi hraje svou roli také dodavatel, který může zákazníkovi ukázat a vysvětlit vlastnosti nabízeného zboží.

c) Specifikace výrobku

V této fázi dochází ke stanovení technických parametrů materiálu či zboží. Technický tým zpracovává projekt v rámci hodnotové analýzy, jehož cílem je snižování nákladů, při němž jsou důkladně studovány jednotlivé součásti výrobku.

d) Hledání dodavatelů

V této fázi dojde k hledání (poptávání) dodavatelů, kteří jsou schopni splnit technické požadavky na materiál či zboží, které je třeba pro zajištění potřeby objednat. Jestliže se jedná o první nákup, je hledání budoucího dodavatele náročnější (není možné vycházet z předchozích zkušeností).

e) Hodnocení dodavatelů

Vychází se ze získaných informačních materiálů nebo z osobních setkání (jednání) s prodejcem. Odběratelé vyžadují u finančně náročnějších a složitějších druhů materiálu podrobnější návrhy, které slouží jako technické i marketingové zprávy. Po vyhodnocení nabídek jsou někteří dodavatelé vyloučeni a jiní vyzváni k přímému jednání.

f) Výběr dodavatele

Zde dochází k finálnímu výběru dodavatele na základě zaslaných nabídek jednotlivých dodavatelů, kteří splňují předem stanovené požadavky na materiál či zboží. Nákupčí především hodnotí schopnosti vybraného dodavatele na základě předem definovaných kritérií. Jednotlivá kritéria mohou být dle povahy výrobní společnosti různou důležitostí (váhu) a prioritou kritérií může být odlišná (dle dané situace). Kritéria pro hodnocení potenciálních dodavatelů jsou podrobně rozepsána v podkapitole 3.1.3.

g) Vyřizování objednávek

Obsahem finální objednávky je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, termínu dodávek, množství, postupu při odmítnutí vadných dodávek a záruk, které vystavuje odběratel vybranému dodavateli. Odběratelé v rámci dlouhodobější spolupráce preferují realizaci hromadných objednávek z důvodu úspory nákladů spojených s podáním nové objednávky.

h) Vyhodnocení nákupu

V konečné fázi odběratel hodnotí výkon vybraného dodavatele na základě uvedených přístupů:

- porovnává skutečné náklady s předpokládanými náklady na nákup,
- dotáže se na konečné hodnocení finálního zákazníka,

- srovnává požadovaný a skutečný stav.

2.3. Nákupní skupina

Tento termín je používán pro označení lidí, kteří mají na nákup nějaký vliv. Za specifikum nákupu lze v tomto směru považovat pracovníky, kteří se přímo či nepřímo podílejí na rozhodování. Definiuje, jakou roli mají jednotliví členové skupiny v nákupním procesu. Určuje vliv účastníků nákupu na rozhodování na strategické i operativní úrovni a identifikuje etapy procesu nákupu.

Podle jednotlivých pracovníků, jejich požadavků na dodavatele a motivace lze definovat různé role, které mají vazbu na zabezpečení potřebných vstupů. Mezi tyto typy podle Grose a Grosové (2006) patří:

a) Navrhovatelé

Tato skupina pracovníků formuluje své nápady o vhodnosti nákupu ve formě určitého požadavku, které dále předávají svému nadřízenému. Nejčastěji jde o vedoucí na operativní a střední úrovni řízení.

b) Iniciátoři

Jsou schopni identifikovat problémy ve firmě, které lze řešit nákupem výrobků či služeb. Takovéto schopnosti se se očekávají u manažerů na různých úrovni řízení, vývojových pracovníků a výrobních dělníků. Jsou středem zájmů prodejců, protože tato skupina může být cestou, kterou se může dodavatel dostat do nákupního řetězce firmy.

c) Uživatelé

Uživatelé vyjadřují své připomínky a stanoviska k nakupovaným položkám. Jejich zkušenosti mohou vést k tomu, že nakupované zboží bude zcela vyhovovat požadavkům firmy. Do této skupiny lze zařadit vedoucí pracovníky útvarů, dělníky ve skladech, ve výrobě, výkonné pracovníky, administrativní pracovníky apod.

d) Ovlivňovatelé

Obvykle se vyjadřují k návrhům na nákup v podobě připomínek, které návrh podpoří nebo s ním nesouhlasí. V této skupině se v podstatě mohou vyskytovat všichni zaměstnanci firmy.

e) Nákupčí

Realizují vlastní nákup položek a podílejí se na procesu rozhodování. Jsou to hlavně členové nákupních a logistických útvarů.

f) Rozhodovatelé

Tato skupina rozhoduje o realizaci nákupu. Pravomoci jsou většinou delegovány ve firmě podle finanční náročnosti nákupu nebo dalších kritérií.

g) Koordinátoři

Ve složitých, spíše jednorázových a finančně náročných nákupech zabezpečují tok informací mezi účastníky nákupu. Následně organizují a řídí nákupní proces.

3. Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je dnes jedna ze základních aktivit ve všech organizacích, jejichž cílem je vybrat vhodného partnera, který bude schopný dlouhodobě plnit požadavky odběratelů. Je zde několik důvodů, proč by každý podnik měl hodnotit své dodavatele. Podle Nenadála (2006) toto hodnocení:

- a) umožňuje poznat, kteří potenciální dodavatelé budou schopni přispět k naplnění strategie odběratelské organizace,
- b) odhalí dlouhodobou schopnost dodavatelů plnit požadavky odběratelů,
- c) může přispívat k snižování nákladů obou obchodních partnerů,
- d) zlepšuje a zefektivňuje vzájemnou spolupráci,
- e) umožňuje poznat dobré a špatné stránky obou obchodních partnerů.

3.1. Proces hodnocení a výběr dodavatelů

Jedná se o aktivity, které lze považovat za jednorázové vůči budoucím dodavatelům, protože se vždy uskutečňují ještě před uzavřením určité smlouvy o dodávkách. Postup hodnocení dodavatelů lze rozdělit podle Nenadála (2006) do tří základních fází:

3.1.1. Předběžné hodnocení dodavatelů

Predběžné hodnocení dodavatelů můžeme chápat jako kvalifikační kolo hodnocení a výběru, kdy z obvykle velkého počtu všech možných dodavatelů odběratelská organizace vybere jen několik, kteří postoupí do dalšího kola hodnocení. Předběžné hodnocení může být založeno dle Nenadála (2006) na:

Posuzování prvních vzorků dodávek

V praxi můžeme najít případy, kdy si odběratel vyžádá od potenciálních dodavatelů fyzické vzorky budoucích dodávek zhotovené podle předběžně zaslaných požadavků, nebo jsou tyto vzorky odběratelům nabízeny. V obou uvedených případech je nutné, aby odběratelská organizace podrobně posoudila míru shody dodávaných vzorků s požadavky. Výsledky tohoto kroku jsou první významnou informací, která by neměla ihned vést k uzavírání kontraktů ani v případě, že posuzované vzorky splňují požadavky odběratelů.

Posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatele

Toto posouzení se provádí u dodavatelů, u kterých je obtížné přesně stanovit požadavky. Využívají se zde určité formy sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy je potenciálním dodavatelům zaslán soubor hodnotících otázek, na které jsou povinni objektivně odpovědět. Toto konkrétní hodnocení není příliš podrobné, ale je spíše komplexní. Zasahuje pouze ty oblasti managementu a procesů, které u dodavatelů považuje za významné právě odběratel.

Analýza referencí jiných odběratelů

Odběratel má právo si zjistit ze všech možných zdrojů reference o konkrétním dodavateli ještě před bližším kontaktem s tímto dodavatelem. Ty většinou vycházejí ze zkušeností jiných organizací, které u tohoto dodavatele už někdy nakupovaly. Další informace mohou získat například z benchmarkingových databází nebo www stránek. Tyto informace by neměly sloužit jako rozhodující vstupy pro další rozhodování odběratele, ale spíše jako doplňující informace.

3.1.2. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

U vybraných dodavatelů z předběžného hodnocení se provede další krok (provedení auditu), který má odhalit budoucí a dlouhodobou způsobilost plnit požadavky odběratele.

Audit je proces, který je součástí systému managementu (v tomto případě u managementu odběratelské organizace, která chce tyto audity provádět u potenciálních dodavatelů), je tak zvaným souborem činností, které jsou plánovány a realizovány tak, aby se s nimi dalo vhodně naložit při rozhodovacích procesech.

3.1.3. Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií

Hodnocení dodavatelů záleží na vhodně vybraných kritériích odběratele. Každý odběratel má právo si nadefinovat vlastní kritéria, podle kterých potenciálního dodavatele bude hodnotit. Pouze nejnižší ceny nebo systém managementu jakosti nemusí hrát jedinou roli při výběru budoucího dodavatele. Podle Nenadála (2006) se v praxi nejčastěji objevují kritéria jako např.:

- a) doba dodání,
- b) dodací podmínky,
- c) cena dodávky,

- d) vzájemná komunikace a úroveň vztahů,
- e) vzdálenost dodavatele,
- f) image a podíl dodavatele na trhu,
- g) předpoklad pro zlepšování a další rozvoj.

3.2. Klasifikace dodavatelů

Při výběru vhodného dodavatele je nutné využívat poznatky získané z dlouhodobějšího sledování, které pomáhají ke kvalitnějšímu výběru. Mohou se lišit svou dlouhodobou prodejní strategií. (Gros a Grosová, 2006)

3.2.1. Klasifikace dle specifik nákupu B2B

Díky specifikům nákupu B2B lze dodavatele podle Grose a Grosové (2006) rozdělit do sedmi skupin:

a) Novátoři

Jedná se o dokonalé dodavatele, kteří nabízejí různé formy vzájemně prospěšné spolupráce, zlepšují kvalitu svých výrobků a fungují ve vývojovém a výzkumném zázemí. V této skupině dodavatelé aktivně navazují kontakt s potenciálním zákazníkem už při převzetí poptávky a obvykle nabízejí omezený sortiment výrobků, ale za to v té největší kvalitě.

b) Experti

Tito dodavatelé mají obvykle silné postavení na trhu. Často patří mezi špičky v oboru, dodávají služby i výrobky na vysoké úrovni, opět také mají významnou vývojovou základnu, ale u dodavatelů prosazují svá řešení. Se zákazníkem jsou schopni spolupracovat jen tehdy, pokud zákazník přijme jejich řešení.

c) Konzervativci

Lze je zařadit do oblasti výroby základních surovin. Jejich nabízený sortiment je většinou tvořen dlouhodobě ověřenými produkty. Dodavatelé v této skupině nejeví příliš velký zájem o další inovaci svých výrobků a větší snahu o užší spolupráci.

d) Napodobitelé

Neumí vyhovět specifickým požadavkům, protože nevlastní žádná vývojová pracoviště. Dodávají výrobky, které většinou vytvářejí v licenci původních výrobců.

e) Univerzalisté

Tato skupina dodavatelů nabízí velmi široký a různorodý sortiment, a proto není od nich možné požadovat těsnější spolupráci například ve smyslu kvalitních poradenských služeb.

f) Spasitelé

Tyto dodavatele lze nazvat jako dodavatele v nouzi. Využívají se tehdy, kdy standardní dodavatel selže. Firmy tohoto typu mohou rychle reagovat na další požadavky, protože mají k dispozici volné kapacity. K těmto dodavatelům lze zařadit i menší podniky, které jsou schopné dodávat menší množství speciálních dílů.

g) Podbízeči

Jde o firmy, které nemají ustálený sortiment nabízených výrobků a nabízejí nízké ceny. Jejich logistické služby mají nižší úroveň a kvalita výrobků není stálá.

3.2.2. Klasifikace dle kvality dodávaných výrobků

Z dlouhodobějšího sledování spolehlivosti dodavatelů, kvality poskytovaných služeb a dodávaných výrobků lze dodavatele podle Grose a Grosové (2006) rozdělit do jednotlivých skupin:

Skupina P

Tvoří ji naprosto spolehliví dodavatelé. Jejich dodávky jsou kompletní a odpovídají potřebné kvalitě a množství. Kontrolu kvality provádí zákazník jen namátkově pomocí náhodného scénáře. Odpovědnost za kvalitu dodávek je možné převést na dodavatele. Takovýchto dodavatelů je relativně málo.

Skupina Q

Dodavatelé této skupiny jsou označováni jako průměrní dodavatelé a jedná se o nejpočetnější skupinu. U jejich kvality výrobků a dodavatelských schopností se často

objevují náhodné výkyvy. Z toho vyplývá, že je u nich nutná důsledná kontrola, trvalé vyvíjení tlaku na zlepšení, kvalitativní a kvantitativní přejímka každé dodávky.

Skupina R

Do této skupiny patří rizikovní dodavatelé, kteří velmi často neplní požadavky v kvalitě, množství a termínech. Pokud u těchto dodavatelů nedojde ke zlepšení kvality dodávek, je nutné tyto dodavatele vyloučit z dodavatelského řetězce.

Skupina S

Dodavatelé působí na segmentovaném trhu, ale jsou pro firmu naprosto nepřijatelní. Takovéto dodavatele lze zařadit na černou listinu nespolehlivých dodavatelů.

3.3. Kritéria pro výběr dodavatele

K základním strategickým cílům nákupu jednoznačně patří rozhodování o výběru dodavatele. Je mu věnována velká pozornost, protože tvoří jádro nákupní strategie podniků. Kritéria, která se používají pro výběr dodavatelů, lze rozdělit podle Grose a Grosové (2006) do sedmi hlavních skupin:

a) Finanční situace dodavatele

Finančně zdatný dodavatel je zárukou toho, že s ním lze dohodnout dlouhodobější spolupráci. Informace o financích dodavatele je možné čerpat z vývoje podílu dodavatele na trhu, z výročních zpráv a jejich vývoje, struktury jeho zákazníků, jejich počtu, velikosti atd.

b) Informace o perspektivnosti dalšího vývoje dodavatele

Jedná se o tom, jestli dodavatel bude schopen pohotově přijímat změny našich požadavků při vývoji vlastností výrobků či vývoji nových výrobků. Zejména při modifikovaných nákupech je významná schopnost dodavatele pružně reagovat na změny požadavků.

c) Logistické služby poskytované ze strany dodavatele

Požadavky na logistické služby patří v mnoha odvětvích k rozhodujícím kritériím při výběru dodavatele. Proto se musí podnik zajímat o dodací lhůtu, kompletnost dodávek, pružnost na mimořádné objednávky, lokalizaci dodavatele, termín vyřízení objednávek apod.

d) Výrobní možnosti dodavatele

Jde o to, zda lze dodavatele považovat za spolehlivého výrobce. O tom se lze dozvědět pomocí získaných informací o jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití, úrovni řízení výroby, systému jeho údržby, stavu výrobního zařízení a počtu výrobních jednotek.

e) Interní informační systém dodavatele

Typ informačního systému dodavatele a jeho možnost napojení na externí komunikační systémy může ovlivnit dobrou vzájemnou spolupráci.

f) Celkové pořizovací náklady a platební podmínky

Cena a pořizovací náklady, očekávaný vývoj ceny, cenové rabaty, lhůty splatnosti faktur a vývoj nákladnosti surovinové základny dodavatele patří mezi hlavní kritéria rozhodování.

g) Požadovaná kvalita

Toto kritérium by měl splňovat každý dodavatel. Dodavatel, který nabízí nižší kvalitu, než je požadována, by neměl být vybrán. Kvůli tomu, že u jednotlivých parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení, lze použít jednoduché ukazatele měřící přímo kvalitu dodávek jako procento vadných dílů z celkového dodaného množství, procento nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti, ale také důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost firmy (časové ztráty způsobené ve výrobě dodávkou vadných dílů).

3.4. Komunikace s dodavateli

Komunikaci můžeme definovat jako výměnu a vzájemné sdílení informací. Nenadál (2006) považuje v rámci komunikace s dodavateli za důležité tyto prvky:

- v komunikaci mezi dodavateli a odběrateli musí docházet k oboustrannému toku informací,
- informace i špatné zprávy nesmí být úmyslně zkreslovány nebo utajovány,
- informace, které popisují nejlepší zkušenost a praxi by se měly vyměňovat a sdílet v co největším rozsahu,

- sdílení všech důležitých informací podporuje důvěru mezi dodavatelem a odběratelem.

Každá komunikace má vždy dva partnery, a to sdělovacího a přijímacího. Je samozřejmé, že pokud má jít o hodnotnou komunikaci, musí se dodavatel i odběratel naučit svou roli jak sdělovacích, tak i příjemců. V neposlední řadě hraje v komunikaci důležitou roli zpětná vazba, kterou můžeme chápat jako opakující se prvek vzájemné komunikace podporující propojení dodavatele a odběratele nebo jako formu kontroly toho, jak jeden z partnerů vnímá sdělovanou informaci. (Nenadál, 2006)

3.4.1. Druhy komunikace a jejich obsah

Podle Nenadála (2006) lze rozdělit komunikaci na několik základních druhů:

Komunikace před zahájením projektu partnerství s dodavatelem

Tento druh komunikace je určen pro vrcholové vedení obou budoucích partnerů. Komunikace začíná tehdy, kdy se odběratel rozhodne začít strategický projekt budování partnerských vztahů s dodavatelem. Vrcholové vedení odběratele má povinnost navštívit již vybrané dodavatelské organizace a na místě představit své plány a záměry jejich vrcholovému managementu. Jedná se vlastně o společné usilování o vyšší kvalitu existujících vztahů. V této komunikaci se doporučuje pouze jediná forma, a to přímé setkání.

Komunikace po zahájení projektu partnerství s dodavatelem

K této komunikaci dochází poté, co se vrcholová vedení obou partnerů dohodnou, že projekt budování partnerských vztahů s dodavatelem bude zahájen a realizován. Zde se rozlišují dvě různé formy:

- a) pravidelná, běžná komunikace,
- b) komunikace, jež je vyvolána jednorázovými potřebami některého z partnerů.

3.5. Motivování dodavatelů

Motivování dodavatelů můžeme definovat jako „*proces, kterým odběratelé ovlivňují chování a aktivity dodavatelů, jejichž cílem je plnění požadavků odběratelů a zvyšování hodnoty pro oba obchodní partnery a další účastníky dodavatelského řetězce*“ (Nenadál, 2006, s. 261).

Všechny motivy, které vedou dodavatele ke zlepšení, vychází z externích nebo interních potřeb (momentálních i budoucích). Mají jediný společný cíl a to snahu snížit náklady. Z toho důvodu je snižování nákladů považováno za hlavní motiv dodavatelů k vlastnímu sebezdokonalení (Nenadál, 2006).

3.5.1. Formy a nástroje motivování dodavatelů

Formy motivování se rozdělují na hmotnou a nehmotnou. Hmotná motivace je taková, která ovlivňuje ekonomickou výkonnost dodavatele, především v oblasti výnosů a nákladů. Nehmotná motivace je potom forma motivování, která se v ekonomických výsledcích nijak neprojeví, ale může mít nepřímý vliv na budoucí ekonomickou výkonnost. Dále se tyto uvedené formy rozdělují na pozitivní a negativní. Mezi pozitivní motivování se řadí přístupy, které kladně povzbuzují dodavatele k lepší výkonnosti. Na druhé straně negativní motivace je založena na nejistotě, strachu a obavách obchodního partnera. Každý odběratelský podnik má právo si zvolit svoji nejefektivnější formu motivace. Rozhodnutí podniku ovlivňují předchozí zkušenosti, vzdálenost (firma z ciziny), podniková kultura dodavatele apod. (Nenadál, 2006).

U každé formy je podle Nenadála (2006) možné využít určité nástroje:

a) Hmotná motivace pozitivní

Do této formy motivace patří prodej produktů zaměstnancům určitých dodavatelů za lepší ceny než na trhu, nabídky dlouhodobé spolupráce a vztahů a možné přistoupení na vyšší ceny dodávek za předem dohodnutých podmínek.

b) Nehmotná motivace pozitivní

Tato forma motivace se zaměřuje na společné plánování s dodavateli, oceňování a vyhlášení nejlepších dodavatelů, projednávání strategie a cílů mezi dodavateli a odběrateli, projednávání výsledků hodnocení výkonnosti dodavatelů.

c) Hmotná motivace negativní

Touto formou motivace se motivují dodavatelé pomocí zneužití odběratelských monopolů, zápisu na listinu „hříšníků“ a její zveřejnění nebo ukončením obchodní smlouvy.

d) Nehmotná motivace negativní

Tato forma zahrnuje nástroje jako je zveřejňování výsledků soudních sporů s dodavateli, povinnost dodávat na trh přes centrální sklady odběratele, využívání auditů na produkty, systémy managementu a procesy u dodavatele.

4. Možnosti hodnocení dodavatelů

Každý podnik hodnotí své dodavatele podle svých stanovených kritérií. V této kapitole jsou popsány jedny ze základních metod, které se v praxi využívají nejčastěji.

4.1. Metody výpočtu váhy kritéria

Pro stanovení důležitosti a významnosti jednotlivých kritérií lze použít různé metody. Podle Sixty a Žižky (2009) mezi tyto metody patří:

4.1.1. Metoda pořadí

Tato metoda vyžaduje od každého hodnotitele, aby uspořádal předem stanovená kritéria do řady od nejdůležitějšího k nejméně důležitému. Dále tato metoda spočívá v tom, že hodnotitel přiřadí hodnotu k , které označuje počet kritérií. Druhému nejdůležitějšímu kritériu přiřadí hodnotitel hodnotu $k-1$. Tímto způsobem se pokračuje až k nejméně významnému kritériu, kterému je přiřazena hodnota 1.

Pokud je označena hodnota přiřazená i -tému kritériu symbolem p_i , lze váhu kritéria vyčíslit z tohoto vztahu

Tabulka 1 - Příklad metody pořadí

Kritérium	Hodnotitelé				p_i	Váha kritéria	Pořadí
	A	B	C	D			
1	2	1	1	3	7	11,7%	5.
2	3	4	5	2	14	23,3%	2.
3	1	2	4	1	8	13,3%	4.
4	5	5	3	5	18	30%	1.
5	4	3	2	4	13	21,7%	3.
					$\Sigma 60$	$\Sigma 100\%$	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

Váha jednotlivých kritérií se následně vypočte podle tohoto vztahu:

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i}$$

kde:

v_i ... váha kritéria,

p_i ... počet bodů přidělených kritériu

4.1.2 Bodovací metoda

Bodovací metoda je podobná metodě pořadí. Rozdíl spočívá v přiřazování hodnot jednotlivým kritériím. Zde je možné přiřadit určitou hodnotu na stupnici od 1 do 10 tak, že čím je dané kritérium pro hodnotitele významnější, tím vyšší hodnotu přiřadí (Sixta a Žižka, 2009).

Tabulka 2 - Bodovací metoda

Kritérium	Hodnotitelé				Pi	Váha kritéria	Pořadí
	A	B	C	D			
1	4	1	2	3	10	9,7 %	5.
2	6	6	10	2	24	23,3 %	2.
3	10	8	6	10	34	33 %	1.
4	9	5	4	4	22	21,4 %	3.
5	2	2	8	1	13	12,6 %	4.
					Σ 103	Σ 100 %	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

Váha jednotlivých kritérií se vypočítá podle stejného vztahu jako u metody pořadí.

4.1.3. Fullerův trojúhelník

Tuto metodu je vhodné využít, pokud je obtížné sestavit pořadí důležitosti jednotlivých kritérií a to hlavně tam, kde je větší počet kritérií. Fullerův trojúhelník je založen na principu párového srovnání dvou kritérií. Mezi těmito dvěma kritérii dochází k určení významnějšího kritéria.

Každý hodnotitel musí vyplnit trojúhelníkovou šablonu, ve které zobrazí důležitější kritérium. Po vyplnění šablony se provede součet označení pro i -té kritérium pomocí symbolu. Dále pro výpočet váhy i -tého kritéria lze opět použít vztah z předchozích metod. Jestliže hodnotí více hodnotitelů, poté se hodnota p_i vypočte prostým součtem odpovídajících hodnot od všech hodnotitelů.

Tabulka 3 - Šablona Fullerova trojúhelníku pro $k=5$

Y_1	Y_1	Y_1	Y_1
Y_2	Y_3	Y_4	Y_5
<hr/>			
Y_2	Y_2	Y_2	
Y_3	Y_4	Y_5	
<hr/>			
Y_3	Y_3		
Y_4	Y_5		
<hr/>			
Y_4			
Y_5			

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

4.1.4. Saatyho metoda

Saatyho metoda patří mezi propracovanější metody než předchozí metody výpočtu vah kritérií. Podobně jako metoda párového srovnání srovnává Saatyho metoda význam dvojíc kritérií. Stupeň závažnosti jednoho kritéria před druhým kritériem vyjadřuje hodnotitel hodnotou v rozsahu od 1 do 9. Hodnotitel použije hodnotu 9 tam, kde si myslí, že důležitost jednoho kritéria absolutně převyšuje významnost druhého kritéria. Hodnotu 1 použije tam, kde si myslí, že obě kritéria jsou stejně významná. Z toho vyplývá, že hodnotitel u každé dvojice určuje, které kritérium je významnější a kolikrát je kritérium významnější.

Tabulka 4 - Příklad Saatyho metody

Kritérium	Hodnotitelé					b_i	Váha kritéria
	A	B	C	D	E		
1	1	4	5	6	8	3,948701	52,8 %
2	1/4	1	4	5	4	1,820564	24,4 %
3	1/5	1/4	1	3	4	0,902880	12,1 %
4	1/6	1/4	1/3	1	2	0,488359	6,5 %
5	1/8	1/5	1/4	1/2	1	0,315479	4,2 %
						Σ 7,475984	Σ 100 %

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

Hodnoty b_i hodnotitel vypočítá jako geometrický průměr řádků Saatyho matice:

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

kde:

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

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

Váhy jednotlivých kritérií hodnotitel vypočte pomocí normalizace hodnot b_i , dosazením do tohoto vztahu:

$$v_i = \frac{b_i}{\sum_{i=1}^n b_i}, \quad i = 1, 2, \dots, k$$

4.2. Metody vícekritériálního hodnocení

Pokud manažeři vybírají jen pouze ze dvou variant, tak si dokáží většinou poradit. Problém vzniká v případě, když se mají vybírat z většího počtu variant. Existuje velké množství metod pro vícekritériální hodnocení variant. Mezi nejčastěji používané metody podle Sixty a Žižky (2009) patří:

4.2.1. Metoda bodovací

V této metodě se pro rozhodování využívá vytvoření intervalů přiřazených hodnot v rámci jednotlivých kritérií. Bodovací metodu je výhodné použít v případě, kdy je hodnotící stupnice opatřená slovním i číselným popisem. Nejlepší variantou je ta, která získá největší součet přiřazených hodnot.

Jako první krok je nutné si stanovit intervaly hodnocení u jednotlivých kritérií.

Tabulka 5 - Kritéria a hodnotící stupnice

Kritérium	Hodnotící stupnice			
	Nevyhovuje	Málo vyhovuje	Částečně vyhovuje	Plně vyhovuje
Hodnoty	1	2	3	4
K_1 – Cena (Kč)	> 50 000	50 000 – 40 000	40 000 – 30 000	< 30 000
K_2 - Termín	Zpoždění 5 – 6 dní	Zpoždění 4 – 3 dny	Zpoždění 2 – 1 den	Včas
K_3 – Kvalita	Nesplňuje min. požadavky	Přijatelné min. požadavky	Odpovídá min. požadavkům	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

Podle těchto stanovených kritérií a hodnotící stupnice je nutné vyplnit rozhodovací tabulku a sečíst přiřazené hodnoty.

Tabulka 6 – Příklad bodovací metody

Kritérium	Dodavatelé			
	A	B	C	D
K₁ – Cena	43 000	25 000	52 000	48 000
	2	4	1	2
K₂ - Termín	5 dní	3 dny	Včas	1 den
	1	2	4	3
K₃ – Kvalita	Odpovídá min. požadavkům	Přijatelné min. požadavky	Vysoka	Přijatelné min. požadavky
	3	2	4	2
Celkem	6	8	9	7
Pořadí	4.	2.	1.	3.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

4.2.2. Modifikovaná bodovací metoda

Princip modifikované bodovací metody je podobný jako u základní bodovací metody jen s tím rozdílem, že je nutné předem znát váhy jednotlivých kritérií, kterými se násobí přiřazené hodnoty v rozhodovací tabulce.

Tabulka 7 - Příklad modifikované bodovací metody

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé			
		A	B	C	D
K₁ – Cena	40 %	43 000	25 000	52 000	48 000
		0,80	1,60	0,40	0,80
K₂ - Termín	25 %	5 dní	3 dny	Včas	1 den
		0,25	0,50	1,00	0,75
K₃ – Kvalita	35 %	Odpovídá min. požadavkům	Přijatelné min. požadavky	Vysoký	Přijatelné min. požadavky
		1,05	0,70	1,40	0,70
Celkem	100 %	2,10	2,80	2,80	2,25
Pořadí		4.	1. – 2.	1. – 2.	3.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

4.2.3. Metoda dvojkového hodnocení

Princip této metody spočívá v tom, že se hodnotitel přiřazuje hodnoty 1 nebo 0 vždy pro dané kritérium a odpovídající varianty. Výsledek této metody nemusí být vždy tím nejlepším.

Tabulka 8 - Stanovení hranic pro přiřazení 1 a 0

Kritérium	Hranice pro přiřazení	
	1	0
K₁ – Cena	≤ 50 000	50 000 <
K₂ – Termín	Do 3 dnů	Nad 3 dny
K₃ – Kvalita	Průměrná	Nízká

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

Dále hodnotitel přiřazuje dodavateli podle hodnot u jednotlivých kritérií 1 nebo 0.

Tabulka 9 – Příklad metody dvojkového hodnocení

Kritérium	Dodavatelé			
	A	B	C	D
K₁ – Cena	40 000	35 000	48 000	45 000
	1	1	1	0
K₂ – Termín	4 dny	5 dní	1 den	3 dny
	0	0	1	1
K₃ – Kvalita	Nízká	Nízká	Vysoká	Průměrná
	0	0	1	1
Celkem	1	1	3	2
Pořadí	3. – 4.	3. – 4.	1.	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Sixta a Žižka, 2009), 2019

4.2.4. Scoring model

U autorů Sixty a Žižky (2009) a Lukoszové (2004) se lze setkat s modelem hodnocení, který je nazván Scoring model. Tento model se významně neliší od váhového hodnocení podle hodnot, jak uvádí např. Čujan a Málek (2008). Tento model se využívá k průběžnému hodnocení dodavatelů. Je nutné převést potřebné údaje pomocí recipročního indexu (RI) na rovnocenné hodnoty. Celkové hodnocení lze získat součtem všech dílčích výsledků. Dodavatel, který dosáhl nejvyššího procentuálního hodnocení, je vybrán pro další spolupráci.

Postup výpočtu RI je následující:

- 1) Jako první krok je potřeba vybrat dodavatele s nejlepším parametrem v daném kritériu (nejméně opožděných dodávek, nejnižší cena...) a je mu přidělena hodnota 100%.
- 2) Dále podle tohoto parametru jsou přepočítány hodnoty u ostatních dodavatelů tak, že těmito hodnotami je podělena hodnota parametru 100% a následně vynásobeny 100 a tím je dosaženo ekvivalentního procentuálního ohodnocení.

Celkového hodnocení se dosáhne sečtením dílčích výsledků a pro spolupráci je vybrán dodavatel, který získá nejvyšší procentuální hodnocení.

Tabulka 10 - Scoring model

Hodnotící kritérium	Dodavatel		
	A	B	C
A. Jakost - váha 45			
počet bezchybných dodávek z 30 ks	22	25	18
podíl v %	73,3	83,3	60
podíl*váha	33	37,5	27
B. Cena - váha 30			
průměrná cena za 30 dodávek v Kč	160	180	100
reciproční index v %	62,5	55,5	100
reciproční index*váha	18,8	16,7	30
C. Spolehlivost - váha 25			
celkové překročení dodacích lhůt za 30 dodávek (dnů)	190	105	160
reciproční index v %	55,3	100	65,6
reciproční index*váha	13,8	25	16,4
Celkové hodnocení	65,6	79,2	73,4
Pořadí	3.	1.	2.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Lukoszová, 2004), 2019

5. Charakteristika společnosti

Kapitolou pátou začíná praktická část, jež je věnována charakteristice společnosti. Všechny informace jsou čerpány z interních materiálů podniku. Synthomer je speciální chemická společnost, která se řadí mezi přední světové výrobce a dodavatele produktů základní a kvalifikované chemie v oblasti kyseliny akrylové, jejích esterů a akrylátových polymerů a má vedoucí postavení na spoustě trzích. Vyráběné polymery pomáhají zvyšovat výkonnost stávajících produktů v klíčových odvětvích, jako jsou konstrukce, textil, nátěry, lepidla, tmely, papírové a syntetické latexové rukavice.

Společnost Synthomer má své hlavní sídlo v Londýně ve Velké Británii. Zaměstnává více než 2900 zaměstnanců ve více než 25 lokalitách. Díky tomu může lépe reagovat na specifické potřeby zákazníků, minimalizovat dopad na životní prostředí a snížit náklady na logistiku.

Obrázek 1 - Logo společnosti Synthomer



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

5.1. Charakteristika společnosti Synthomer a.s. na Sokolovsku

K rozsáhlejší výstavbě chemické výroby na Sokolovsku došlo v období 1. světové války. V roce 1917 zde byl založen zcela nový závod, jehož dnešním pokračovatelem je společnost Synthomer a.s.

Mezi hlavní reprezentanty výrobků dlouhodobě patří karbid vápníku, dusíkaté vápno a později peroxid vodíku a alkalické chlorečnany. K nim se dále připojila výroba syntetického korundu. Hlavním motivem pro zavedení těchto výrob byl relativně levný a snadno dostupný zdroj energie v podobě hnědého uhlí.

V 60. letech 20. století původní technologie poměrně zastarávaly a jejich energetická náročnost přestávala být kompenzována levným energetickým zdrojem. V této době se také začalo věnovat více pozornosti ochraně zdraví a životního prostředí a v tomto ohledu se původní technologie stávaly nepřijatelnými. Z tohoto důvodu se začaly hledat cesty

k dalšímu rozvoji podniku, které by směřovaly k moderním, pokrokovým technologiím a výrobkům. Z toho vyplynulo rozhodnutí orientovat se na v té době jedinečnou technologii výroby akrylátových disperzí, které umožňují výrobu mnoha nových produktů a rozvoj aplikací pro celou řadu odvětví. Tyto nové technologie přinesly potřebu zcela přeorientovat mnoho souvisejících činností, což se také projevilo v podnikovém výzkumu. Od 70. let rozvíjela vývojová základna pro nové obory, která byla zpočátku založena na úzké spolupráci s výzkumnými organizacemi.

V roce 1985 byla do provozu uvedena nová výrobní linka s 5 výrobními linkami a s projektovanou výrobní kapacitou 24 tisíc tun/rok. Technický servis a napojení na zákazníky bylo v té době pouze v omezené míře nebo zprostředkovaně přes externí výzkumné a vývojové ústavy, i přesto byl dokončen vývoj akrylátových pružných stavebních tmelů a hydroizolačních vrstev pro střešní nátěry, který vyústil v zahájení vlastní výroby tmelů v roce 1988.

V 2. polovině 90. let byl sortiment rozšířen o polykarboxyláty na bázi kopolymerů akrylové a maleinové kyseliny užívané především pro výrobu bezfosfátových pracích prášků.

Od druhé poloviny 90. let se podnik začal více orientovat na nová pojiva, inovaci stávajících pojiv a aplikačního vývoje dvěma základními směry – nátěrové hmoty, lepidla a tmely, a to v několika postupných fázích. U nátěrových hmot se podnik nejprve zaměřoval na vysoce plněné hmoty pro stavebnictví, pro otěru vzdorné nátěry interiérové i exteriérové (fasádní) především na zdi. Následoval přesun ke středně a níže plněným nátěrovým hmotám pro základové, matné, polomatné až lesklé aplikace pro ostatní podklady jako dřevo, kov, případně i plasty. U adhesiv se vývoj zaměřoval zpočátku především na stavební cementová a bezcementová lepidla, kontaktní a podlahová lepidla, tmely, střešní pružné hydroizolační nátěry. Dále se zaměřoval na lepící pásy, etikety a laminace a vodou snímatelné etikety.

V posledních obdobích prochází podnikový výzkum v oblasti polymerů složitou a zásadní přeměnou. Dochází k postupné integraci aktivit s dalšími obdobně směřovanými výrobami v rámci nově vytvořené společnosti Synthomer a.s. To by mělo přinést rozšíření možností výzkumu a vývoje a komplexní posílení vývojové základny firmy.

V současné době zde pracuje 350 zaměstnanců, převážně ze Sokolova a jeho nejbližšího okolí. Vedení společnosti se snaží trvale podporovat jejich sounáležitost s podnikem. A to například bohatým standardním sociálním programem.

Jen necelých 5 % zaměstnanců má základní vzdělání, přes 35 % střední odborné, více než 41,5 % úplně střední odborné a bezmála 19 % vysokoškolské vzdělání. Průměrný věk zaměstnanců ve společnosti je 44 let.

5.1.1. Současný sortiment produktů

Ve společnosti Synthomer nabízejí skutečně bohatý sortiment produktů, který je známý svou kvalitou. Do tohoto sortimentu patří:

- **polymery AXILAT** – užívají se jako pojiva v lékařském a textilním průmyslu a dále pro výrobu lepidel a tmelů,
- **roztokové polymery** – své využití mají v oblasti detergentů a úprav textilních vláken,
- **kyselina akrylová a její estery** – jsou to polotovary pro další chemické produkty vyráběné polymerací, jako např. disperze, pryskyřice, aditiva vláken, roztokové polymery, detergenty,
- **kyselina akrylová technická,**
- **kyselina akrylová polymerační,**
- **metylakrylát technický,**
- **etylakrylát technický,**
- **butylakrylát technický,**
- **2-ethylhexylakrylát technický,**
- **akrylátové disperze,**
- **roztokové polymery,**
- **styren-akrylátové disperze,**
- **vinylacetát-akrylátové disperze.**

6. Nákup a nákupní proces

Proces nákupu začíná tím, že je v systému SAP (informační systém) vytvořen požadavek na nákup, a to buď automaticky systémem SAP u materiálů a surovin, kde jsou nastaveny minimální a objednávací hladiny nebo manuálně vnitropodnikovým objednavatelem přímo na konkrétní materiál či surovinu dle požadavku společnosti. Požadavek musí obsahovat jednoznačnou specifikaci jakosti, množství, balení a termín dodávky.

V případě manuálního objednání materiálu, služeb či surovin se postupuje tak, že nákupčí na základě žádosti interního objednavatele provede poptávku písemně nebo telefonicky. Po obdržení nabídek provede nákupčí vyhodnocení nabídek a vybere nejlepší nabídku. Při rozhodování přihlíží nákupčí hlavně k ceně, jakosti, dodacím podmínkám, platebním podmínkám a termínům dodání. Při nákupu od stanovených dodavatelů provádí nákup, vyhodnocení nabídek pouze v případě, kdy bylo objednavatelem určeno více stanovených dodavatelů. Pokud nákupčí neobdrží žádnou vyhovující nabídku, musí uvědomit písemně objednavatele a k požadavku učiní záznam do systému o poptávkovém řízení, kde dojde k přezkoumání požadavku a případně novému procesu poptávání (s upravenými požadavky) dokud se nenajde vhodný dodavatel.

Na základě nabídky vybraného dodavatele vystaví nákupčí objednávku v systému SAP. Nákupní objednávka musí obsahovat předmět plnění, množství, přesnou technickou specifikaci, platební podmínky, dodací podmínky a všechny požadavky na surovinu, materiál či službu, které jsou nastaveny v systému SAP (při zakládání položky do systému jsou tyto požadavky specifikovány příslušnými odděleními). U zboží s přímým vlivem na kvalitu (chemikálie, přístroje, zařízení atd.) též požadavek na průvodní dokumentaci (materiálové specifikace, bezpečnostní list, prohlášení o shodě a schválení typu, návody k obsluze, výkresová dokumentace, manuály výrobce pro obsluhu, schéma zapojení a další).

Při prvním nákupu nového materiálu či suroviny je nákupčí povinen vyžádat si od dodavatele veškeré potřebné dokumenty – např. prohlášení o shodě, technické podmínky, technické datové listy, specifikace, bezpečnostní listy, návody k obsluze apod., které jsou potřebné k bezpečnému provozování a používání objednávaného materiálu, výrobku či suroviny.

Potvrdí-li dodavatel objednávku beze změny, je tímto uzavřena kupní smlouva. Pokud zašle dodavatel návrh kupní smlouvy samostatně, porovná ji nákupčí s objednávkou a nabídkou a v případě shody všech podmínek nechá smlouvu podepsat vedoucím nákupu. Není-li návrh kupní smlouvy akceptovatelný (neobsahuje všechny náležitosti, nebo není v souladu s objednávkou) vrátí jej nákupčí dodavateli s připomínkami. Nedojde-li ke shodě mezi dodavatelem a nákupem, nelze kupní smlouvu uzavřít a nákupčí prověří možnost nákupu od jiného dodavatele.

Pro nákup platí pravidlo, že kupní smlouvy (objednávky) při nákupu do hodnoty 1 mil. USD (americký dolar) a trvání 3 let schvaluje vedoucí nákupu. V případě nákupu nad 1 mil. USD musí nákup schválit vedení společnosti.

7. Hodnocení a schvalování dodavatelů

Hodnocení je rozděleno do dvou skupin. První skupina jsou služby a údržba a druhá skupina jsou suroviny (materiál). Údržba hodnotí přibližně 125 dodavatelů, kteří jsou rozděleni mezi dva nákupčí. V seznamu schválených dodavatelů jsou dodavatelé z různých oborů, které využívají dle potřeb společnosti. Pokud má pro určitý sortiment podnik více schválených dodavatelů, objednávají nákupčí, dle aktuální ceny nastavené v systému SAP, průběžně materiál tak, aby byly zabezpečeny minimální skladové zásoby materiálu k zajištění chodu výroby a celého podniku. Pro větší, nové a rozsáhlejší (cenové) zakázky vypisují výběrové řízení, tedy poptávají všechny své schválené dodavatele pro danou oblast.

Dodávku 114 surovin zajišťuje aktuálně 85 schválených dodavatelů. Přehled schválených dodavatelů a pro jakou surovinu jsou schváleni, je evidován v systému SAP. Pokud není dodavatel zařazen v systému SAP mezi schválené dodavatele, není možné od dodavatele surovinu objednat. Proces možnosti zařazení do systému SAP (viz bod 7.1.). Oddělení řízení jakosti (OŘJ) provádí podrobné hodnocení dodávek jednotlivých surovin podle přesně stanovených kritérií (viz bod 7.2 a 7.3.).

Dalším důležitým nástrojem kromě průběžného hodnocení jsou externí audity dodavatelů (viz bod 7.4.).

7.1. Vstupní hodnocení a schválení dodavatele

Pokud není pro daný předmět nákupu k dispozici dostatečný počet dodavatelů, nebo pokud je žádoucí z obchodně taktického hlediska rozšířit počet dodavatelů, pošle nákupčí poptávku novému dodavateli a požádá nového dodavatele o zaslání písemné nabídky na konkrétní předmět nákupu. Nabídka musí obsahovat parametry shodné se specifikací jakosti předmětu nákupu.

Na základě získané nabídky zadá nákupčí žádost o schválení nového dodavatele na novou surovinu do systému SAP. Žádost musí obsahovat všechny povinné údaje včetně MSDS (bezpečnostní listy) a potřebné specifikace.

Dle přiložených dokumentů rozhodne nejprve o schválení pracovník OPS (vývoj a technická podpora) pro disperze.

Obrázek 2 - Příklad žádosti o schválení dodavatele UNIVAR pro surovinu methanol

Supplier No.	Approved	Distributor / Vendor	Supplier Name	Manufacturer name	Raw Material D
1	<input type="checkbox"/>	UNIVAR	univar	AKZO	methanol

At the bottom of the window, there is a status bar with a question mark icon and the text: All regulatory documents have been attached

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Následně jednotliví vedoucí pracovníci z níže uvedených úseků.

Obrázek 3 - Příklad potvrzení v systému SAP

Approvals

Regulatory Affairs Industrial Hygiene Environmental

Safety Trade Compliance Quality

Zdroj: vlastní zpracování. 2019

V případě, že byl dodavatel schválen, ale nedošlo k nákupu v průběhu posledních 3 let, musí proběhnout znovu schvalovací řízení v systému SAP, jak je již uvedeno výše.

7.2. Periodické hodnocení

V závěru každého kalendářního roku vyhodnocuje nákupčí všechny dodavatele zapsané v seznamu schválených dodavatelů, kteří v průběhu hodnoceného období poskytl firmě zboží či službu minimálně jedenkrát. Periodické hodnocení se provádí vždy za období od 1. 10. předchozího roku do 30. 9. aktuálního roku.

Periodické hodnocení dodavatelů surovin probíhá ve společnosti Synthomer a.s. v následujících 10 krocích:

1) Dojde k vygenerování přehledu všech dodávek ze systému SAP za hodnocené období ve formátu excel tabulky.

2) Získaná data (surovina, dodavatel, provoz) jsou přenesena do formuláře DZ-1-17-ORJ-00-06 Periodické hodnocení dodavatele (viz příloha A). Následně pracovníci nákupu surovin vyhodnotí 2 kritéria (termíny, flexibilita) dle tabulky číslo 10. Po vyplnění vrací OŘJ v termínu do 15. října. Vedoucí řízení jakosti na provozech a technolog postupně vyplní jim příslušející kritéria (kvalita, atesty, přístup k problémům/reklamacím) ve formuláři. Po vyplnění informují vedoucího OŘJ o ukončení v termínu do 30. října. Každý hodnotitel po vyplnění svých kritérií zapíše a potvrdí ukončení hodnocení v závěrečné tabulce formuláře (viz příloha číslo 1).

3) Jednotlivé provozy mají vytvořeny seznamy dosavadních dodavatelů surovin s uvedením dodaných certifikátů a s uvedením podepsaných specifikací. Je to pomocná tabulka k hodnocení, kam se průběžně zapisují záznamy o dodaných certifikátech a podepsaných specifikací od dodavatelů. Listy pro certifikáty pro danou surovinu a daného dodavatele „platnost certifikátu do“ pro QMS a pro EMS. Pokud má dodavatel pro hodnocené období platné oba certifikáty, je zde hodnocen 3 body. Pokud má platný pro hodnocené období jen jeden z požadovaných certifikátů, hodnocení jsou 2 body. Nemá-li žádný platný certifikát, hodnocení je 0 bodů. Je třeba zkontrolovat v tomto seznamu, zda daný dodavatel pro danou surovinu, uvedený ve formuláři DZ 1-17-ORJ-00-06 (viz bod 2), má popř. nemá certifikáty QMS a EMS. Ve formuláři se pro daného dodavatele (použití filtr) přiřadí příslušné body. Pokud pro daného kontrolovaného dodavatele certifikáty mají prošlé datum, pak se v souboru vytvoří tabulka zvlášť pro žádání certifikátu QMS a zvlášť pro žádání certifikátu EMS. Do tabulky se zapíše číslo suroviny, její název, číslo dodavatele a jeho název. Pokud v tomto pomocném souboru

není daný dodavatel pro danou surovinu uveden, dopíše se do daného seznamu a do listu „Žádat certifikáty“.

Podobně se postupuje při kontrole hodnocení nákupních specifikací ve formuláři DZ 1-17-ORJ-00-06 dle komentáře pro daný sloupec. Listy pro specifikace v excelovém souboru „Certifikáty specifikace 2018 suroviny“ obsahují pro danou surovinu a daného dodavatele sloupec „SPECIFIKACE“. Pokud je dodavatelem podepsaná specifikace platná, je v tomto sloupci hodnota „2“. V opačném případě je zde „0“. Platná je tehdy, když pro dané hodnocené období je ve sloupci „Platnost specifikace do“ datum vyšší než hodnocené období. Pokud je specifikace prošlá, pak se pro danou surovinu a daného dodavatele ve formuláři DZ 1-17-ORJ-00-06 přiřadí „0“ a vytvoří zápis do listu „Žádat specifikaci“ v pomocném souboru „Certifikáty specifikace 2018 suroviny“.

4) Po provedení kontroly platných certifikátů a specifikací a zápisu příslušných bodů do formuláře DZ 1-17-ORJ-00-06 se pošle pracovníkům nákupu surovin soubor, který obsahuje pro jednotlivé provozy listy „Žádat certifikáty“ a „Žádat specifikaci“. Zároveň je třeba pro danou surovinu a daného dodavatele vytisknout platnou specifikaci, tuto opatřit podpisem a datem, naskenovat a předat též pracovníkům nákupu surovin.

5) Pracovníci nákupu surovin podle výše uvedeného (bod 4) žádají dodavatele o zaslání platných certifikátů/podepsaných specifikací.

6) Po provedení bodů 1) – 4) se e-mailem vyzvou příslušní pracovníci provozu a nákupu surovin, aby provedli svá hodnocení do formuláře DZ 1-17-ORJ-00-06 s tím, že se jim v tomto e-mailu pošle konkrétní odkaz na konkrétní soubor s formulářem DZ 1-17-ORJ-00-06, který mají vyplňovat.

7) Pracovníkům nákupu surovin se průběžně v tomto období vracejí odpovědi s příloženými platnými certifikáty a podepsanými specifikacemi. Tyto předávají zpět na OŘJ. Tady se pak daný certifikát / specifikace vytiskne k založení, opraví příslušné kolonky formuláře DZ 1-17-ORJ-00-06 a zároveň doplní data (na podepsané specifikaci je uvedeno datum podepsání dodavatelem, do tabulky v pomocném souboru se zapíše toto datum povýšené o tři roky – tedy platnost do) a hodnocení v jednotlivých listech pomocného souboru „Certifikáty specifikace 2018 suroviny“. Zároveň je dobré si označovat nějakým způsobem v listech „Žádat certifikáty“, popř. „Žádat specifikaci“ ty

dodavatele a suroviny, pro které certifikáty / podepsané suroviny obdrželi pro lepší orientaci v tom, kdo z dodavatelů už reagoval.

8) Po vyplnění formuláře DZ 1-17-ORJ-00-06 všemi dotčenými pracovníky se pak formulář vytiskne a nechá podepsat od všech dotčených pracovníků.

9) Na základě uzavřeného hodnocení se pak musí vytvořit dopisy jednotlivým dodavatelům daných surovin (viz příloha B).

Do řádku surovina se zapíše všechny suroviny pro daného dodavatele, které mají stejná hodnocení v každém konkrétním sloupci formuláře DZ 1-17-ORJ-00-06, tedy i stejné zařazení dodavatele (A, B, C, D).

Doplní se body do tabulky Kritéria hodnocení (předposlední a poslední sloupec včetně řádku Výsledek hodnocení dodavatele v příslušných sloupcích).

V případě zařazení dodavatele do kategorie C a D se vyplňuje výběrem i důvod neschválení/doporučení.

10) Když jsou oznámení kompletně dokončena, odešlou (mailem) pracovníci nákupu hodnocení všem dodavatelům surovin, kteří byli za dané období hodnoceni.

7.3. Kritéria hodnocení dodavatelů

Jak je již zmíněno v teoretické části, každý podnik si může vybrat svá vlastní kritéria pro hodnocení dodavatelů. Podnik Synthomer využívá pro hodnocení dodavatelů surovin sedm základních kritérií pro hodnocení dodavatelů. Mezi tato kritéria patří:

1) kvalita – hodnotí se, jestli je kvalita dodávek surovin obvyklá a v souladu se specifikací kvality,

2) atest – zjišťuje se, zda je součástí dodávek osvědčení o kvalitě surovin,

3) přístup k problémům/reklamacím – jaký je přístup dodavatele k řešení problémů,

4) QMS, EMS - má dodavatel vypracován systém managementu kvality a životního prostředí,

5) nákupní specifikace – je s dodavatelem podepsána nákupní specifikace, resp. kupní smlouva, jejíž součástí je kvalita surovin,

6) termín – byl dodržen termín dodávky,

7) flexibilita – jaká je flexibilita dodatele.

Přidělování bodů k jednotlivým kritériím přiřazuje nákupčí podle tabulky hodnocení jednotlivých kritérií. Následující tabulka znázorňuje kritéria a jejich bodové hodnocení, které se ve firmě Synthomer používají.

Tabulka 11 - Kritéria s jednotlivými body

Kritéria	Body	% plnění požadavku /splnění požadavku
1. (Kvalita)	10	Ano (obvyklá kvalita, splnění specifikace, bez reklamace, bez propuštění s výhradou)
	5	Ne (každé propuštění s výhradou s možným dopadem na kvalitu a každá reklamace, která nesouvisí s kvalitou, např. váhové rozdíly, poškozené obaly atd.)
	0	Ne (každá reklamace na kvalitu dodávky)
2. (Atest)	5	Atest s dodávkou
	2	Atest dodán později
	0	Atest nedodán
3. (Přístup k problémům /reklamacím)	10	Pozitivní přístup k řešení problémů (dodavatel splní naše požadavky a udělá nápravu např. výměna zboží)
	5	Reakce, ze strany dodavatele ale nevede k vyřešení problémů
	0	Žádná reakce
4. (QMS/EMS)	5	Certifikát QMS a EMS
	3	Certifikát QMS nebo EMS
	0	Bez certifikátů
5. (Nákupní specifikace)	2	Ano
	0	Ne
6. (Termín)	5	\emptyset odchylka ≤ 3 dny
	4	$3 \text{ dny} > \emptyset \text{ odchylka} \leq 4 \text{ dny}$
	3	$4 \text{ dny} > \emptyset \text{ odchylka} \leq 5 \text{ dnů}$
	2	$5 \text{ dnů} > \emptyset \text{ odchylka} \leq 6 \text{ dnů}$
	1	$6 \text{ dnů} > \emptyset \text{ odchylka} \leq 7 \text{ dnů}$
	0	$\emptyset \text{ odchylka} > 7 \text{ dnů}$
7. (Flexibilita)	3	Dodávka do 10 dnů
	2	Dodávka do 25 dnů
	1	Dodávka po 25 dnech

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dosažené body jsou vynásobeny váhou kritéria dle následující tabulky, přičemž maximální počet dosažených bodů celkem je 100. Váhy jednotlivých kritérií byla stanovena subjektivně podle důležitosti.

Tabulka 12 – Body a váhy jednotlivých kritérií

č.	Kritéria	Max. počet bodů	Váha kritéria	Skóre (Max. počet * váha kritéria)
1	Kvalita - je kvalita dodávek suroviny obvyklá a v souladu se specifikací kvality?	10 bodů	3	30
2	Atest - je součástí dodávek osvědčení o kvalitě suroviny?	5 bodů	3	15
3	Přístup k problémům/reklamacím - jaký je přístup dodavatele k řešení problémů + reklamací?	10 bodů	3	30
4	QMS/EMS - má dodavatel vypracován systém managementu kvality/životního prostředí?	5 bodů	2	10
5	Nákupní specifikace - je s dodavatelem podepsána nákupní specifikace, resp. kupní smlouva, jejíž součástí je kvalita suroviny?	2 body	1	2
6	Termín - byl dodržen termín dodávky?	5 bodů	2	10
7	Flexibilita - jaká je flexibilita dodavatele?	3 body	1	3
Celkem maximum/Total maximum		40 bodů		100

Zdroj: vlastní zpracování. 2019

Zařazení dodavatele do kategorie „A“, „B“, „C“ a „D“ se provádí dle následující tabulky, kde platí:

A, B - nákup bez omezení,

C - nákup možný pouze pro konkrétní dodávku po odsouhlasení oddělením ŘJ na provozu,

D - nelze nakupovat.

Tabulka 13 - Zařazení dodavatelů do kategorie

Hodnotící stupnice		Hodnocení (význam kategorie)
A	100 – 95	Vynikající
B	94.9 - 75	Vyhovující
C	74.9 - 50	Vyhovuje s výhradou – možný dodavatel ve výjimečných případech za zpřísněné kontroly a po odsouhlasení oddělením ŘJ na provozu
D (neschválen)	< 50	Nevyhovující

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z celého výše uvedeného postupu je patrné, že proces průběžného hodnocení dodavatelů je poměrně složitý a čas na zpracování je příliš dlouhý. Jednoznačně by autor navrhol hodnocení dodavatele provádět kompletně v systému SAP. Po konzultaci s nákupčím by se tak zredukovalo množství manuální práce a evidence podkladů pro hodnocení. Jelikož je úprava modulu v systému SAP příliš nákladná, tak o ní společnost v dohledné době neuvažuje.

Dle pohledu autora práce je hodnocení dodavatelů prováděno, aby byl splněn požadavek QMS, ale není příliš efektivní. Už jen z pohledu toho, že bylo hodnoceno 155 řádků (77 dodavatelů a 116 surovin) a z toho bylo 64 řádků s celkovým výsledkem B a zbylých 91 bylo hodnoceno výsledkem A, je hodnotící stupnice příliš mírná a nevykazuje tak příliš

velké rozdíly mezi hodnocením jednotlivých dodavatelů. Návrhem na zlepšení by bylo zpřísnění hodnotící stupnice, kde by hodnocení A získal dodavatel s počtem bodů 100 – 95 hodnocení B s 94,9 – 85 body, hodnocení C s 84,9 – 65 body a hodnocení D se 65 a méně body.

Tabulka 14 - Zpřísněná hodnotící stupnice dle původních kritérií a vah

Hodnotící stupnice		Hodnocení (význam kategorie)
A	100 – 95	Vynikající
B	94,9 – 85	Vyhovující
C	84,9 – 65	Vyhovuje s výhradou – možný dodavatel ve výjimečných případech za zpřísněné kontroly a po odsouhlasení oddělením ŘJ na provozu
D (neschválen)	< 65	Nevyhovující

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V tomto případě by se změnilo hodnocení následovně: 91 řádků s výsledkem A, 60 hodnocení B a 4 dodavatelé 4 surovin by byly zařazeni do kategorie C dodavatelů společnosti.

Po provedení analýzy získaných podkladů je procentuální rozložení celkových 155 řádků se sníženým bodovým hodnocením následující:

Tabulka 15 – Analýza řádků se sníženým hodnocením

Kritérium	Počet řádků se sníženým bodovým ohodnocením	% z celkového počtu
Kvalita	4	2,58%
Atest	16	10,32%
Přístup k problémům/reklamacím	3	1,94%
QMS/EMS	76	49,03%
Nákupní specifikace	69	44,52%
Termíny	13	8,39%
Flexibilita	13	8,39%

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z toho vyplývá, že nejnižší podíl ze 155 řádků se sníženým hodnocením má kritérium Přístup k problémům/reklamacím tzn. je to parametr, který nejméně celé hodnocení dodavatel ovlivňuje, a tudíž by mohl být vypuštěn. Dalším důvodem k vynechání tohoto kritéria, že je výrazně senzitivní a ne vždy měřitelné. Proto by se přístup k reklamacím a problémům měl projevit u kritéria Kvalita. Příklad z hodnocení dodavatele, který snížil u dodavatele 12 bodové hodnocení z důvodu vyššího obsahu BuOH (butanol) v posledních 8 dodávkách, dřívější dodávky vykazovaly nízké obsahy BuOH. BuOH sice není ve specifikaci, ale od dodavatele nebyla žádná reakce.

Naopak kritérium, které má nejvyšší četnost zastoupení s ohledem na celkový počet řádků se sníženým počtem bodů je QMS/EMS a to 49,03%. Proto bude toto kritérium v hodnocení zachováno.

Další změnou, která by zjednodušila a zpřehlednila vyhodnocení je kritérium Termín dodávky. Toto kritérium je rozčleněno příliš podrobně a zbytečně komplikuje následné zpracování. Pro sledování by stačilo sledovat, zda bylo dodáno včas na potvrzený termín dodání s tolerancí ± 3 dny (10 bodů), nedodáno včas tzn. více než ± 3 dny, ale dodavatel informoval nákupčího, který akceptoval změnu termínu dodání (5 bodů) a poslední variantou je, že dodavatel nedodal včas bez jakéhokoliv informování (0 bodů).

Kritérium kvalita se projevilo pouze u 4 hodnocených dodavatelů a surovin. Za hodnocené období byly vystaveny pouze 4 reklamace na 3 různé dodavatele, což by vypovídalo o vysoké kvalitě dodávek.

Tabulka 16 - Přehled reklamací u dodavatelů

Číslo dodavatele	Počet reklamací	Počet dodávek	% reklamovaných dodávek
70	1	2	50,00%
15	1	14	7,14%
9	2	13	15,38%

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V případě, že budou problémy s nedodanými atesty a problémy s dodanými surovinami řešeny formou reklamace, bude kritérium Kvalita více vypovídající. Pokud má společnost problém s materiálem, měla by tudíž vystavit reklamaci na dodavatele a řešit celou věc dle systému QMS. Nesystémové řešení problémů s dodávkou surovin se neprojeví v následném hodnocení dodavatele.

Dále pak nesystémové řešení není podloženo a hodnocení je hodně senzitivní podle toho, který nákupčí danou věc řeší.

Kritéria by měla být jasně specifikována, měřitelná a podložena jasným příkladem. Autor práce by navrhl kritéria dle následující tabulky.

Tabulka 17 - Nově stanovená kritéria

Kritéria	Body	% plnění požadavku /splnění požadavku
1. (Kvalita)	10	Ano (obvyklá kvalita, splnění specifikace, bez reklamace, bez propuštění s výhradou)
	5	Ne (každé propuštění s výhradou s možným dopadem na kvalitu a každá reklamace, která nesouvisí s kvalitou, např. váhové rozdíly, poškozené obaly atd.)
	0	Ne (každá reklamace na kvalitu dodávky)
2. (QMS/EMS)	10	Certifikát QMS a EMS
	5	Certifikát QMS nebo EMS
	0	Bez certifikátů
3. (Nákupní specifikace)	10	Ano
	0	Ne
4. (Termín)	10	Dodáno včas \pm 3 dny
	5	Nedodáno včas, ale nákupčí akceptoval změnu termínu
	0	Nedodáno včas
5. (Flexibilita)	10	Dodávka do 10 dnů
	5	Dodávka do 25 dnů
	0	Dodávka po 25 dnech

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dalším problémem je, že váhy kritérií jsou stanoveny nákupčím subjektivně, jsou uvedeny v jednotkách a jejich součet je 15. Návrhem na zlepšení podle nově stanovených kritérií by byla úprava vah kritérií na procenta, aby jejich součet byl 100 % (viz tabulka 19). Pro stanovení vah bude použita metoda Fullerova trojúhelníku. Kritéria v této metodě budou označena následovně:

Y_1 – Kvalita,

Y_2 – QMS/EMS,

Y_3 – Nákupní specifikace,

Y_4 – Termín,

Y_5 – Flexibilita.

Po konzultaci s nákupčí by vypadala sestavená a označená preferovaná kritéria ve Fullеровově metodě takto:

Tabulka 18 - Aplikace Fullerova trojúhelníku

Y_1	Y_1	Y_1	Y_1
Y_2	Y_3	Y_4	Y_5
Y_2	Y_2	Y_2	
Y_3	Y_4	Y_5	
Y_3	Y_3		
Y_4	Y_5		
Y_4			
Y_5			

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z takto sestaveného Fullerova trojúhelníku lze stanovit váhy jednotlivých kritérií.

Tabulka 19 - Výpočet vah kritérií

Kritérium	Počet preferencí	Váhy kritérií	Max. počet bodů
Y₁ – Kvalita	4	40 %	4
Y₂ – QMS/EMS	3	30 %	3
Y₃ – Nákupní specifikace	1	10 %	1
Y₄ – Termín	1	10 %	1
Y₅ – Flexibilita	1	10 %	1
Celkem	10	100 %	10

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Podle nově stanovených kritérií a vah dojde ke změně hodnotící stupnice dle následující tabulky.

Tabulka 20 - Hodnotící stupnice dle nových kritérií a vah

Hodnotící stupnice		Hodnocení (význam kategorie)
A	10 – 9,5	Vynikající
B	9,49 – 8,5	Vyhovující
C	8,49 – 6,5	Vyhovuje s výhradou – možný dodavatel ve výjimečných případech za zpřísněné kontroly a po odsouhlasení oddělením ŘJ na provozu
D	< 6,5	Nevyhovující

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

7.3.1. Aplikace návrhů na dodavatele suroviny 2-ETHYLHEXANOL

Z důvodu velkého počtu dodavatelů a dodávaných surovin budou použita nově stanovená kritéria a jejich váhy pouze na vybrané dodavatele surovin.

Tabulka 21 – Výchozí tabulka pro surovinu 2-ETHYLHEXANOL

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé				
		D 1	D 2	D 12	D 13	D 14
Kvalita	3	30	30	30	30	30
Atest	3	15	15	15	15	15
Přístup k problémům/reklamacím	3	30	30	24,87	30	30
QMS/EMS	2	10	10	0	10	10
Nákupní specifikace	1	2	0	2	0	0
Termín	2	10	20	10	0	10
Flexibilita	1	3	3	3	1	3
Celkem	15	100	98	84,87	86	98
Hodnotící stupnice		A	A	B	B	A

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z tabulky je zřejmé, že všichni dodavatelé vyhovují požadavkům podniku Synthomer. Nejlepším dodavatel je dodavatel číslo 1 s plným počtem bodů, který získal hodnocení A, nejhorším dodavatelem je dodavatel číslo 12 s 84,87 body a získal hodnocení B.

V následující tabulce budou použita autorem navržená kritéria, váhy jednotlivých kritérií a hodnotící stupnice.

Tabulka 22 – Aplikace návrhů na dodavatele suroviny 2-ETHYLHEXANOL

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé				
		D 1	D 2	D 12	D 13	D 14
Kvalita	40 %	4	4	3,68	4	4
QMS/EMS	30 %	3	3	0	3	3
Nákupní specifikace	10 %	1	0	1	0	0
Termín	10 %	1	1	1	0	1
Flexibilita	10 %	1	1	1	0	1
Celkem	100 %	10	9	6,68	7	9
Hodnotící stupnice		A	B	C	C	B

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z této tabulky vyplývá, že by upravená kritéria a zpřísněná hodnotící stupnice změnila konečné hodnocení dvou dodavatelů. Nejlepším dodavatel by zůstal dodavatel 1 s 10 body, ale dodavatel 12 s 6,68 body a dodavatel 13 se 7 body by získali hodnocení C a podnik by se musel rozhodnout, zda bude s těmito dodavateli spolupracovat za zpřísněné kontroly.

7.3.2. Aplikace návrhů na dodavatele suroviny PROPYLENE (POLYMER GRADE)

Podnik má pro surovinu PROPYLENE (POLYMER GRADE) 7 dodavatelů. Z původního hodnocení podle kritérií podniku získali následující hodnocení.

Tabulka 23 - Výchozí tabulka pro surovinu PROPYLENE (POLYMER GRADE)

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé						
		D 1	D 21	D 22	D 23	D 26	D 27	D 28
Kvalita	3	30	30	30	30	30	30	30
Atest	3	15	15	15	15	15	15	15
Přístup k problémům/reklamacím	3	30	30	30	30	30	30	30
QMS/EMS	2	10	0	0	0	10	0	6
Nákupní specifikace	1	2	2	2	2	0	0	0
Termín	2	10	8	8	8	10	8	8
Flexibilita	1	3	2	2	2	3	3	3
Celkem	15	100	87	87	87	98	86	92
Hodnotící stupnice		A	B	B	B	A	B	B

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z těchto výsledků je patrné, že všichni dodavatelé splňují požadavky podniku a s těmito dodavateli podnik spolupracuje. Nejlepším dodavatel pro danou surovinu je dodavatel 1 s plným počtem bodů 100. Naopak nejhorším dodavatelem je dodavatel 27, který získal 86 bodů, ale stále vyhovuje požadavkům podniku.

V následující tabulce budou použita autorem navržená kritéria, váhy jednotlivých kritérií a hodnotící stupnice.

Tabulka 24 - Aplikace návrhů na dodavatele suroviny PROPYLENE (POLYMER GRADE)

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé						
		D 1	D 21	D22	D23	D 26	D 27	D 28
Kvalita	40 %	4	4	4	4	4	4	4
QMS/EMS	30 %	3	0	0	3	0	0	1,5
Nákupní specifikace	10 %	1	1	1	1	0	0	0
Termín	10 %	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5
Flexibilita	10 %	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1
Celkem	100 %	10	6	6	9	6	5,5	6,5
Hodnotící stupnice		A	D	D	B	D	D	C

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z tabulky lze vyčíst, že se hodnocení jednotlivých dodavatelů zřetelně změnilo. Nejlepším dodavatelem by zůstal dodavatel 1 s 10 body. Druhým nejlepším a zároveň poslední, který zcela vyhovuje, je dodavatel 23 s 9 body. Hodnocení C získal dodavatel 28, který získal 6,5 bodů, se kterým by podnik mohl spolupracovat pod přísnější kontrolou. S dodavateli 21, 22, 26, 28. kteří získali 6 a méně bodů, by v tomto případě podnik nespolečně spolupracoval.

Z autorem navržených kritérií, vah a hodnotící stupnice je zřejmé, že by podnik zredukoval počet dodavatelů na určitou surovinu a s některými by podnik mohl spolupracovat jen pod přísnější kontrolou. Hlavním důvodem této změny je jiné bodové ohodnocení jednotlivých kritérií a absence QMS/EMS u jednotlivých dodavatelů pro danou surovinu.

7.4. Audity dodavatelů

Provádění auditů QMS se obecně řídí normou ČSN EN ISO 19011: 2019 Směrnice pro auditování systémů managementu. Tato mezinárodní norma nestanovuje přímé požadavky, ale dává návod k plánování a řízení auditů a stanovuje rovněž požadavky na auditory. Audity u dodavatelů se mohou řídit všeobecně, oborově platnými předpisy nebo si organizace vytvářejí vlastní systém pro audity dodavatelů, respektující jejich specifika a potřeby. V případě firmy Synthomer se při hodnocení QMS/EMS přímého výrobce dodávky používá „Dotazník pro dodavatele k systému jakosti“ (viz příloha C). Při hodnocení QMS/EMS obchodní dodavatelské organizace se používá „Dotazník k systému jakosti pro obchodní organizaci“ (viz příloha D).

Dotazník pro dodavatele k systému kvality je vázán na konkrétní dodávaný produkt. Tím nenaplnuje základní princip auditu na zjištění stavu managementu kvality u prověřovaného dodavatele, resp. příslušných prověřovaných procesů. Dále není jasný systém vlastního vyhodnocování, na základě kterého se rozhodne, zda dodavatel je nebo není způsobilý. Některé otázky by měly být zahrnuty spíše do obchodních podmínek, či kupní smlouvy, jakožto specifické požadavky zákazníka. Autor práce by tento dotazník doporučil přepracovat, aby vyhovoval současným požadavkům na procesní audit a jeho výstupem bylo procentuální vyhodnocení dodavatele. Zároveň je potřeba stanovit procento plnění pro způsobilého dodavatele. Na základě auditu následně vybrat či nevybrat dodavatele nebo stanovit plán na zlepšení. Konkrétním návrhem by bylo nahradit splněno (10 bodů), částečně splněno (5 bodů) a nesplněno (0 bodů), tím pádem by se dalo procentuálně vyhodnotit, zda je dodavatel způsobilý či nikoliv. Návrh hodnotící stupnice v tomto dotazníku by moha vypadat následovně.

Tabulka 25 - Hodnotící stupnice v dotazníku

Stupeň plnění (%)	Vyhodnocení procesu	Hodnocení
100 – 95	Splněno	A
94,9 – 90	Převážně splněno	B
89,9 – 80	Částečně splněno	C
< 80	Nesplněno	D

Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Otázky, které zjišťuje „Dotazník k systému jakosti pro obchodní organizaci“, by měly být spíše zahrnuty do obchodních podmínek, resp. kupní smlouvy. První otázka, týkající se toho, zda má dodavatel zaveden systém managementu kvality je v dnešní době spíš přežitá. Autor práce rozhodně nedoporučuje, aby byl zaveden dodavatel bez jakéhokoliv systému managementu kvality, i vzhledem k tomu, že firma Synthomer je certifikována dle normy ISO 9001 a měla by přenášet tyto požadavky i na své dodavatele. Tento dotazník by autor práce doporučoval zrušit.

Závěr

Cílem této práce byl popis a zhodnocení systému hodnocení dodavatelů v podniku Synthomer a.s. a dílčím cílem byl návrh změn ve způsobu hodnocení dodavatelů. Pro tyto návrhy posloužila analýza současného způsobu hodnocení podniku Synthomer a.s.

V teoretické části byla věnována pozornost čtyřem základním oblastem logistika, nákup, hodnocení dodavatelů a metodám hodnocení dodavatelů. Všechny poznatky byly čerpány z odborné literatury.

V praktické části byla nejprve obecně popsána celosvětová společnost Synthomer a.s. Následovala charakteristika podniku Synthomer a.s. na Sokolovsku včetně její dlouhodobé historie a bohatého sortimentu produktů, který nabízí. Dále byla zaměřena pozornost na nákup a nákupní proces, hodnocení a schvalování dodavatelů, kde bylo podrobně popsáno, jakým způsobem společnost provádí vstupní a periodické hodnocení dodavatelů a jaká kritéria pro hodnocení dodavatelů používá.

Dalším krokem bylo provedení podrobné analýzy posledního hodnocení dodavatelů a následné navržení hodnotící stupnice, jednotlivých kritérií a jejich vah. Všechny tyto návrhy byly zkonzultovány s nákupčím podniku Synthomer a.s. Na tuto část navazovalo použití navržených změn do hodnocení dodavatelů dvou surovin. Na závěr byl popsán proces externích auditů u dodavatelů.

Seznam použité literatury

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. ISBN 80-7080-598-6.

LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 978-80-251-0174-2.

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

PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století: (supply chain management)*. Praha: Radix, 2005. ISBN 80-86031-59-4.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Brno: Computer Press, 2009. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.

TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, Petra. *Podniková ekonomika 1*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2014. ISBN 978-80-261-0409-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1479-0.

Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1 - Logo společnosti Synthomer.....	35
Obrázek 2 - Příklad žádosti o schválení dodavatele UNIVAR pro surovinu methanol .	41
Obrázek 3 - Příklad potvrzení v systému SAP	41
Tabulka 1 - Příklad metody pořadí	26
Tabulka 2 - Bodovací metoda	27
Tabulka 3 - Šablona Fullerova trojúhelníku pro $k=5$	28
Tabulka 4 - Příklad Saatyho metody.....	29
Tabulka 5 - Kritéria a hodnotící stupnice	30
Tabulka 6 – Příklad bodovací metody	31
Tabulka 7 - Příklad modifikované bodovací metody.....	32
Tabulka 8 - Stanovení hranic pro přiřazení 1 a 0.....	33
Tabulka 9 – Příklad metody dvojkového hodnocení	33
Tabulka 10 - Scoring model.....	34
Tabulka 11 - Kritéria s jednotlivými body.....	46
Tabulka 12 – Body a váhy jednotlivých kritérií	47
Tabulka 13 - Zařazení dodavatelů do kategorie.....	48
Tabulka 14 - Zpřísněná hodnotící stupnice dle původních kritérií a vah	49
Tabulka 15 – Analýza řádků se sníženým hodnocením	50
Tabulka 16 - Přehled reklamací u dodavatelů	51
Tabulka 17 - Nově stanovená kritéria.....	52
Tabulka 18 - Aplikace Fullerova trojúhelníku.....	53
Tabulka 19 - Výpočet vah kritérií.....	54
Tabulka 20 - Hodnotící stupnice dle nových kritérií a vah.....	54

Tabulka 21 – Výchozí tabulka pro surovinu 2-ETHYLHEXANOL	55
Tabulka 22 – Aplikace návrhů na dodavatele suroviny 2-ETHYLHEXANOL	56
Tabulka 23 - Výchozí tabulka pro surovinu PROPYLENE (POLYMER GRADE).....	57
Tabulka 24 - Aplikace návrhů na dodavatele suroviny PROPYLENE (POLYMER GRADE)	58
Tabulka 25 - Hodnotící stupnice v dotazníku	59

Seznam zkratek

apod – a podobně

a.s. – akciová společnost

BuOH – butanol (chemikálie)

EMS – systém environmentálního managementu

ISO – systémy managementu kvality

MSDS – bezpečnostní list (v souvislosti s chemikáliemi)

NMS – nákup materiálu a služeb

např. – například

OPS – vývoj a technická podpora

OŘJ – oddělení řízení jakosti

QMS – systém řízení jakosti

resp. - respektive

tzn. – tak zvaně

SAP – informační systém

USD – americký dolar

VŘ – výběrové řízení

Seznam příloh

Příloha A: formulář DZ-1-17-ORJ-00-06 Periodické hodnocení dodavatele

Příloha B: Dopisy jednotlivým dodavatelům daných surovin

Příloha C: Dotazník pro dodavatele k systému jakosti

Příloha D: Dotazník k systému jakosti pro obchodní organizace

Příloha A

Kód formuláře: DZ 1-17-ORJ-00-06 Periodické hodnocení dodavatele													
SUROVINA / Raw Material	DODAVATEL	PROVOZ	PERIODICKÝ HODNOCENÉ PARAMETRY							HODNOCENÍ			
			KVALITA	ATESTY	PŘÍSTUP K PRŮBĚMŮM/REKLAMACÍM	ISO SYSTÉM (OMS/EMS)	NÁKUPNÍ SPECIFIKACE	TERMÍNY	FLEXIBILITA	SOUČET	KATEGORIE	PERIODICKÉ	SCHVÁLENO
5 N-BUTANOL	Dodavatel 1	P5	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
6 N-BUTANOL	Dodavatel 2	P5	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
7 N-BUTANOL	Dodavatel 3	P5	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
8 N-BUTANOL	Dodavatel 4	P5	10	5	10	3	2	5	3	96,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
9 N-BUTANOL	Dodavatel 5	P5	10	5	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
10 CAUSTIC SODA (HYDROXID SODNÝ)	Dodavatel 6	P5	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
11 CAUSTIC SODA (HYDROXID SODNÝ)	Dodavatel 7	P5	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
12 N-DODECYLMERCAPTAN	Dodavatel 8	P5	10	5	10	5	2	5	2	99,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
13 ETHANOL (FERMENTATION)	Dodavatel 9	P5	9,84	5	10	3	2	5	3	95,52	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
14 ETHANOL (FERMENTATION)	Dodavatel 10	P5	10	5	10	3	2	4	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
15 ETHANOL	Dodavatel 11	P5	10	5	10	0	0	5	3	88,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
16 2-ETHYLHEXANOL	Dodavatel 1	P5	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
17 2-ETHYLHEXANOL	Dodavatel 12	P5	10	5	8,3	0	2	5	3	84,87	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
18 2-ETHYLHEXANOL	Dodavatel 2	P5	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
19 2-ETHYLHEXANOL	Dodavatel 13	P5	10	5	10	5	0	0	1	86,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
20 2-ETHYLHEXANOL	Dodavatel 14	P5	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
21 HYDROQUINONE	Dodavatel 15	P5	10	5	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
22 HYDROQUINONE	Dodavatel 16	P5	10	5	10	0	2	5	3	90,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
23 LUKOSAN S	Dodavatel 17	P5	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
24 MEHQ (HYDROQUINONE MONOMETHYLETHER)	Dodavatel 15	P5	10	5	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
25 MEHQ (HYDROQUINONE MONOMETHYLETHER)	Dodavatel 6	P5	10	5	10	5	0	5	2	97,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
26 METHANOL	Dodavatel 18	P5	10	5	10	0	2	5	3	90,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
27 METHYLISOBUTYLKETON	Dodavatel 19	P5	10	5	10	3	2	4	2	93,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
28 PHENOTHIAZINE	Dodavatel 15	P5	10	5	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
29 PHENOTHIAZINE	Dodavatel 20	P5	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
30 PROPYLENE (POLYMER GRADE)	Dodavatel 1	P5	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
31 PROPYLENE (POLYMER GRADE)	Dodavatel 21	P5	10	5	10	0	2	4	2	87,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
32 PROPYLENE (POLYMER GRADE)	Dodavatel 22	P5	10	5	10	0	2	4	2	87,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
33 PROPYLENE (POLYMER GRADE)	Dodavatel 23	P5	10	5	10	0	2	4	2	87,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
34 PROPYLENE (CHEMICAL GRADE)	Dodavatel 24	P5	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
35 PROPYLENE (CHEMICAL GRADE)	Dodavatel 25	P5	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
36 PROPYLENE (POLYMER GRADE)	Dodavatel 26	P5	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
37 PROPYLENE (CHEMICAL GRADE)	Dodavatel 18	P5	10	5	10	0	0	5	3	88,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
38 PROPYLENE (POLYMER GRADE)	Dodavatel 27	P5	10	5	10	0	0	4	3	86,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
39 PROPYLENE (POLYMER GRADE)	Dodavatel 28	P5	10	5	10	3	0	4	3	92,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
40 P-TOLUENE SULPHONIC ACID (TYP Li-10) (Kyselina PTS)	Dodavatel 19	P5	10	5	10	3	2	4	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
41 P-TOLUENE SULPHONIC ACID (TYP Li-10) (Kyselina PTS)	Dodavatel 29	P5	10	5	10	3	2	5	3	96,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
42 P-TOLUENE SULPHONIC ACID (TYP Li-10) (Kyselina PTS)	Dodavatel 30	P5	10	5	10	0	0	5	3	88,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
43 TOLUENE	Dodavatel 31	P5	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
44 CALCIUM HYDROXIDE (VÁPENNÝ HYDRÁT) / SORBACAL SP	Dodavatel 32	PE	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
45 CAUSTIC SODA Technical (HYDROXID SODNÝ)	Dodavatel 6	PE	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
46 CAUSTIC SODA Technical (HYDROXID SODNÝ)	Dodavatel 7	PE	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
47 HYDROCHLORIC ACID (Kyselina chlorovodíková)	Dodavatel 33	PE	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
48 HYDROCHLORIC ACID (Kyselina chlorovodíková)	Dodavatel 6	PE	10	5	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
49 LIMESTONE GROUND sort 5 (MLETÝ VÁPENEC Č.5)	Dodavatel 32	PE	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
50 FERRIC CHLORIDE (Chlorid železitý 32-45% Roztok)	Dodavatel 33	PE	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
51 SODIUM HYPOCHLORITE (CHLORAN SODNÝ)	Dodavatel 6	PE	10	5	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
52 AAEM	Dodavatel 34	P6	10,00	5,00	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
53 ABEX 18-S	Dodavatel 15	P6	9,58	5,00	10	3	0	5	3	92,74	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
54 ABEX 2535	Dodavatel 35	P6	10,00	5,00	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
55 ACRYLAMIDE 30 %	Dodavatel 36	P6	10,00	5,00	10	0	0	5	3	88,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
56 ACRYLAMIDE 30 %	Dodavatel 37	P6	10,00	5,00	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
57 Acticide BW 20	Dodavatel 38	P6	10,00	5,00	10	0	2	5	3	90,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
58 ACTICIDE ICB5	Dodavatel 38	P6	10,00	5,00	10	0	2	5	3	90,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
59 DISPONIL OP 4070	Dodavatel 39	P6	10,00	5,00	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
60 AEROSOL® A-102 E surfactant	Dodavatel 35	P6	10,00	5,00	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
61 ADEKA REASOAP SR-10	Dodavatel 40	P6	10,00	4,80	10	5	2	5	3	99,40	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
62 ADEKA REASOAP SR-3025	Dodavatel 40	P6	10,00	4,58	10	5	2	5	3	98,74	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
63 TERGITOL 15-S-40	Dodavatel 29	P6	10,00	5,00	10	3	2	5	3	96,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
64 N-BUTOXYMETHYLACRYLAMIDE	Dodavatel 41	P6	10,00	5,00	10	0	2	5	3	90,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
65 N-BUTYL-3-MERCAPTOPROPIONATE	Dodavatel 42	P6	10,00	5,00	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
66 DIACETONE ACRYLAMIDE	Dodavatel 43	P6	10,00	5,00	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
67 2-TERT-BUTYLAMINOETHYLMETHACRYLATE	Dodavatel 44	P6	10,00	5,00	10	3	2	5	3	96,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
68 2-TERT-BUTYLAMINOETHYLMETHACRYLATE	Dodavatel 41	P6	10,00	5,00	10	0	0	5	3	88,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
69 AMP-90 (2-AMINO-2-METHYL-1-PROPANOL)	Dodavatel 45	P6	10,00	5,00	10	3	2	5	3	96,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
70 KernFoamX 6615	Dodavatel 37	P6	10,00	5,00	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
71 AMMONIUM PERSULFATE (PERSÍRAN AMONNÝ)	Dodavatel 46	P6	10,00	4,50	10	5	2	5	3	98,50	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
72 AMMONIA WATER (ČPAVKOVÁ VODA)	Dodavatel 47	P6	10,00	5,00	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
73 ACTICIDE MBS	Dodavatel 38	P6	10,00	5,00	10	0	2	5	3	90,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
74 EMULAN TO 4070	Dodavatel 39	P6	10,00	5,00	10	5	0	5	3	98,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
75 IMBENTIN-T/400 70%	Dodavatel 48	P6	10,00	5,00	10	5	2	5	3	100,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
76 SPOLAPON AOS 146	Dodavatel 49	P6	10,00	5,00	10	0	2	5	3	90,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
77 BUTYLMETHACRYLATE	Dodavatel 50	P6	10,00	5,00	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>
78 METHACRYLAMIDE	Dodavatel 51	P6	10,00	5,00	10	3	2	5	3	96,00	A	Vynikající	<input checked="" type="checkbox"/>
79 METHACRYLAMIDE	Dodavatel 52	P6	10,00	5,00	10	3	0	5	3	94,00	B	Vyhovující	<input checked="" type="checkbox"/>

Příloha B



Synthomer a.s.
Tovární c.p. 2093
35601 Sokolov
Czech Republic

Supplier Evaluation / Hodnocení dodavatele

Supplier/Dodavatel:
Raw Material/Surovina:

Based on results of a "Periodical Supplier Evaluation", which was carried out in accordance with requirements of EN ISO 9001:2008, we inform you that your company was for year 2019 zařazena:

Category of supplier / Zařazení dodavatele	A
Supplier will be on list of approval suppliers / Dodavatele zařadit do seznamu schválených dodavatelů	AND
Accepted with reservation / Vyhovuje s výhradou (podmíněně způsobilý)	■

Evaluation Criteria / Kritéria hodnocení

Criteria / Kritérium	Max. amount of points / Max. počet bodů	Magnitude of criteria / Váha kritéria	Max. amount * magnitude of criteria / Max. počet * váha kritéria	Truly Achieved Points / Dosažený počet bodů	Truly Achieved Points * magnitude of criteria / Dosažený počet * váha kritéria
Quality / Kvalita	10	3	30		
Approach to issues (complaints) / Přístup k problémům	10	3	30		
QMS/EMS	5	2	10		
Certificate of Analysis / Atest	5	3	15		
Purchase Specification / Nákupní specifikace	2	1	2		
Delivery Time / Termín dodávky	5	2	10		
Flexibility / Flexibilita	3	1	3		
Max. potential Achieved Points - Total Score / Celkem maximum	40		100		
Result of Supplier Evaluation / Výsledek hodnocení dodavatele					

Category / Kategorie	Fulfillment percentage of all criteria / Procento splnění všech kritérií	
A	100 - 95	Excellent / Vynikající
B	94.9 - 75	Meeting requirements / Vyhovující
C	74.9 - 50	Accepted with reservation - possible supplier in exceptional cases under heightened control and with the approval of QC / Vyhovuje s výhradou - možný dodavatel ve výjimečných případech za zpřísněné kontroly a po odsouhlasení oddělením RJ na provozu
D (non-approved supplier / neschválený dodavatel)	< 50	Non approved / Nevyhovující

Příloha C

Dotazník pro dodavatele k systému kvality

I. Jméno a adresa dodavatele (společnosti)

II. Základní údaje o zástupci dodavatele :

1. Jméno:
2. Telefon:
3. Fax (telefax):

Vyplňte prosím přiložené formuláře pro každý dodávaný produkt:

Otázka	Ano	Ne	Část	Poznámka
1. Vyrábíte produkty, které nám dodáváte? 1.1 Jestliže ne, kdo je výrobcem?				
2. Máte fungující systém zajišťování kvality?				
3. Je určena osoba, zodpovídající za fungování systému kvality? 3.1 Jestliže ano, kdo (jméno, funkce)? 3.2 Komu je tato osoba podřízena?				
4. Máte certifikát na systém zajišťování kvality? 4.1 Jestliže ano, která firma vám jej vydala? 4.2 Jestliže ne, zamýšlíte jej získat?				
5. Máte příručku kvality? 5.1 Jste ochotni nám poslat kopii?				
6. Máte k dispozici podklady jasně popisující vámi objednávané materiály, výrobky, suroviny?				
7. Jsou vámi objednávané materiály podrobovány vstupní kontrole před jejich uvolněním pro výrobu?				
8. Máte vypracován seznam schválených dodavatelů? 8.1 Jaká kritéria jste při výběru použili?				
9. Máte postupy pro kontrolu a testování ve vstupní, mezioperační a výstupní kontrole?				
10. Jsou monitorovací a měřicí zařízení odpovídajícím způsobem prověřována a kalibrována? 10.1 Máte předpisy pro kalibraci?				
11. Je nevyhovující materiál v případě zpracování sledován? 11.1 Uveďte nápravná opatření pro takový případ.				

12. Jsou dokumentovány postupy pro manipulaci, skladování a expedici vašich produktů? 12.1 Jestliže ano, doložte prosím příkladem.				
13. Plánujete a provádíte vnitřní audity? 13.1 Jak často a v jakém rozsahu jsou dokladovány?				
14. Provádíte školení a výcvik pracovníků ovlivňujících shodu s požadavky na produkt?				
15. Využíváte statistické metody pro prověřování výrobního procesu a jednotlivých vyr. parametrů? 15.1 Můžete sdělit cp, cpk pro dodávaný výrobek?				
16. Máte k dispozici specifikaci výrobků, které dodáváte? 16.1 Jestliže ano, zašlete ji společně s bezpečnostně datovým listem?				
17. Podle jakých předpisů označujete vaše produkty?				
18. Jsou pro každou zásilku pro naši společnost připravovány atesty s analyticky stanovenými hodnotami parametrů ?				
19. Jak definujete šarži (sérii) - jakou velikost má obvyklá šarže? 19.1 Uveďte prosím vhodný příklad.				
20. Máte záložní vzorky od každé vyrobené šarže? 20.1 Jak dlouho je uschováváte?				
21. Je název výrobku a číslo šarže jasně vyznačeno na každé dodávce? 21.1 Jste připraveni vyhovět požadavkům vašich zákazníků na balení a označování produkce?				
22. Jaká je maximální skladovatelnost vašich produktů?				
23. Jste ochotni přijmout návštěvu našich pracovníků z oblasti kontroly a zajišťování kvality?				
24. Budete nás informovat o změnách podmínek výroby vašich produktů?				
25. Informujete naši společnost, když zjistíte vadu v kvalitě dodávané produkce nebo když máte podezření na vadu?				

Datum:

Podpis:

**Dotazník k systému kvality
pro obchodní organizaci**

1. Jméno a adresa dodavatele

2. Základní údaje o zástupci dodavatele

1. Jméno
2. Telefon
3. Telefax
4. e-mail

Poř.číslo	text otázky	ano	ne	poznámky
1.	Máte vypracován systém kvality, který zajišťuje, že veškeré požadavky na kvalitu, termín dodávek a dokumentaci jsou předány výrobcí?			
2.	Jste ochotni nám sdělit zdroje surovin, které nám dodáváte?			
3.	Jste ochotni zmapovat systém kvality u výrobce surovin, které nám dodáváte a informace nám předat?			
4.	Jste ochotni shromáždit bezpečnostně datové listy na suroviny, které nám dodáváte a předat nám je?			
5.	Jste ochotni akceptovat naše zásady při hodnocení dodavatele (dodávání specifikací kvality, nabídkových vzorků, zkušebních dodávek)?			
6.	Sdělíte nám, jestliže nám hodláte dodávat surovinu námi neprověřeného zdroje?			
7.	Budete s námi konzultovat každou změnu zdroje?			
8.	Pokud budete mít informaci o změně výrobního místa, nebo technologie u schváleného zdroje, sdělíte nám ji?			

5. Výrobky

Výrobce	Surovina

Datum:

Podpis:

Razítko:

Abstrakt

RYCHNA, Radek. *Možnosti hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku*. Plzeň, 2019. 66 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta Ekonomická.

Klíčová slova: logistika, nákup, možnosti hodnocení, metody hodnocení

Předložená bakalářská práce popisuje hodnocení dodavatelů ve společnosti Synthomer. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část je zaměřena na logistiku, nákup, hodnocení dodavatelů a metody hodnocení dodavatelů. V praktické části je představena společnost, její historie, výrobky, vstupní a periodické hodnocení a kritéria pro hodnocení dodavatelů. Následuje aplikace teoretických poznatků na společnost a je provedeno hodnocení dodavatelů konkrétní suroviny. V závěru jsou uvedeny návrhy na zlepšení auditů u dodavatelů.

Abstract

RYCHNA, Radek. *Suppliers evaluation possibilities in concrete company*. Pilsen, 2019. 66 pgs. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics

Keywords: logistics, purchasing, suppliers evaluation, methods of evaluation

The presented bachelor thesis describes the evaluation of suppliers in Synthomer company.

The thesis has divided into two parts. The theoretical part aimed on logistics, purchasing, supplier evaluation and methods of suppliers' evaluation. The practical part introduces the company, its history, products, supplier approval process and periodic evaluation, criteria for evaluation of suppliers and suppliers' audits. Then has followed by the application of theoretical knowledge to the company. Based on performed analyze of last suppliers' evaluation suggestions for improvement audits has stated.