

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Metody hodnocení dodavatelů v konkrétním
podniku**

Methods of rating of suppliers in particular business

Thu Linh Do

Plzeň 2019

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Thu Linh DO**
Osobní číslo: **K16B0232P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Metody hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

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

1. Zpracujte teoretická východiska zkoumané problematiky.
2. Charakterizujte vybraný podnik.
3. Popište současný způsob hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku.
4. Navrhněte alternativní způsoby hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku.
5. Formulujte závěr.

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

Seznam odborné literatury:


- DANĚK, Jan, PLEVNÝ, Miroslav. *Výrobní a logistické systémy*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2009. 222 s. ISBN 978-80-7043-416-1.
- GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. xviii, 589 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0504-0.
- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu: plánování, řízení a kontroling: komplexní standardizace: řízení dodavatelského řetězce - Supply Chain Management: praktické příklady: pro manažery a specialisty výroby, nákupu, logistiky a studenty VŠ*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. Expert. ISBN 978-80-247-1479-0.

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

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2019**


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




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

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Metody hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití parametrů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 19. dubna 2019

podpis autora

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Pavle Říhové za odborné vedení, cenné připomínky a zejména ochotu při spolupráci.

Dále chci poděkovat zaměstnancům zkoumané společnosti za poskytnutí důležitých informací a za čas, který mi věnovali.

OBSAH

1. NÁKUP.....	9
1.1. CÍLE NÁKUPU	9
1.2. NÁKUP V PODNIKU.....	9
1.3. ZÁKLADNÍ PODNIKOVÉ FUNKCE	10
1.4. NÁKUPNÍ PROCES	10
1.5. FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ PROCES	11
1.6. TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	13
2. DODAVATELÉ.....	15
2.1. ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ	15
2.2. VÝBĚR DODAVATELE.....	16
2.3. PŘEDBĚŽNÉ OVĚŘOVÁNÍ A VÝBĚR DODAVATELE.....	16
2.4. KRITÉRIA VÝBĚRU DODAVATELE	16
3. DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÉ VZTAHY	18
3.1. VÝZNAM PARTNERSTVÍ S DODAVATELI	18
4. HODNOCENÍ DODAVATELŮ	19
4.1. DŮVODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	19
4.2. DATABÁZE DODAVATELŮ.....	20
4.3. PROCES HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	20
4.4. KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	20
4.5. VÝBĚR DODAVATELE.....	21
5. METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	23
5.1. ZÁKLADNÍ METODY HODNOTÍCÍCH STUPNIC	23
5.1.1 Nominální hodnotící stupnice.....	23
5.1.2 Ordinální hodnotící stupnice.....	24
5.1.3 Kardinální hodnotící stupnice	26
5.2. PROSTÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ	26
5.3. VÁHOVÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ	27
5.4. PROSTÉ HODNOCENÍ PODLE HODNOT	27
5.5. VÁHOVÉ HODNOCENÍ PODLE HODNOT.....	28
5.6. SCORING MODEL	28
5.7. ABC ANALÝZA	30
5.8. FULLEROVA METODA.....	31
5.9. SAATYHO METODA (KVANTITATIVNÍ PÁROVÉ SROVNÁVÁNÍ)	32

6. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI THUN 1794 A. S.	35
6.1. OCHRANNÉ ZNÁMKY	37
6.2. HISTORIE.....	38
6.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	39
6.4. PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ.....	39
6.5. NÁKUP VE SPOLEČNOSTI.....	40
6.6. SORTIMENT FIRMY	40
6.7. DODAVATELÉ A NÁKUP VE FIRMĚ THUN 1794 A. S.	40
6.8. DODAVATELÉ MATERIÁLU A ENERGIE 2017.....	42
7. MODELOVÝ PŘÍKLAD PRO ZAVEDENÍ HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI THUN 1794 A. S.....	43
7.1. KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI THUN 1794 A. S.	44
7.2. MATERIÁLY A VÝROBKY VYBRANÉ PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	45
7.3. SAATYHO METODA STANOVENÍ VAH KRITÉRIÍ	50
7.4. HODNOCENÍ DODAVATELŮ - RYCHLOSPOJKA 5410	53
7.5. HODNOCENÍ DODAVATELŮ – KOMPONENT A ELASTURAN	56
7.6. HODNOCENÍ DODAVATELŮ – ZLATO MATNÉ BEZ LEŠTĚNÍ.....	60
7.7. HODNOCENÍ DODAVATELŮ – WOLLASTONIT CASIFKUX	63
7.8. HODNOCENÍ DODAVATELŮ – LISTR IRIS.....	67
7.9. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ MODELOVÉHO PŘÍKLADU HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI THUN 1794 A. S.	71
NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI HODNOCENÍ DODAVATELŮ	76
ZÁVĚR.....	77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
KNIŽNÍ ZDROJE.....	79
INTERNETOVÉ ZDROJE	80
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK	83
SEZNAM GRAFŮ	86
SEZNAM SCHÉMÁT	87
ABSTRAKT.....	88

Úvod

V dnešní době mají společnosti mnoho možností vybrat si ze široké škály dodavatelů. Ne všichni dodavatelé však splňují podmínky, které si podnik určí. Proto je vhodné zavést systém pro výběr a hodnocení dodavatelů poskytovaných materiálů a služeb.

Cílem bakalářské práce je navrhnout systém výběru a hodnocení dodavatelů společnosti Thun a. s., která sídlí v Nové Roli u Karlových Varů. Navržený systém poskytuje jasné informace o současném stavu dodavatelů podniku.

Hodnocení dodavatelů společnost Thun 1794 a. s. neprovádí. Přestože si je podnik vědom důležitosti výběru a hodnocení dodavatelů, této problematice nevěnuje příliš vysokou pozornost. Společnost uvítala možnost zavést systém hodnocení dodavatelů, který může zefektivnit mnoho procesů.

Velice častý problém subjektivity při výběru dodavatele by měl odstranit navrhovaný systém, který hodnotí dodavatele podle schopnosti plnit požadavky odběratele, tedy společnosti Thun 1794 a. s., na základě konkrétních zvolených kritérií. Navrhovaný postup je objektivní a vychází z analýzy současného stavu dodavatelů. Analýza byla zpracována na základě údajů získaných ve společnosti a kontakty s vedením společnosti, převážně s Jiřím Lauermannem, finančním ředitelem společnosti Thun 1794 a. s.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje teoretické poznatky o nákupu, dodavatelích, základní informace o dodavatelsko-odběratelských vztazích a také o hodnocení dodavatelů. Dále je práce věnována metodám, které se používají při jejich hodnocení. Druhá, praktická část, zahrnuje modelový příklad hodnocení dodavatelů, který bude navržen pro zavedení v podniku. Návrhy se týkají převážně zavedení postupu hodnocení dodavatelů, tedy především výběr konkrétních kritérií a metod zvolených pro budoucí hodnocení dodavatelů. Společnost tímto získá dokumentovanou formu postupu.

1. NÁKUP

Podle Aleny Oudové (2013, str. 20): „Nákup lze charakterizovat jako soubor činností podniku, které jsou realizovány za účelem stanovení potřeby materiálových zdrojů přímo souvisejících s hlavní činností podniku a jejich obstaráním, dopravou, uskladněním a následným vydáním do spotřeby.“

Nákup je velice podstatnou aktivitou ve společnosti, ať už se jedná o podnik obchodní, výrobní či ve službách. Jedná se o proces, který předchází nejdůležitější činnosti, kterou je zásobování. Jde především o obchodní operace, jejichž cílem je získat materiál, zboží nebo služby k naplnění vnitropodnikových potřeb či požadavků zákazníka. Nákup lze vnímat jako:

- funkci – jako významný úkol v rámci souboru aktivit prováděných v podniku,
- proces – součástí kterého je rozmíst'ování dodávaného zboží,
- organizační jednotku – pracovní místo ve firmě (Oudová, 2013; Jirsák a kol., 2013).

1.1. Cíle nákupu

Základní cíle společnosti slouží jako východisko pro definování cílů ve funkčních oblastech společnosti, tedy i nákupu. Mezi nákupní cíle patří uspokojování potřeb, snižování nákladů, snižování rizika, zrychlení, vyšší flexibilita nebo zvýšení kvality nákupu (Lukoszová, 2004).

1.2. Nákup v podniku

Aktivity, které jsou spojené s nákupem, by měly být koordinovány s ostatními činnostmi v podniku. V menších podnicích rozhoduje o uskutečnění nákupu převážně sám majitel podniku, avšak v případě rozvoje firmy majitel postupně deleguje svou pravomoc ostatním spolupracovníkům. Jedná se především o rozhodování, zda uskutečnit nákup či ne, v jakém rozsahu, kdy a v jaké kvalitě. Nákupčí mají dané pravomoci a odpovědnosti, které by měli dodržovat, jedná se například o limitování finančních prostředků, s kterými může nákupčí disponovat (Tomek, 1999).

Nákupčí jsou pro podnik velmi důležití. Měli by znát nabídky a sortiment a také by se měli orientovat v cenách a službách, které jsou s nákupem spojeny. Velkou výhodou dobrého nákupčího je dobrá schopnost komunikovat a vyjednat výhodnější podmínky pro daný podnik (Oudová, 2013).

Příjem kvalitního zboží a služeb za přijatelnou cenu v době, kdy je toto zboží požadováno zákazníky, má přímý dopad na úroveň spokojenosti zákazníků. Podnik nemůže poskytovat svým konečným zákazníkům zboží nebo služby vysoké kvality, pokud kvalita zboží a služeb získaných od dodavatelů je nižší. V případě, že se dodavatel opozdí s dodávkou, ovlivňuje tím dostupnost výrobku nebo služby, které poskytuje koncovým zákazníkům. Kvůli dodavateli se tak zvyšují celkové náklady výrobku či služby. Nákup má tedy velký vliv na zákaznický servis a spokojenost zákazníků (Lambert, 2005).

1.3. Základní podnikové funkce

Proces nákupu v průmyslovém podniku lze znázornit následovně pomocí podnikových funkcí:

- funkce nákupní – zajišťuje dostatek materiálu pro potřeby společnosti,
- funkce výrobní – zaručuje podnikové výkony,
- funkce prodejní – zajišťuje uplatnění podnikových výkonů (Lukokszová, 2004).

1.4. Nákupní proces

Pomocí nákupního procesu se ve firmě zajišťuje zásobování potřebnými vstupy. Cílem těchto procesů je minimalizovat náklady na výrobu a tím pozitivně ovlivnit zisk společnosti. Touto činností se v podniku zabývá samostatný pracovník v menších firmách nebo samostatné oddělení ve větších společnostech.

Při řízení nákupu je potřeba dodržovat tři následující kroky:

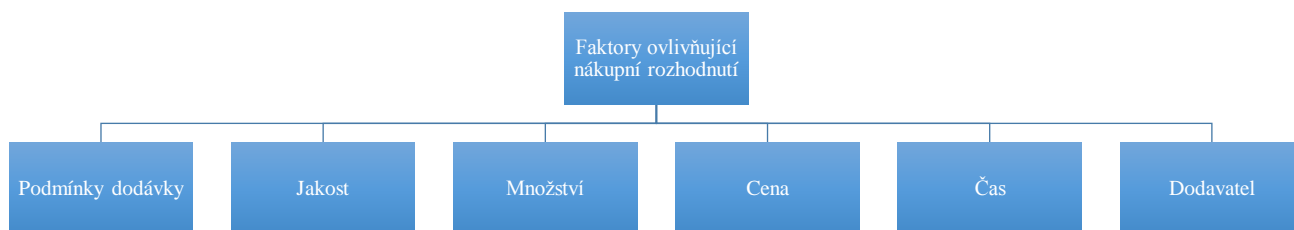
- Specifikace požadavků na výkon dodavatelů – přesné zjištění přítomných a budoucích potřeb. Jde o velmi důležitý krok, který je začátkem pro úspěšný návrh dodavatelské sítě.
- Zabezpečení úplných a přesných informací o schopnosti dodavatelů – termíny vyřízení objednávek, dosavadní výkony, kvalita výrobku a doplňkové služby. Významnou částí tohoto druhého kroku je smlouvání o ceně.
- Výběr zásobovací základny – rozhodování o množství potřebných dodavatelů následovaná tvorbou dlouhodobých vztahů. V případě nových dodavatelů se často provádí analýza rizik (Gros, 2006).

1.5. Faktory ovlivňující nákupní proces

Nákupní aktivity je nutné koordinovat se všemi ostatními činnostmi, jedním z důvodů může být úzká spolupráce mezi oddělením nákupu a jinými výrobními úseky.

Hovoříme pak o faktorech, které ovlivňují nákupní rozhodnutí. Příklad těchto faktorů je shrnut v následujícím Obrázku č. 1 (Tomek, 1999).

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tomka, 1999, str. 23

- **Podmínky dodávky**

Jedná se převážně o dodací a platební podmínky, které musí být jasně a srozumitelně formulovány v kupní smlouvě. Tyto podmínky jsou výsledkem vyjednávání mezi konkrétním podnikem a dodavatelem, který bere v úvahu potřeby firmy, ale zároveň se snaží o maximalizaci svého zisku.

- **Jakost**

Jakost úzce souvisí s vhodností materiálu nebo výrobku pro zamýšlený účel. Je stanovena podle určitých hledisek, jako je materiál, váha, rozměr, barva, vzhled a flexibilita. Prospěšné je využití hodnotové analýzy, systematické studie výrobků, pomocí které se určuje, zda při zpracování přinese komponent nebo výrobek uživateli stejnou hodnotu s nižšími náklady či vyšší hodnotu se stejnými náklady. Cílem je nakoupit kvalitní suroviny při současné reflexi nákladů.

- **Množství**

Z hlediska nákupu se jedná o velice citlivou proměnou. Jaké je tedy odpovídající množství materiálu nebo výrobku? Každý výrobní podnik či majitel nabízející služby chce dosáhnout úspor. Ty jsou závislé na velikosti slev, které jsou poskytnuty dodavatelem za případné odebrání většího množství (množstevní slevy). Velké množství nakoupeného materiálu však znamená i velké množství zásob, které má převážně negativní vliv. Zásoby se mohou zkazit, zestárnout, poškodit, opotřebit nebo jinak znehodnotit. S tím jsou spojené další nemalé náklady za dlouhodobé skladování.

Nakupované množství je tedy individuální pro každý podnik, který by měl brát v úvahu především množství materiálu, které se využívá při výrobě, množství na skladě v okamžiku objednávky, průměrnou výši zásoby a také možné ztráty.

- **Cena**

Nízká cena neznamena nejnížší nákupní cenu. Firma s nejnížší cenou nemusí nutně nabízet kvalitu a služby, které podnik požaduje. Pro firmu je tedy prioritou zajistit co nejvyšší hodnoty zboží, které splňují požadované nároky za nejnížší náklady.

- **Čas**

Při nákupu je důležité brát v úvahu časové hledisko. Při rozhodování dle očekávané poptávky po produktech podniku je nutné reflektovat dodací lhůtu, tedy čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného materiálu nebo služeb.

Nákupní aktivity ze strany nabídky musí být koordinovány. Jedná se o načasování objednávky materiálu a služeb a určení velikosti dodávky. V případě, že podnik objednává na delší dobu dopředu, váže provozní kapitál v zásobách. Na druhou stranu nedostatečné objednávky vedou k opoždění finální produkce, kterou odběratel může odmítnout. Tyto objednávky zůstanou na skladě, přináší firmám další náklady na skladování a ztráty.

Je tedy velmi důležité správně rozhodovat, kdy materiál a služby nakoupit. Suroviny musí být k dispozici právě v době, kdy jsou potřebné ve výrobě nebo k dokončení výrobku.

Podniky se pokouší vyhnout problémům s nadměrným a nedostatečným množstvím zásob, které vznikají převážně z důvodů špatného plánování.

- **Dodavatel**

Předpokladem pro dobrý nákup je pečlivý výběr kvalitního dodavatele, který je zvolen na základě potřeb společnosti. Každý dodavatel podniku by měl vyhovovat jeho požadavkům. Výhodou může být navázání dlouhodobé spolupráce zaměřené na důvěře a dlouhodobých pozitivních zkušenostech (Oudová, 2013).

1.6. Typy nákupních situací

Typ nákupní situace je ovlivňován strukturou nákupního procesu a chováním kupujících a prodejců. Existují tři typy těchto situací. **Běžný, opakovaný nákup** je takový typ nákupu, při kterém kupující objednává výrobky či služby bez modifikací. Ke změnám dochází pouze u dodacích termínů a množství. Je charakteristický pro stabilní poptávky zákazníka. Nejčastěji se jedná o dlouhodobé vztahy s dodavateli, se kterými má uzavřenou smlouvu o dodávkách. Tito dodavatelé mají snahu udržet kvalitu výrobků a služeb.

K **modifikaci nákupu** dochází v případě změny požadavku zákazníka, na kterou se dodavatel snaží reagovat. Jedná se o změny v oblasti specifikace produktu, ceny, podmínek, kvality apod. Za modifikaci se považuje i změna manipulačního balení. Rozhodování o modifikovaném nákupu se účastní více útvárů než u opakovaného nákupu. Na stávající dodavatele je vyvíjen tlak a v případě, že nevyhoví novým požadavkům, nemusí být nadále dodavateli firmy. Jedná se o příležitost nových potencionálních dodavatelů k návrhu lepší nabídky, která může vést k zisku nového zákazníka.

K **novým nákupům** dochází při změnách ve výrobním programu nebo oblasti obchodování. Rozhodování v této situaci je obzvlášť složité. Podílí se na něm značné množství pracovníků organizace a jsou kladeny velké nároky na informace. Jde o výběr zcela nového dodavatele se kterým nemá firma dosavadní zkušenosti, proto se klade velký důraz na minimalizaci rizik, které jsou spojeny s výběrem dodavatele (Gros, 2006).

Charakteristiky konkrétních typů nákupních situací jsou uvedeny v Tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Charakteristiky nákupních situací

Složka	Typ nákupu		
	Opakovaný	Modifikovaný	Nový
Poptávka kupujícího	stabilní v kvalitě i dodacích podmínkách, menší výkyvy v množství	změna kvalitativních parametrů téhož výrobku, nebo výrazné změny v množství, dodacích podmínkách	zcela nové výrobky a služby
Dodavatel	stabilní, osvědčený, většinou uzavřená dlouhodobá smlouva	možná změna standardního dodavatele	hledání nového dodavatele
Situace na trhu	standardní dodavatelé jsou ve výhodě, ostatní mají malou šanci	kritická situace pro současné, příležitost pro nové dodavatele	volný výběr dodavatel
Hlavní cíle kupujícího	snižování nákladů, optimalizace velikosti objednávek a dopravy, JIT-dodávky, automatizace operací	možnost posílení postavení u dodavatele, oslovení dalších možných dodavatelů	minimalizace rizik spojených s novými dodavateli
Strategie prodejců současných	snaha o udržení v zásobovacím řetězci, nabídka dalších služeb, spolupráce ve vývoji	rychle reagovat na změny požadavků	trvalé sledování možných změn v požadavcích potencionálních zákazníků, informovanost o současných i budoucích nabídkách
Strategie prodejců potencionálních	předkládání nabídek výhodnějších dodávek a logistických služeb	sledování funkce dosavadních dodavatelů, nabídka lepších řešení problémů	-

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grose, 2006

2. DODAVATELÉ

Dodavatel je fyzická nebo právnická osoba, která poskytuje služby, dodává zboží nebo provádí stavební práce (Internet Info, s. r. o., 1998 – 2019).

Podle Kozla (2005, str. 28): „Jsou to firmy a jednotlivci, kteří nabízejí zdroje nutné pro naši činnost. Zpravidla se jedná o:

- vstupy do našeho výrobního procesu – zdroje surovin, materiálů, polotovarů, dílčích celků, práce, energie,
- další zdroje – stroje a zařízení, vybavení pracovišť, dopravní prostředky, služby potřebné pro správné vykonávání našich činností atd.“

Pro odběratelskou organizaci jsou dodavatelé velmi důležitým článkem, a proto je potřeba udržovat mezi podnikem a dodavatelem dlouhodobé vztahy (Kozel, 2005).

2.1. Rozdělení dodavatelů

Dle Tomka (1999, str. 179;180): „Při nákupním rozhodování je vhodné rozlišit dodavatele na následující skupiny, kterými jsou:

1. Dodavatelé velmi malí, pro něž i drobné zakázky jsou důležité. Jde například o místní dodavatele, kteří úzkostlivě dbají o dobrou místní pověst. Bývají velmi spolehliví a pružní a obvykle s nimi bývá lepší jednání než s většími dodavateli.
2. Větší dodavatelé, kteří jsou schopni dodat často i pohotově, poměrně široký sortiment výrobků, ale někdy očekávají větší aktivitu od kupujícího či ústupky v kvalitativních parametrech (Tomek, 1999, str. 179; 180).“

Podle přístupu k inovacím, lze dodavatele dělit následovně:

1. **konzervativní typ dodavatele** – konzervativní dodavatel dodává dlouhodobě stejný sortiment, o inovace usiluje minimálně, ale bývá velmi spolehlivý
2. **inovační typ dodavatele** – prosazuje inovace (změny výrobku, technologie výroby, ostatní parametry nákupního marketingového mixu), problém těchto dodavatelů spočívá v nižší stabilitě a častých problémech ve vzájemných počátečních vztazích (Tomek, 1999).

2.2. Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je pro každou firmu nesmírně důležitý. V rámci nákupu je především klíčový výběr z mnoha potencionálních dodavatelů, kteří jsou schopni materiál nebo službu, kterou požadujeme poskytnout. Toto rozhodnutí o výběru dodavatele ovlivňuje především tzv. rozhodovací jednotka (decision-making unit), která se skládá z přímých rozhodovatelů a jiných osob, které toto rozhodnutí ovlivňují (Lambert a spol., 2005).

Výběr dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů můžeme rozdělit do pěti fází:

1. **fáze** – Přípravná fáze - vzniká potřeba koupit produkt, který daný podnik potřebuje,
2. **fáze** – Identifikace potencionálních dodavatelů - dochází ke stanovení kritérií výběru a k identifikaci potencionálních budoucích dodavatelů,
3. **fáze** – Prozkoumání a výběr dodavatele - firma zkontaktuje potencionální dodavatele a předběžně je zhodnotí, dochází k volbě,
4. **fáze** – Navázání vztahu - této fázi je věnována vysoká pozornost,
5. **fáze** – Ohodnocení vztahu - jedná se o etapu, ve které se rozhoduje, zda bude vztah pokračovat na stejné tedy současné úrovni, omezí se nebo zruší (Lambert a spol., 2005).

2.3. Předběžné ověřování a výběr dodavatele

Předběžné ověřování a výběr dodavatele spočívá v zúžení velmi často rozsáhlého počtu potencionálních dodavatelů (tzv. vybrat podniky, které postoupí do užšího výběru kandidátů). Výsledkem nebývá definitivní seznam dodavatelů, ale pouze užší soupis potencionálních dodavatelů, kteří jsou dále podrobováni a podrobněji posuzováni. Mezi důležité faktory patří vzdálenost dodavatele a odběratele nebo získané reference potencionálního dodavatele (Dashöfer Holding, 1997 – 2019).

2.4. Kritéria výběru dodavatele

Existuje řada kritérií, které je možné zvažovat při výběru dodavatele především kvalita, cena, smluvní podmínky, pověst nebo vystupování dodavatele. Pro praktické hodnocení je nutné dát přednost těm kritériím, které mají přidělenou určitou váhu z hlediska podmínek daného podniku. Také je třeba dát přednost těm, která ovlivňují obchodní výsledky (Tomek, 1999).

Dalšími příklady kritérií, která jsou používána pro rozhodování v oblasti nákupu je finanční situace potencionálního partnera, také schopnost dodavatele akceptovat nové požadavky,

logistické služby, výrobní možnosti, pořizovací náklady, platební podmínky a také již zmiňovaná úroveň jakosti (Gros, 2006).

3. Dodavatelko-odběratelské vztahy

Dodavatelko-odběratelských vztahy jsou založeny na obchodní činnosti, která obsahuje stránku hmotnou, finanční a informační. Pro vznik dodavatelko-odběratelských vztahů je nutná existence alespoň dvou stran. První stranou je dodavatel, který prodává zboží podnikům či podnikatelům (dodává) a druhou stranou je odběratel, který zboží kupuje (odebírá). Tento vztah vzniká při potřebě směny těchto dvou stran (Fiala, 2005).

3.1. Význam partnerství s dodavateli

Vztahy mezi podniky mohou mít různou povahu. Od běžných obchodních vztahů, které spočívají převážně v jednorázových nebo vícenásobných transakcích, až po vertikální integraci dvou podniků.

Partnerství je takový pracovní vztah mezi dodavatelem a odběratelem, který je budován na základech vzájemné důvěry, otevřenosti, sdílení rizik a sdílení zisků, který přináší konkurenční výhodu. Výsledkem je lepší podnikatelský výkon, než by byly podniky schopny dosáhnout samostatně.

Dopad nefungujícího vztahu dodavatele s odběratelem může mít nepříznivé následky. Ukázkou je narušení plynulosti dodávek, které často vede k narušení plynulosti procesů u odběratele. Zhoršuje tak variabilitu znaků kvality i procesů a tím se snižuje i celková schopnost odběratele plnit své závazky. Partnerství je tedy velice důležitou součástí dodavatelko-odběratelských vztahů. Při správném rozvíjení spolupráce mezi těmito subjekty nastávají pozitivní efekty dlouhodobého charakteru (dlouhodobé kontrakty aj.) (Nenadál, 2006).

Kvalitní dodavatelé jsou nezbytní pro správné fungování nákupu. Výběr nekvalitního dodavatele vede k větší pracnosti při nákupu, a to dále ke zvyšování nákladů na zásoby. Odstranění těchto chyb může negativně poškodit jméno firmy, proto je výběr velice důležitý, a i přes velké množství dodavatelů, které se na trhu vyskytují, by měla firma této aktivitě věnovat vysokou pozornost (Jirsák, 2013).

4. Hodnocení dodavatelů

Jak již bylo zmíněno, volba dodavatele je pro podnik velmi důležitou součástí nákupního procesu. Každý podnik má určená kritéria, která musí potenciální dodavatel splnit. Hodnocení dodavatelů provádí příslušné oddělení ve společnosti, nejčastěji formou analýzy (Nenadál, 2006).

Tento preventivní soubor činností pomáhá podniku určit, zda bude spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem dále pokračovat, zda se obchodní vztahy upraví nebo se úplně přeruší. Hodnocení se provádí v určitém časovém intervalu (např. ročně) (Tomek, 1999).

V praxi se používá řada metod a hodnotících soustav. Nelze jednoznačně určit „nejlepší“ způsob, který je vhodný pro všechny organizace. Velmi důležité je používat metody, které zvyšují objektivnost procesu hodnocení (Lambert, 2005).

Tyto metody hodnocení se liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování a také mírou pochopení jejich podstaty (Nenadál, 2006).

4.1. Důvody hodnocení dodavatelů

Podle Economia, a. s. (1996 – 2019) je jedním z cílů hodnocení dodavatelů vytvářet větší tlak na kvalitu dodávek. Efekty ze zvyšování disciplinovanosti dodavatelů se projevují též vyšší schopností pružně reagovat na požadavky zákazníků, menším množstvím reklamací, snížením počtu pracovníků na vstupní kontrole, snížením celkových nákladů na kvalitu a úsporou transportních nákladů. Vzhledem k tomu, že neexistuje univerzální způsob hodnocení dodavatelů, je při koncipování vlastního způsobu hodnocení dodavatelů důležitý zejména výběr vhodné kombinace hodnotících kritérií.

Výkonnost podniku je závislá na výkonnosti dodavatelů, s kterými podnik spolupracuje. Zavedení programu hodnocení dodavatelů pomáhá zlepšit tuto výkonnost daného podniku (snížování nákladů, zvyšování zisku, výroba kvalitnějších výrobků, poskytování lepších služeb, zvýšení výkonnosti dodavatelů, aj.).

Kromě výše uvedených důvodů poskytuje tento mocný nástroj nákupu informace pro další rozhodování (Nenadál, 2006).

4.2. Databáze dodavatelů

Každý podnik si obvykle vytváří rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z kterých si pomocí vhodných nástrojů může zvolit potencionální dodavatele. Tato databáze slouží jako efektivní nástroj pro vyhledávání a třídění dodavatelů.

Výsledkem tohoto procesu je seznam dodavatelů, s kterými je uzavřena smlouva. Hodnocení dodavatelů se provádí také v průběhu, pro zjištění momentální výkonnosti podniku (Nenadál, 2006).

4.3. Proces hodnocení dodavatelů

Trvalé sledování a hodnocení dodavatelů na základě vlastních podnikových kritérií je jedním z předpokladů vytvoření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tento postup lze naznačit následovně:

- vytvoření seznamu kritérií
 - výběr konkrétních kritérií, vah a bodového hodnocení
 - určení rozhodovatelů o plnění kritérií
- hodnocení podniku o výkonu dodavatele
 - určení týmu a vlastní metody při hodnocení
- zobrazení výsledků
 - portfolio dodavatelů
- klasifikace
 - hodnocení dodavatelů
 - soupis opatření (Tomek, 2007).

4.4. Kritéria hodnocení dodavatelů

Mezi kritéria hodnocení nepatří pouze předpoklady schopnosti dodavatele, které jsou klíčovým předmětem při posuzování dodavatelů při jejich selekci v etapě přípravy objednávky, ale i samotný výsledek skutečné realizace dodávek. Lze hovořit o těchto kritériích:

- „kvalita (bezchybné produkty, spolupráce při plánování a řízení kvality, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality),
- náklady (tvorba ceny, platební podmínky, transparentnost ceny, úroveň ceny),
- dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, dodací pohotovost, flexibilita),

- technické schopnosti (nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje, vstřícnost k požadovaným změnám),
- dodavatelský servis (technická podpora, podpora při uzavření zakázky, záruky, příprava materiálu, balení, manipulace s obaly),
- komunikace s dodavatelem (komunikace před i po uzavření zakázky, přijatelnost vzájemných vztahů),
- ostatní (vzdálenost, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech apod.) (Synek, 2011, str. 223).“

Kritéria hodnocení jsou stejná jako kritéria hodnocení při výběru dodavatele, mohou být však rozšířena o další, která v případě výběru dodavatele nelze hodnotit (např. kvalita dodaného materiálu).

4.5. Výběr dodavatele

Velkou výhodou při výběru dodavatele je široká výběrová základna, to však může vést k hledání mezi desítkami až stovkami potencionálních dodavatelů, proto je vhodné tuto základnu omezit. To lze učinit volbou ukazatelů, které musí daní dodavatelé splnit. V případě nesplnění daného ukazatele je z dalšího výběru vyřazen. Tím se zúží náš výběr a tedy i výběrová základna.

Mnoho podniků se snaží tento počet zredukovat pro jednodušší komunikaci, lepší úroveň partnerských vztahů či větší ochotu dodavatelů spolupracovat a zlepšovat kvalitu. Naopak malý výběr může mít velké důsledky v případě, že dojde k výpadku z menšího počtu dodavatelů (Gros, 2006).

Při vlastním rozhodování o dodavateli lze postupovat tak, že rozhodnutí je výsledkem některé z uvedených metod:

- expertního odhadu (týmu nebo jednotlivce),
- scoring-modelu (probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií),
- porovnání nabídek (z hlediska cenové úrovně dodavatele),
- kombinované metody (v praxi nejčastěji uplatňovaný přístup, představuje kombinaci uvedených metod) (Lukoszová, 2004).

Kromě uplatnění uvedených víceméně objektivních metod je možné se v nákupní praxi podniků setkat s dalšími specifickými přístupy k výběru dodavatele:

- nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji
- nákupčí razí subjektivní přístup (volí první variantu)
- nákupčí se řídí subjektivními zájmy
- výběr probíhá formou konkurzního řízení (Lukoszová, 2004).

Správný výběr a hodnocení dodavatele může vést k značným finančním přínosům. Úspory v logistických nákladech se promítají do oblasti zisku. Stejně tak nákupní činnosti mají příznivé efekty na zisk společnosti. Navíc lze předpokládat i zlepšení v oblasti zákaznického servisu, jelikož díky spolehlivým dodavatelům může výrobní proces probíhat bez zpomalení nebo výpadků (Gros, 2006).

5. METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Metody hodnocení se používají pro výběr nejvhodnějšího dodavatele. Každý podnik má nastavená kritéria a požadavky, podle kterých si individuálně volí nejvhodnější metodu. Pro správně rozhodnutí je nutné získat a seřadit informace z databáze dodavatelů.

Pro komplexní hodnocení dodavatelů lze použít různé typy metod, jejichž výsledkem je kvantitativní údaj, který použijeme pro rozhodování o nejlepším dodavateli (Gros, 2006).

5.1. Základní metody hodnotících stupnic

Mezi základní metody hodnotících stupnic patří nominální stupnice, která je považována za nejjednodušší, tzn. poskytuje nejméně informací. Nedostatky nominální stupnice překonává ordinální stupnice, která může být bodová či pořadová. Nejvyšším typem je kardinální stupnice (Ochrana, 2004).

5.1.1 Nominální hodnotící stupnice

Nominální stupnice, hodnocení předností a nevýhod, je považována za jednu z nejjednodušších metod. Využívá přitom binárního logického kódu 0 a 1, kde 0 znamená „nevyhovuje“ a 1 znamená „vyhovuje“. Tato metoda je založena na výběru kritérií, které zvolí podnik při výběru dodavatele. Poté je zhodnoceno, zda je tato podmínka dodavatelem splněna nebo nikoliv. V případě, že dodavatel kritérium splňuje, je mu přidělena hodnota 1, pokud kritérium nesplňuje, je mu přiřazena hodnota 0. Tyto hodnoty se v závěru sečtou. Dodavatel s nejvyšším počtem hodnot 1 je nejvhodnějším kandidátem. Tato metoda však nebere zřetel na různé váhy kritérií, tudíž jsou všechny kritéria stejně důležitá (Ochrana, 2004).

Tabulka č. 2: Příklad použití nominální hodnotící stupnice

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Požizovací náklady	1	1	0
Provozní náklady	1	0	0
Dodací lhůta	0	1	1
Produktivita práce	1	0	1
Obtížnost obsluhy	0	0	1
Celkem výhod	3	2	3
Pořadí	1. - 2.	3.	1. - 2.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grose, 2006

Tato metoda se používá pro získání rychlého přehledu o přednostech a nevýhodách jednotlivých nabídek, ukazuje na slabá místa dodavatelů, které by se měla do dalšího jednání odstranit (Gros, 2006).

Z tabulky je zřejmé, že dodavatel 1 a 3 vyhovují nejvyššímu počtu kritérií, které byly zvoleny, a proto jsou nejlepší volbou při použití nominální hodnotící stupnice.

5.1.2 Ordinální hodnotící stupnice

Ordinální stupnice z části odstraňuje nedostatky předchozí, nominální hodnotící stupnice. Každému kritériu je přiřazena požadovaná úroveň, která by měla být splněna. Tyto stupnice používají klasifikaci či bodové hodnocení.

5.1.2.1 Klasifikační ordinální stupnice

U klasifikační ordinální stupnice je každé vybrané kritérium známkováno v předem daném intervalu (např. 1 až 4). Příklad ordinální stupnice je znázorněn v Tabulce č. 3. Tyto hodnoty jsou následovně sečteny a zprůměrovány. Dodavatel s nejlepším průměrem je následně vybrán za nejvhodnějšího.

Tabulka č. 3: Bodová stupnice

Ukazatel	Nevyhovuje	Vyhovuje málo	Vyhovuje částečně	Vyhovuje plně
Počet bodů	1	2	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grose, 2006

Při použití této metody podnik přiřazuje určitý počet bodů z předem definované bodové stupnice každému kritériu v souladu s jeho názorem na důležitost jednotlivých kritérií (Gros, 2006).

V Tabulce č. 4 je znázorněn modelový příklad použití klasifikační ordinální stupnice.

Tabulka č. 4: Příklad na použití klasifikační ordinální stupnice

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Pořizovací náklady	1	2	1
Provozní náklady	2	3	3
Výkon	3	2	3
Životnost	1	1	2
Náročnost na obsluhu	2	2	2
Suma	9	10	11
Průměr	1,8	2,0	2,2
Pořadí	1.	2.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grose, 2006

Dodavatel A dosáhl nejlepšího průměrného výsledku, a proto je navržen jako nejlépe vyhovující dodavatel.

5.1.2.2 Bodovací ordinální stupnice

Tato metoda spočívá v přiřazení bodů na základě škály v předem definovaném intervalu. Používaná stupnice bývá v intervalu 1 až 100. Ideálním dodavatelem se poté stává ten, který získá nejvyšší počet bodů.

V následující Tabulce č. 5 je použita bodovací stupnice od 1 do 10.

Tabulka č. 5: Příklad na použití bodovací ordinální stupnice

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Pořizovací náklady	7	5	8
Provozní náklady	4	6	6
Výkon	3	6	2
Životnost	9	6	6
Náročnost na obsluhu	8	7	6
Suma	31	30	28
Pořadí	1.	2.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Grose, 2006

Z Tabulky č. 5 je zřejmé, že nejvyšší počet bodů získal dodavatel A, tudíž je nejideálnějším dodavatelem.

5.1.3 Kardinální hodnotící stupnice

Kardinální stupnice patří k nejvyšším. Spočívá ve vyjádření poměru užitečnosti alternativy. K jejímu vyjádření lze použít číselnou stupnici, stupnici poměrových čísel nebo hodnotové parametry.

V praxi se převedou všechny údaje na společného jmenovatele pomocí procentní stupnice tak, aby nejvyšší užitečnost jednotlivých kritérií měla hodnotu 100 % a užitečnost ostatních hodnot kritérií úměrně nižší hodnotu.

5.2. Prosté hodnocení podle pořadí

Při této metodě hodnocení dle pořadí provádíme hodnocení kritérií u všech potencionálních dodavatelů. K jednotlivým kritériím jsou přiřazovány body od 1 do 3. Nejnižší počet bodů, v tomto případě 1 bod, obdrží nejvýhodnější dodavatel (např. bodové ohodnocení 1 získá dodavatel s nejkratší dodací lhůtou). Nejlepším dodavatelem je poté ten, který má nejnižší počet bodů (Čujan, 2008).

Tabulka č. 6: Tabulka zadaných hodnot

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena (Kč)	60	80	100
Kvalita (%)	100	85	85
Servis (%)	85	95	75
Spolehlivost	90	80	90

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2008

Tabulka č. 7: Prosté hodnocení dle pořadí

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena (Kč)	1	2	3
Kvalita (%)	1	2	2
Servis (%)	2	1	3
Spolehlivost	1	2	1
Součet	5	7	9
Pořadí	1.	2.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2008

Výsledky prostého hodnocení podle pořadí (Tabulka č. 7) byly získány z Tabulky č. 6, tabulky zadaných hodnot.

5.3. Váhové hodnocení podle pořadí

Při použití váhového hodnocení přiřadíme k metodě prostého hodnocení předem danou váhu každému kritériu. Dále postupujeme stejným způsobem jako v předchozí metodě prostého hodnocení, a to přiřazením bodů od 1 do 3 jednotlivým kritériím. Ty následně vynásobíme vahami, které jsou předem stanovené. Výsledné součiny jednotlivých dodavatelů sečteme. Nejvhodnější dodavatel má nejnižší bodové ohodnocení (Čujan, 2008).

Tabulka č. 8: Váhové hodnocení dle pořadí

Kritérium	Váha kritéria (%)	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena (Kč)	30	0,3	0,6	0,9
Kvalita (%)	30	0,3	0,6	0,6
Servis (%)	20	0,4	0,2	0,6
Spolehlivost	20	0,2	0,4	0,2
Suma	100	1,2	1,8	2,3
Pořadí		1.	2.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2008

5.4. Prosté hodnocení podle hodnot

U metody prostého hodnocení dle hodnot používáme procentuální vyjádření údajů. K jejich přepočtu používáme tzv. reciproční index (RI). Jedná se o přepočtenou hodnotu kritéria tak, aby byla ve vzájemném vztahu s ostatními kritérii.

Při výpočtu nejprve zvolíme dodavatele v daném kritériu, který má nejlepší parametr (nejnižší cena, nejkratší doba dodání apod.). Tomuto dodavateli přiřadíme hodnotu 100 %. Podle tohoto parametru jsou následně přepočteny hodnoty ostatních dodavatelů, ty je nutné podělit hodnotou parametru, kterému je přiřazeno 100 %. Následně je výsledek podílu vynásoben 100, čímž je získáno ekvivalentní procentuální ohodnocení (Čujan, 2008).

Tabulka č. 9: Tabulka zadaných hodnot

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena (Kč)	60	80	100
Kvalita (%)	100	85	85
Servis (%)	85	95	75
Spolehlivost	90	80	90

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2008

Tabulka č. 10: Prosté hodnocení dle hodnot

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena (Kč)	100	75	60
Kvalita (%)	100	85	85
Servis (%)	85	95	75
Spolehlivost	90	80	90
Suma	375	335	310
Pořadí	1.	2.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2008

Dodavatel A nabízí polotovar nejlevněji za cenu 60 Kč, proto je mu přiděleno 100 %. Ceny dodavatelů B a C jsou přepočteny dle recipročního indexu v poměru k dodavateli 1. Hodnoty kritérií kvalita a servis jsou uvedeny v %, proto není nutné je přepočítávat.

5.5. Váhové hodnocení podle hodnot

U metody váhového hodnocení dle hodnot postupujeme podobně jako u metody prostého hodnocení dle hodnot. Tuto metodu však doplníme o váhy jednotlivých kritérií. Součiny vah s hodnotami kritérií následně sečteme. Nejvhodnějším dodavatelem je ten, jehož celkové hodnocení je nejvyšší (Čujan, 2008).

Tabulka č. 11: Váhové hodnocení dle hodnot

Kritérium	Váha kritéria (%)	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena (Kč)	30	30	22,5	18
Kvalita (%)	30	30	25,5	25,5
Servis (%)	20	17	19	15
Spolehlivost	20	18	16	18
Součet	100	95	83	76,5
Pořadí		1.	2.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2008

5.6. Scoring model

Tento model se používá pro průběžné hodnocení dodavatelů jedná se o komplikovanější formu bodového hodnocení podle vah. Scoring model předpokládá zpětnou evidenci určitých údajů za určité období. Tyto potřebné údaje jsou převáděny pomocí recipročního indexu (RI) na hodnoty, které jsou vzájemně ekvivalentní.

Vzorec pro výpočet recipročního indexu:

$$RI_i = \frac{k_1}{k_i} * 100 \quad (1)$$

Reciproční index se vypočítá volbou dodavatele s nejlepším parametrem v konkrétním kritériu a přidělí se mu hodnota 100 %. Podle prvního parametru se přepočtou následující hodnoty tak, že hodnotami podělíme hodnotu parametru, který má přiřazeno 100 % a následně je vynásobíme 100. Tímto výpočtem získáme ekvivalentní procentuální hodnocení.

Bodové ohodnocení se vypočítá následovně:

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij} \quad (2)$$

Pro rovnici platí, že:

- n = celkový počet kritérií
- A_j = celkový počet bodů j -tého dodavatele
- a_i = váha i -tého kritéria
- b_{ij} = bodové ohodnocení j -tého dodavatele z hlediska naplnění jeho i -tého kritéria.

Rovnicí získáme počty bodů jednotlivých dodavatelů. Scoring model zohledňuje zvolená kritéria a jejich relativní významnost.

Sečtením jednotlivých výsledků dostaneme celkové hodnocení. Pro případnou další spolupráci je vybrán dodavatel, který má nejvyšší procentuální hodnocení.

Hodnocení dle této metody znamená kvantitativní hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií. (Čujan, 2008).

Příklad Scoring modelu je uveden v Tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Scoring model

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		A	B	C
A. JAKOST (váha 45)	počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
	podíl v %	73,3	83,3	60,0
BODY	podíl krát váha	33,0	37,5	27,0
B. CENA (váha 30)	průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
	reciproční index	62,5	55,5	100,0
BODY	index krát váha	18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST (váha 25)	Celková překročená dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
	reciproční index	55,3	100,0	65,6
BODY	index krát váha	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2008

5.7. ABC analýza

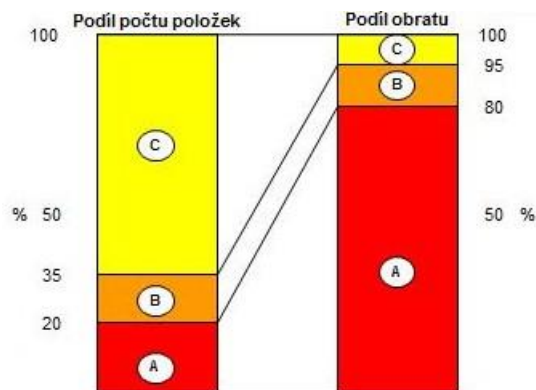
Přehlednosti a objektivnosti lze dosáhnout vhodným rozdělením stávajících dodavatelů do skupin. K tomu se nejčastěji používá metoda rozdělení dodavatelů do skupin A, B, C. Tyto metody dělí dodavatele dle jejich důležitosti (Gros 2006).

Podle Grose (2006) je základem aplikace známého Paretova pravidla, poměru 80:20.

ABC analýza rozřazuje položky, zásoby či dodavatele do tří kategorií dle jejich významnosti. Do kategorie A spadají klíčové položky mající zásadní význam pro organizaci. Jedná se o přibližně 20 % položek, které mají podíl na 80 % nákupního obratu. Jinak také 20 % dodavatelů zajišťujících 80 % dodávek materiálů a služeb. Kategorie B zahrnuje středně důležité dodavatele. Přibližně 15 % položek tvoří 15 % nákupního obratu. Kategorie C obsahuje velké množství méně důležitých položek, nejspíše s nízkým objemem nákupu. Přibližně 65 % položek tvoří 5 % nákupního obratu (MD webdesign, n. d.).

Následující obrázek č. 2 znázorňuje rozdělení počtu položek do jednotlivých kategorií A, B a C.

Obrázek č. 2: ABC analýza



Zdroj: Převzato z MD webdesign, n. d.

5.8. Fullerova metoda

Tato metoda se nazývá Fullerovou metodou, protože se při její aplikaci sestavuje tzv. Fullerův trojúhelník. Metoda zjišťuje pro kritéria K_j počet preferencí f_j vzhledem k ostatním kritériím (Jablonský, 2002).

Jedná se párové srovnávání, kdy jsou porovnávány dvě kritéria. Z dvojce je vybráno pouze to důležitější, které je označeno např. zakroužkováním. Kritéria jsou označována čísly 1, 2, ..., n nebo K_1, K_2, \dots, K_n (Jablonský, 2002).

V případě, že srovnáváme dvě kritéria z celkového počtu k kritérií, je celkový počet porovnání roven N (Jablonský, 2002).

$$N = \binom{k}{2} = \frac{k(k-1)(k-2)!}{2!(k-2)!} = \frac{k(k-1)}{2} \quad (3)$$

Pro větší přehlednost je sestavován tzv. Fullerův trojúhelník, který má vždy $k-1$ počet řádků. V každém řádku jsou kombinace pro porovnávání s dalším kritériem, které jsou v předchozím řádku. Každý řádek má tedy o 1 člen méně než předchozí (Jablonský, 2002).

Schéma č. 1: Fullerův trojúhelník

K₁ K₁ K₁ ... K₁

K₂ K₃ K₄ ... K_n

K₂ K₂ ... K₂

K₃ K₄ ... K_n

...

K_{n-2} ... K_{n-2}

K_{n-1} ... K_n

K_{n-1}

K_n

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jablonského, 2002

Poté se pro kritéria stanoví počty preferencí sečtením označených (zakroužkovaných).

Nevýhodou Fullerovy metody je přidělení nulové váhy nejméně důležitému kritériu i v případě, že se nejedná o bezvýznamné kritérium. Počet preferencí kritéria se zvýší o jednotku podle následujícího vztahu (Fiala, 1999):

$$w_j = \frac{f_j + 1}{n + \sum_{j=1}^n f_j}, j = 1, 2, \dots, n \quad (4)$$

5.9. Saatyho metoda (Kvantitativní párové srovnávání)

Saatyho metoda určuje, kolikrát je jedno kritérium významnější než druhé. Patří mezi nejčastěji používané metody pro volbu vah (Čujan, 2010).

Metoda srovnává vždy páry kritérií. Výsledky se zapisují do tzv. Saatyho matice $S = (s_{ij})$ dle následujícího systému (Čujan, 2010):

Tabulka č. 13: Bodová stupnice s deskriptory

Počet bodů	Popis
1	Kritéria stejně významná (rovnocennost)
3	První kritérium slabě významnější než druhé (slabá preference)
5	První kritérium je silně preferováno před druhým (silná preference)
7	První kritérium je velmi silně preferováno před druhým (velmi silná preference)
9	První kritérium je absolutně preferováno před druhým (absolutní preference)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2010

Dále platí:

$s_{ii} = 1$, kritérium je rovnocenné samo se sebou,

$s_{ji} = 1/s_{ij}$, pro všechna i a j ,

$s_{ij} = v_i/v_j$ (Čujan, 2010)

Provedeme porovnání důležitosti mezi dvěma kritérii, tato porovnání dále uspořádáme do Saatyho matice, dle Zdeňka Čujana (2010):

Tabulka č. 14: Příklad na zjišťování preferencí dvojic kritérií pomocí Saatyho metody

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	Geometrický průměr
K ₁		2	3	6	1/3	1.64
K ₂			1/4	7	4	1.28
K ₃				3	2	1.52
K ₄					1/2	0.33
K ₅						0.94

Zdroj: Vlastní zpracování dle Čujana, 2010

Pro vytvoření preferencí mezi hodnotícími kritérii se používá srovnávání pomocí Saatyho deskriptorů. Tyto deskriptory představují trojúhelníkovou pravou horní část Saatyho matice, prvky na a pod diagonálou se získají podle vztahů:

- $s_{ij} = 1$ pro všechna $i = j$
- $s_{ji} = \frac{1}{s_{ij}}$ pro všechna $i \neq j$

Prvky s_{ij} jsou odhadem podílů hledaných vah hodnotících kritérií v_i a v_j . Pro tyto prvky platí:

$$s_{ij} \approx \frac{v_i}{v_j} \quad (5)$$

Váhy se stanovují aproximativním způsobem, výpočtem geometrického průměru řádků Saatyho matice.

$$G = \sqrt[n]{\prod (s_{ij})_n} \quad (6)$$

V závěru se řádky normalizují a geometrický průměr se vydělí součtem geometrických průměrů.

$$v = \left(\frac{G_i}{\sum_{i=1}^j G_i} \right) * 100 (\%) \quad (7)$$

Shrnutí k metodám používaným pro hodnocení dodavatelů

Metod hodnocení dodavatele existuje mnoho. Záleží převážně na společnosti, kterou z metod zvolí, vybraná metoda by měla splňovat požadavky, které si organizace nastavila.

Při hodnocení nezáleží pouze na správném výběru metody, ale nejdůležitějším krokem je určit kritéria, která budou rozhodovat. Tato kritéria jsou nejčastěji vyjádřena číselnou formou, častokrát také slovně.

Hodnocení dodavatele je vhodné jen pro podniky, které mají větší počet dodavatelů.

6. Představení společnosti Thun 1794 a. s.

Thun 1794 a. s. je největším českým výrobcem porcelánu se sídlem Tovární 242/12, 362 25 Nová Role u Karlových Varů. Společnost se zabývá výrobou běžného užitkového a hotelového porcelánu, který exportuje do zahraničí. V současné době zaměstnává přes 660 zaměstnanců. Tato společnost vznikla v roce 2009 odkoupením majetku a ochranných známek bývalého Karlovarského porcelánu a. s. Thun 1794 a. s. je členěn do tří základních závodů: Nová Role, Klášterec a Concordia Lesov. Součástí této společnosti byl i závod Thun Studio Lesov, který je od roku 2012 samostatnou manufakturou pod názvem Atelier JM Lesov/Thun Studio (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 – 2015).

Tabulka č. 15: Členění společnosti Thun 1794 a. s.

Nová Role	<ul style="list-style-type: none">• výroba užitkového a hotelového porcelánu• provoz Sítotisk – výroba obtisků• středisko servis – výroba a údržba technologických zařízení
Klášterec	<ul style="list-style-type: none">• výroba užitkového porcelánu
Concordia Lesov	<ul style="list-style-type: none">• výroba užitkového a hotelového porcelánu

Zdroj: Vlastní zpracování dle Ministerstva spravedlnosti České republiky, 2012 – 2015

Společnost byla dne 25. 5. 2009 zapsána do obchodního rejstříku se základním kapitálem 2 000 000 Kč. Právní formou této společnosti je akciová společnost. Jediným akcionářem je společnost ATLAS IMMOBILIE s. r. o. se sídlem v Praze 1, Dlouhá 36 (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 – 2015).

Prodej vyrobené produkce společnosti Thun 1794 a. s. je zajišťován sesterskou akciovou společností Thun Trade a. s., která sídlí v Praze (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 – 2015).

Obě společnosti jsou ve 100 % vlastnictví českého akcionáře a tvoří skupinu THUN. Statutárním orgánem společnosti Thun 1794 a. s. je představenstvo, které tvoří tři osoby. Členové představenstva Josef Matějo a Vlastimil Argman a předseda představenstva Ing. Pavel Štěrbač. Kontrolním orgánem se dozorčí rada, jejím členem je pan Ing. Radovan Pavlica (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 – 2015).

Obrázek č. 3: Logo společnosti



Zdroj: Thun 1794 a. s., n. d.

Nová Role

Závod Nová Role navazuje na více než 220letou tradici výroby porcelánu. Byl založen roku 1921. V roce 2009 byl závod zakoupen společností Thun 1794 a. s., poté došlo k výrazné změně výrobní náplně. Nová Role se také stala sídlem společnosti. V tomto areálu je umístěn i provoz servis a výroba sítotisku. Společnost Thun 1794 a. s. zakoupila i práva k ochranným známkám. Tento závod disponuje kapacitou 3 500 až 4 000 tun ročně a je vybaven moderními technologickými zařízeními jako jsou izostatické lis, tlakové lití, glazovací komplexy, rychlovýpalná pec, komorová pec a vtavná dekorační pec. Tento závod nabízí výrobky v bílé barvě a v dekorovaném provedení. Používají ochranou známku Thun 1794 a Thun Hotel & Restaurant (Thun 1794 a. s., n. d.).

Klášterec

Závod v Klášteřci byl založen hrabětem Františkem Josefem Thunem a J. N. Weberem. V 70. letech 20. století byla továrna přemístěna do nových prostorů, ve kterých se nachází dodnes. Tento závod je vybaven moderními technologickými zařízeními, jako jsou tlakové lití, dvě komorové pece a dvě tavné pece. Nachází se zde velmi silné dekorační oddělení, které je schopné aplikovat na bílý stěp všechny dostupné dekorace: sítotiskové dekory, vtavné i glazurové dekory, malírenské dekory s využitím drahých kovů nebo barev, stříkání. Závod Klášterec má kapacitu 1 000 tun ročně a používá ochrannou známku Thun 1794 (Thun 1794 a. s., n. d.).

Concordia Lesov

Concordia Lesov byla založena Ernstem Máderem v roce 1888. Po druhé světové válce se závod stal součástí společnosti Karlovarský porcelán, stejně tomu bylo u závodu Nová Role. V roce 2009 byla továrna zakoupena společností Thun 1794 a. s. včetně ochranné známky a technologie. Závod je vybaven zařízením na tlakové lití, moderními pecemi a vtavnou dekorační pecí. Své výrobky dekoruje podle klasických dekoračních technik. Concordia Lesov používá ochranou známku LC, Bernadotte a Thun Hotel & Restaurant (Thun 1794 a. s., n. d.).

6.1. Ochranné známky

Obrázek č. 4: Ochranná známka Thun Hotel & Restaurant



Zdroj: Thun 1794 a. s., n. d.

Obrázek č. 5: Ochranná známka Thun 1794



Zdroj: Thun 1794 a. s., n. d.

Obrázek č. 6: Ochranná známka Bernadotte



Zdroj: Thun 1794 a. s., n. d.

6.2. Historie

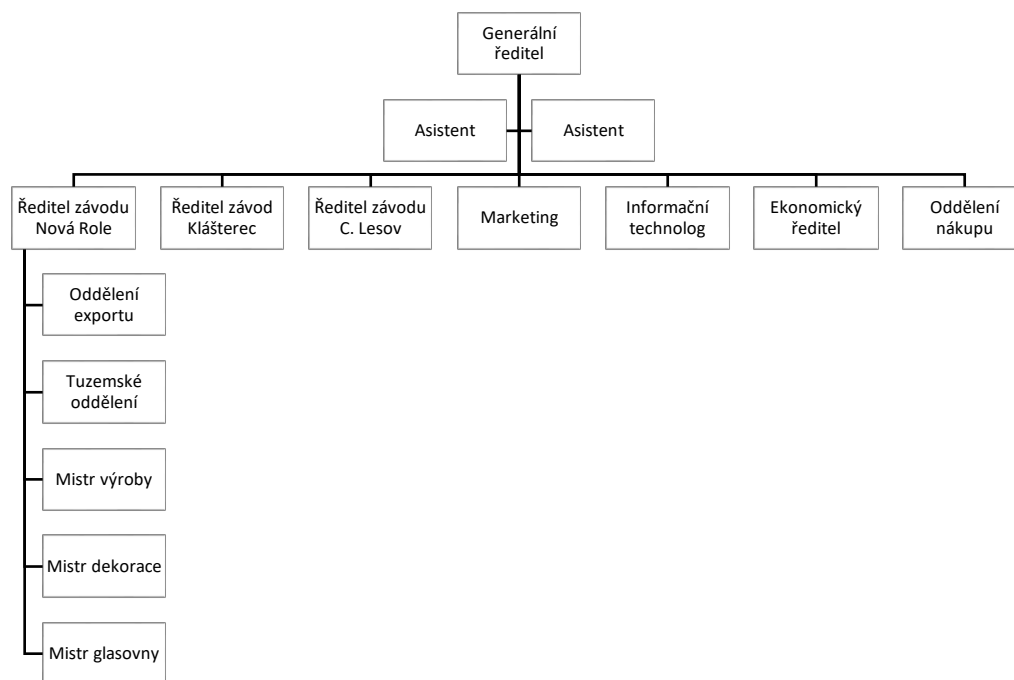
Společnost Thun 1794 a. s. je pojmenována dle hraběcí rodiny Thunů. Hrabě František Josef Thun a Jan Mikuláš Weber společně založili závod v Klášterci nad Ohří, který je dodnes součástí společnosti Thun. Další závod Concordia Lesov založil v roce 1888 Ernst Máder a třetí závod Nová Role založila společnost Keramické závody a. s. v roce 1921 (Hejdová, 1994).

Díky ložiskům kaolínu a hnědého uhlí je Karlovarský kraj vhodnou základnou pro rozvoj ve výrobě porcelánu. Proto zde vznikla celá řada porcelánek včetně porcelánky v Nové Roli, která se řadí k největším závodům na výrobu porcelánu v Evropě (Chládek, 1991).

6.3. Organizační struktura společnosti

Následující obrázek znázorňuje organizační strukturu společnosti Thun 1794 a. s.

Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti Thun 1794 a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

6.4. Předmět podnikání

Hlavní činností závodu Thun 1794 a. s. v Nové Roli je převážně výroba a prodej užitkového a hotelového porcelánu. Tento porcelán se skládá z několika druhů kolekcí jídelních, čajových a kávových souprav podle představ a přání jednotlivých odběratelů. Společnost zákazníkům nabízí neomezené množství sortimentu jak v klasickém, tak i v moderním designu (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 – 2015).

Předmětem podnikání společnosti Thun 1794 a. s. jsou dle obchodního rejstříku:

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb spojených s pronájemem,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- obráběčství,
- zámečnictví, nástrojářství,

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení (Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2012 – 2015).

6.5. Nákup ve společnosti

Nákup materiálu, surovin a náhradních dílů pro výrobu je zajišťován oddělením centrálního nákupu, které sídlí na generálním ředitelství. Drobné nákupy si zajišťují jednotlivé provozy prostřednictvím svých zaměstnanců pověřených k této činnosti.

Nákup energií, dodávek vody, IT služeb, služeb ostrahy, služeb marketingu a ostatních dodávaných služeb je prováděn managementem společnosti (Jiří Lauermann, 2019).

6.6. Sortiment firmy

Thun 1794 a. s. vyrábí porcelánové nádoby pro domácí užití a pro užití v gastronomických provozech. Portfolio výrobků zahrnuje kolem třiceti ucelených modelových řad - tvarů, které obsahují kompletní soubory a sady výrobků všech typů užívaných při stolování: talířů, mís, nápojových souprav, hrnků a ostatních jídelních nádob. Dále je vyráběn široký sortiment varného porcelánu, zejména zapékacích mís, speciálních kuchyňských doplňků, designových doplňků pro speciální gastronomii, porcelánu pro reklamní účely a lázeňských pohárků. Téměř 90 % vyrobené produkce končí na zahraničních trzích. Prodej hotových výrobků se odehrává v prodejnách Thun nebo na e-shopech. Společnost Thun 1794 a. s. provozuje dvě maloobchodní prodejny v Praze, Factory shop a velkoobchodní sklad v Nové Roli. Od roku 2013 je společnost dodavatelem porcelánových výrobků pro obchodní řetězec IKEA (Jiří Lauermann, 2019).

6.7. Dodavatelé a nákup ve firmě Thun 1794 a. s.

Dodavatelé jsou důležitou součástí podniku Thun 1794 a. s., bez kterých by podnik nemohl realizovat svou výrobu. Zásobují podnik materiálem, surovinami a také energií. Nákup je velmi významnou částí v procesech tohoto podniku, který potřebuje získat materiály nebo zboží v určitý čas, ve správné kvalitě a nejlépe za co nejnižší cenu. Proto je pro tento podnik výběr dodavatele velmi důležitou záležitostí, kterou nepodceňuje. Nákupnímu procesu věnuje podnik Thun 1794 a. s. dostatek času, zájmu a pečlivosti (Jiří Lauermann, 2019).

Podnik se velmi zakládá na kvalitě, která vytváří dobré jméno společnosti a zajišťuje stabilitu na trhu. Ve společnosti se nákupu věnuje nákupní oddělení, které nejčastěji provádí opakovaný

nákup beze změny. Vyskytuje se zde však i modifikovaný nákup v případech požadované změny (v čase či množství) ze strany Thun 1794 a. s. Společnost má převážně spolehlivé dodavatele, se kterými již dlouhodobě spolupracuje. Jedná se i o dodavatele, které přijala společnost po podniku Karlovarský porcelán a. s. Ovšem vyskytují se i případy, kdy podnik potřebuje získat nového či změnit dosavadního dodavatele. Jedná se převážně o suroviny, které nejsou tak důležité pro výrobu. O výběr nového dodavatele se stará referentka nákupu, která je velmi důležitou osobou ve firmě (tzv. nákupčí), která zajišťuje komunikaci s dodavateli. Jedná se o osobu, která má za úkol najít nespolehlivější obchodní partnery pro všechny závody společnosti. Mezi povinnosti nákupčího patří zajišťování, příjem a kontrola dodávek surovin a materiálu. Zajišťuje taktéž reklamace a kontroluje dodržování podmínek, které jsou uvedené ve smlouvách.

Ve smlouvách je uvedené množství, které podnik bude odebírat, termíny dodání, množstevní slevy, aj. Referent nákupu zajišťuje dokumenty potřebné pro účetní oddělení společnosti Thun 1794 a. s.

Jak již bylo zmíněno, podnik převzal většinu hlavních dodavatelů po společnosti Karlovarský porcelán a. s. Pro tyto dodavatele klíčových surovin nemá stanovena žádná kritéria. Pro dodávky doplňkových výrobků vybírá dodavatele zasláním poptávky a následným vyhodnocením jednotlivých nabídek.

Společnost spolupracuje s mnoha stálými dodavateli, od kterých odebírá převážně klíčové suroviny. Thun 1794 a. s. má s těmito dodavateli dlouholeté zkušenosti. Tato spolupráce s úzkým okruhem dodavatelů má pro společnost své výhody např. dobré partnerské vztahy, ochota spolupráce dodavatelů, rychlejší komunikace aj. Ve společnosti však chybí databáze dodavatelů, která případně umožní výběr z širšího okruhu možných dodavatelů.

Celkový dlouhodobý evidovaný počet dodavatelů je 1392 a to jak tuzemských, tak i zahraničních. V letech 2017 - 2018 byly realizovány dodávky od 804 dodavatelů (Jiří Lauer mann, 2019).

6.8. Dodavatelé materiálu a energie 2017

Následující Tabulka č. 16 shrnuje dodavatele materiálu a energie (2017):

Tabulka č. 16: Hlavní dodavatelé materiálu a energie 2017

Komodita	mil. Kč	Dodavatel
zemní plyn	43	ČEZ a. s.
granulát	37	Imerys Tableware CZ s. r. o. Karlovy Vary
drahé kovy	19	DIGITEL (CZ), Heraeus (D), Glazura Roudnice (CZ),
tisky	19	IDEA Decalcomania (ITA), Printec (D), Kuhnhackl GmbH (D)
kartony	17	DS Smith a. s., PAPE s. r. o. Karlovy Vary
elektrická energie	15	ČEZ a. s.
náhradní díly	8	různí dodavatelé
kaolin	7	Sedlecký kaolin a. s. Božíčany, Kaolin Hlubany a. s.
papír obtiskový	4	Pohlmann (D)
živec	2	LB Minerals Horní Bříza
barvy	2	Ferro (D), Pohlmann (D)
voda	2	VaK K. Vary, SČVAK Chomutov
ostatní hmota	2	různí dodavatelé
pohonné hmoty	1	Benzina a. s., Linde a. s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

Klíčovými surovinami k výrobě porcelánu jsou granulát, kaolin a živec.

7. Modelový příklad pro zavedení hodnocení dodavatelů ve společnosti Thun 1794 a. s.

Vzhledem k době působnosti na trhu spolupracuje společnost převážně s dodavateli dlouhodobě. Jedná se převážně o vztahy na partnerské úrovni. Pro nové dodavatele jsou tyto vztahy stěžejním problémem, avšak spolupráce s novým dodavatelem není vyloučena. K nejčastějším obměnám dochází u menších dodavatelů, u nichž se nakupují speciální produkty.

V modelovém příkladu budou hodnoceni stávající dodavatelé surovin a materiálů. Společnost doposud nevyužívá žádnou z metod hodnocení dodavatelů, proto bude v této části práce navržen modelový příklad pro hodnocení stávajících dodavatelů, který bude společnosti předložen.

Vzhledem k přístupu společnosti Thun 1794 a. s. k problematice hodnocení dodavatelů, byly vybrány metody jednodušší na zpracování. Zvolené byly metody, **dle pořadí a metoda hodnocení dle hodnot.**

Pro modelový příklad byly Ing. Jířím Lauermannem vybrány suroviny a materiály, které mají více než jednoho dodavatele. Jedná se o dodavatele, kteří se společností spolupracují již delší dobu. Vybraní dodavatelé budou hodnoceni zvolenými metodami. Dodavatel s nejlepším hodnocením bude vyhodnocen jako nejvhodnější a bude společnosti přednostně doporučen ke spolupráci. Hodnocení poslouží k zjednodušení výběru mezi dodavateli, kteří s podnikem spolupracují.

Informace poskytnuté pro modelový příklad jsou údaje dodavatelů, kteří nespádají pod hlavní dodavatele klíčových surovin z důvodu zachování obchodního tajemství. Zaměstnanci nemají oprávnění k zveřejnění údajů týkajících se hlavních dodavatelů.

Pomocí hodnocení dodavatelů získá podnik objektivní informace a může tak zkvalitnit spolupráci s nejvíce vyhovujícími dodavateli.

Doposud se vybírají dodavatelé na základě subjektivní volby zaměstnanců ve vedení podniku. Zaměstnanec pověřený objednávkou určitého materiálu či služby vybere dodavatele dle svého uvážení. Navržený modelový příklad zamezí tomuto způsobu výběru a hodnocení. Pomocí konkrétních údajů získaných po zavedení systému získá společnost objektivnější hodnocení pro výběr dodavatele.

7.1. Kritéria hodnocení dodavatelů společnosti Thun 1794 a. s.

Při hodnocení dodavatelů je potřeba brát ohled na mnoho kritérií, nejen na cenu, ale i kvalitu, spolehlivost či dobu splatnosti. V teoretické části je jmenováno mnoho kritérií, které si firmy individuálně volí podle důležitosti. Zvolená kritéria je potřeba zahrnout a porovnat dle zvolené metody hodnocení.

Spolu s Ing. Jiřím Lauermannem byla vybrána kritéria, která jsou považovaná za důležitá při výběru dodavatele konkrétních surovin a materiálů. K těmto kritériím následně přiřadil váhy, které byly zvoleny na základě důležitosti pro společnost. Byla vybrána následující kritéria: termín dodání, cena, platební podmínky (doba splatnosti) a další. Ostatní podmínky zahrnují například poskytované skonto, dosavadní spolehlivost daného dodavatele aj.

7.2. Materiály a výrobky vybrané pro hodnocení dodavatelů

Z důvodu zachování obchodního tajemství nebudou dodavatelé v tabulkách jmenováni.

RYCHLOSPOJKA 5410

Rychlospojka 5410 je náhradní díl pro technologii. Tento produkt společnost odebírá od tří dodavatelů, Vlastimila Malého, Společnosti Staubli Systems, s. r. o. a Sama Maschinenbau.

Kvalita produktu je stejná u všech výrobců, proto není do hodnocení zahrnuta.

Finanční ředitel přiřadil kritériu cena 40 %, termínu dodání váhu 30 %, kritériu platební podmínky 20 % a kritériu spolehlivost 10 %.

Zvolená kritéria:

Kritérium 1 – Cena

Kritérium 2 – Termín dodání

Kritérium 3 – Platební podmínky

Kritérium 4 – Spolehlivost

Určená kritéria se u všech dodavatelů výrazně liší. Nejvýhodnější cenu nabízí podniku Dodavatel 2, dodání však trvá 3 dny a jeho spolehlivost je nejnižší, 70 %. Nejdélší termín dodání má Dodavatel 1 a nejdražší komponent Dodavatel 3. Tento dodavatel se však jeví podniku jako nejspolehlivější.

Konkrétní hodnoty kritérií jsou uvedeny v následující tabulce č. 17.

Tabulka č. 17: Tabulka hodnot – Rychlospojka 5410

	Cena (KČ/KS)	Termín dodání	Platební podmínky	Spolehlivost (v %)
Dodavatel 1	3 463	7 dní od objednání	14 dnů od odběru	85
Dodavatel 2	2 930	3 dny od objednání	30 dnů od odběru	70
Dodavatel 3	4 206	1 den od objednání	7 dnů od odběru	95

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermana, 2019

Komponent a Elasturan

Jedná se o surovinu pro výrobu membrán. Tento produkt se odebírá od dvou výrobců, Sama Maschinenbau a Stabuli s. r. o. Kvalita a platební podmínky jsou stejné u obou dodavatelů, proto nebudou tyto hodnotící kritéria zohledněna. Platba probíhá v obou případech předem.

Kritériu cena byla přiřazena váha 50 %, kritériu termínu dodání 37 % a ostatním 13 %, jedná se o skonto poskytované při větších odběrech.

Zvolená kritéria:

Kritérium 1 – Cena

Kritérium 2 – Termín dodání

Kritérium 3 – Poskytnuté skonto

Termín dodání se u dodavatelů liší. Zatímco Dodavatel 1 dodá surovinu do 2 dnů po objednání Dodavatel 2 ihned následující den. Cena je výrazně vyšší u prvního dodavatele, ten však poskytuje vyšší skonto při odběrech.

Přesné hodnoty kritérií jsou uvedeny v následující tabulce č. 18.

Tabulka č. 18: Tabulka hodnot – Komponent a Elasturan

	Cena (KČ/KG)	Termín dodání	Ostatní
Dodavatel 1	554	2 dny po objednání	Skonto 4%
Dodavatel 2	372	1 den po objednání	Skonto 2%

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Laueremanna, 2019

Zlato matné bez leštění

Zlato matné bez leštění je dekorační materiál, který se využívá při výrobě. Materiál se odebírá od dvou dodavatelů. Kritéria vybraná pro tento materiál jsou termín dodání, cena, platební podmínky a ostatní.

Kritériu termínu dodání přiřadil finanční ředitel váhu 30 %, kritériu cena 40 %, platebním podmínkám 20 % a ostatním 10 %. Ostatní kritéria v případě zlata matného bez leštění znázorňují poskytované slevy.

Zvolená kritéria:

Kritérium 1 – Cena

Kritérium 2 – Termín dodání

Kritérium 3 – Platební podmínky

Kritérium 4 – Poskytnutá sleva

Termín dodání Dodavatele 2 je 6 dnů od objednání, tudíž je dvakrát delší než u Dodavatele 1. Cena společnosti Dodavatele 2 je 5,88€/G. Tato cena byla převedena na českou korunu, dle fakturované částky z února 2019, vydělením fakturované částky 303 949,6 Kč množstvím 2 000 G. Znázorněno v následující Tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Cena dekoračního materiálu – Zlato matné bez leštění

Rok/ měsíc	Fakturované množství	Fakturovaná částka (v Kč)	Jednotková cena (v €)	Jednotková cena (v Kč)
2019/2	2 000 G	303 949,60	5,88 €/G	151,97

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti Thun 1794, a. s., 2019

Konkrétní hodnoty kritérií naleznete v následující tabulce č. 20:

Tabulka č. 20: Tabulka hodnot – Zlato matné bez leštění

	Cena (Kč/G)	Termín dodání	Platební podmínky	Ostatní
Dodavatel 1	153	3 dny od objednání	45 dnů po odběru	Sleva pro malá množství (100 %)
Dodavatel 2	152	6 dnů od objednání	21 dnů po odběru	Sleva pro větší množství (50 %)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

Wollastonit casifkux

Tento materiál se používá jako surovina do glazury. Odebírá se od 3 českých dodavatelů. Zvolenými kritérii jsou cena, platební podmínky, termín dodání a ostatní kritéria. V tomto případě se jedná o spolehlivost, která byla určena podnikem Thun 1794 a. s.

Kritériu termín dodání byla přiřazena váha 30 %, kritériu cena 40 %, platebním podmínkám 20 % a ostatním 10 %. Ostatní kritéria značí v tomto případě spolehlivost dodavatele, která zahrnuje včasné dodání jejich kvalitu aj.

Zvolená kritéria:

Kritérium 1 – Cena

Kritérium 2 – Termín dodání

Kritérium 3 – Platební podmínky

Kritérium 4 – Spolehlivost

Nejrychlejší dodání zaručuje Dodavatel 1 a to ihned následující den. Ostatní dodavatelé do dvou dnů. Nejvýhodnější cenu a vysokou spolehlivost nabízí Dodavatel 3. Platbu však tento dodavatel požaduje do 7 dnů, zatímco Dodavatel 1 a Dodavatel 2 mají výrazně delší dobu na úhradu pohledávky. Konkrétní hodnoty kritérií jsou uvedeny v tabulce č. 21.

Tabulka č. 21: Tabulka hodnot – Wollastonit casifkux

	Cena (Kč/T)	Termín dodání	Platební podmínky	Spolehlivost (v %)
Dodavatel 1	16 213	1 den po objednání	30 dnů po odběru	95
Dodavatel 2	11 556	2 dny po objednání	28 dnů po odběru	85
Dodavatel 3	9 186	2 dny od objednání	7 dnů po odběru	95

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

Listr iris

Listr iris je dekoračním materiálem používaném při zdobení porcelánu. Tato surovina se odebírá od tří dodavatelů.

Ostatní kritéria v tomto případě zastupují dovoz poskytovaný při určitém množství. Finanční ředitel přiřadil procentuální hodnoty tomuto kritériu následovně:

Dovoz pro malá množství – 100%

Dovoz pro velká množství – 50%

Dodavatel neposkytuje dovoz pro žádná množství – 0%

Zvolená kritéria:

Kritérium 1 – Cena

Kritérium 2 – Termín dodání

Kritérium 3 – Platební podmínky

Kritérium 4 – Dovoz

Dodavatel 3 poskytuje dekorační materiál nejlevněji, ale termín dodání je oproti zbylým dvou dodavatelům mnohem delší a to 14 dní. Tento podnik však dováží požadovaný materiál i v menším množství. Stejně tak Dodavatel 2. Nejkratší termín dodání, jeden den, má Dodavatel 1.

Tabulka č. 22: Tabulka hodnot – Listr iris

	Cena (KČ/G)	Termín dodání	Platební podmínky	Ostatní
Dodavatel 1	3,43	1 den po objednání	30 dnů po odběru	Dovoz pro větší množství (50%)
Dodavatel 2	1,97	3 dny po objednání	45 dnů po odběru	Dovoz pro malá množství (100%)
Dodavatel 3	0,7874	14 dní po objednání	21 dnů po odběru	Dovoz pro malá množství (100%)

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

7.3. Saatyho metoda stanovení vah kritérií

Přestože váhy byly stanoveny panem Lauermannem, použitá Saatyho metoda sloužila k vhodnějšímu určení vah.

Saatyho metoda byla vybrána, jelikož patří mezi nejčastěji používané metody pro volbu vah. Tato metoda umožňuje vyjádření preferencí i verbálním způsobem.

U rychlospojky 5410, zlata matného bez leštění, Wollastonit casifkux a Listr iris jsou zvoleny 4 kritéria pro hodnocení dodavatelů z toho důvodu je použita stupnice 1, 3, 5 a 7.

Tabulka č. 23: Saatyho matice, výpočty geometrického průměru a vah 4 kritérií

	Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium 3	Kritérium 4	Geometrický průměr	Váha
Kritérium 1	1	3	5	7	3,201085873	0,5638127691
Kritérium 2	1/3	1	3	5	1,495348781	0,2633783567
Kritérium 3	1/5	1/3	1	3	0,668740305	0,1177863819
Kritérium 4	1/7	1/5	1/3	1	0.3123939937	0,05502249225
Celkem					5,677568953	1

Zdroj: Vlastní zpracování

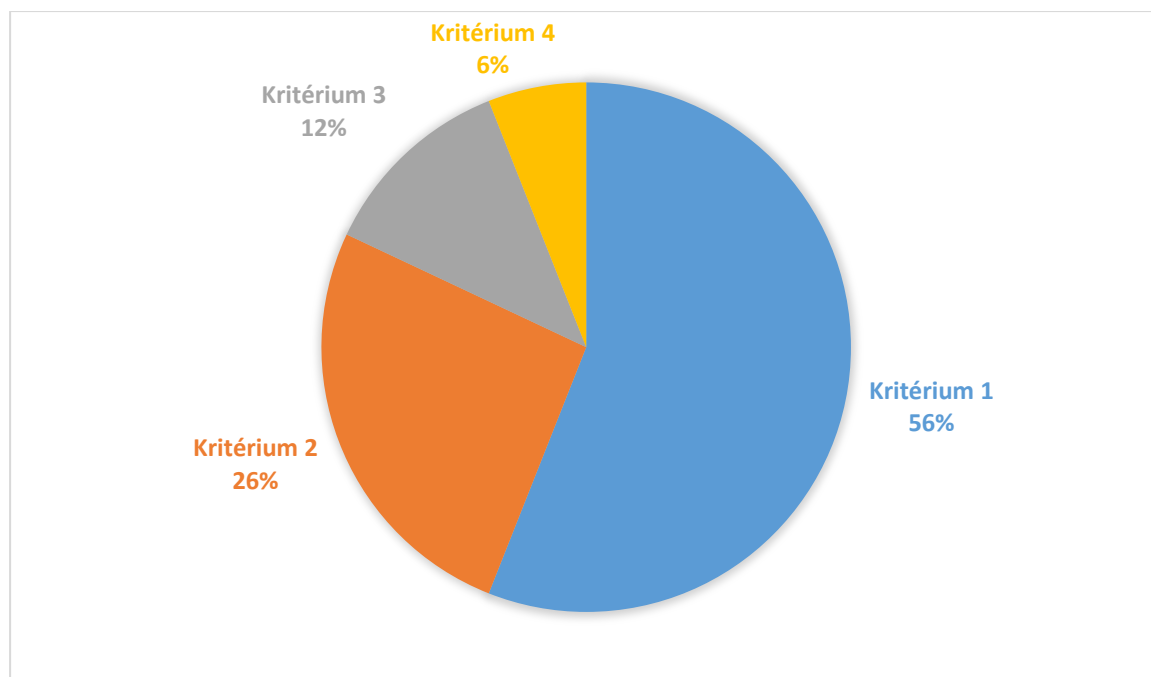
Pro přehlednost jsou v následujícím Grafu č. 1 znázorněny vypočtené váhy Saatyho metodou.

Tabulka č. 24: Konkrétní kritéria jednotlivých materiálů – 4 kritéria

	Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium 3	Kritérium 4
Rychlospojka	Cena	Platební podmínky	Termín dodání	Spolehlivost
Zlato matné bez leštění	Cena	Platební podmínky	Termín dodání	Poskytovaná sleva
Wollastonit casifux	Cena	Platební podmínky	Termín dodání	Spolehlivost
Listr iris	Cena	Platební podmínky	Termín dodání	Poskytovaný dovoz

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Graf č. 1: Váhy vypočtené Saatyho metodou – 4 kritéria



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

U komponentu a Elasturanu jsou stanovena pouze 3 kritéria. Použita byla stupnice 1, 3 a 5.

Tabulka č. 25: Saatyho matice, výpočty geometrického průměru a vah 3 kritérií

	Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium 3	Geometrický průměr	Váha
Kritérium 1	1	3	5	2,080083823	0,4276892775
Kritérium 2	1/3	1	3	1,630324416	0,3352135447
Kritérium 3	1/5	1/3	1	1,1531311561	0,2370970946
Celkem				4,8635398	1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

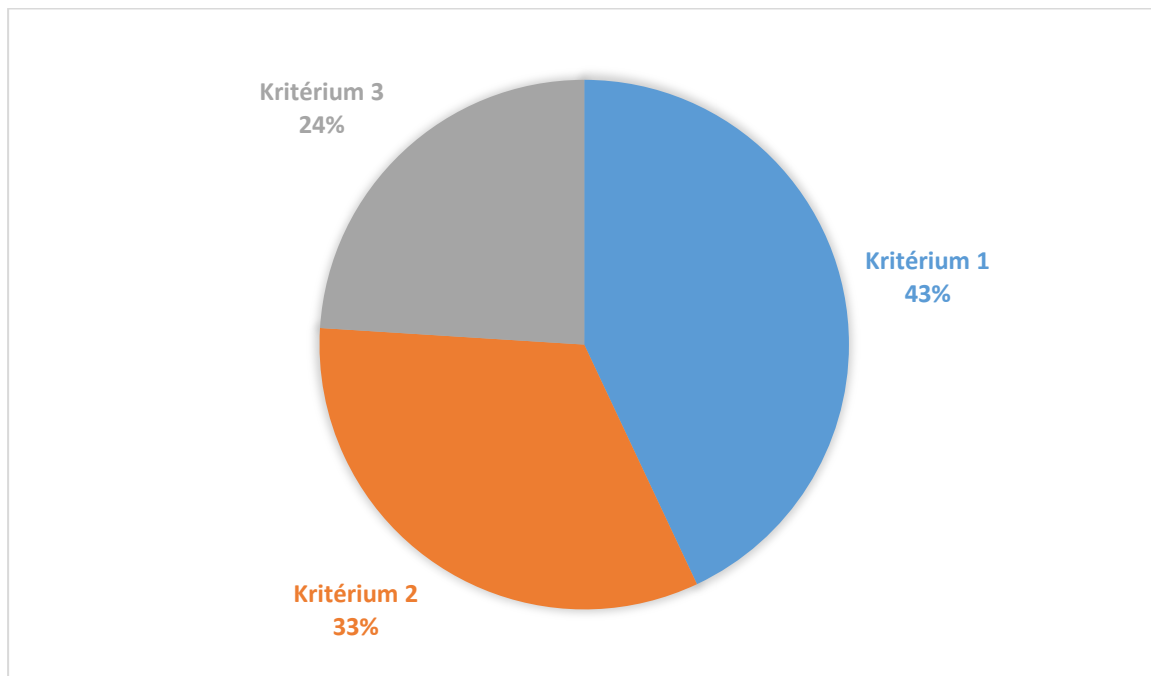
Tabulka č. 26: Konkrétní kritéria jednotlivých materiálů – 3 kritéria

	Kritérium 1	Kritérium 2	Kritérium 3
Komponent a Elasturan	Cena	Termín dodání	Poskytnuté skonto

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V následujícím Grafu č. 2 jsou znázorněny váhy určené Saatyho metodou.

Graf č. 2: Váhy vypočtené Saatyho metodou – 3 kritéria



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

7.4. Hodnocení dodavatelů - Rychlospojka 5410

Vstupní údaje byly získány od společnosti a konkrétní hodnoty jsou vypsány v Tabulce č. 27. Podnik objednává převážně od Dodavatele 3 i přesto, že za součástku požaduje nejvyšší cenu. Pro toho dodavatele se rozhoduje nejčastěji z důvodu nejrychlejšího dodání.

Tabulka č. 27: Zadané hodnoty – Rychlospojka 5410

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	3 463	2 930	4 206
Termín dodání	7 dní od objednání	3 dny od objednání	1 den od objednání
Platební podmínky	14 dnů od odběru	30 dnů od odběru	7 dnů od odběru
Spolehlivost (v %)	85	70	95

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jířího Lauermanna, 2019

Prosté hodnocení dle pořadí

Výpočty jsou získány z tabulky zadaných hodnot.

Tabulka č. 28: Prosté hodnocení dle pořadí – Rychlospojka 5410

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	2	1	3
Termín dodání	3	2	1
Platební podmínky	2	1	3
Ostatní	2	3	1
Suma	9	7	8
Pořadí	3.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nové hodnoty byly získány výpočty z tabulky zadaných hodnot. Po provedení výpočtů je nejvhodnějším Dodavatel 2, cena tohoto dodavatele je nejnižší a platební podmínky nejvýhodnější. Termín dodání je kratší pouze u Dodavatele 3. Dodavatel s nejvyšším bodovým ohodnocením má však nejnižší spolehlivost. Podnik objednává součástku od Dodavatele 3, jako důvod udává nejkratší termín dodání a špatné zkušenosti s Dodavatelem 2.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Tabulka č. 29: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené společností – Rychlospojka 5410

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	0,4	0,8	0,4	1,2
Termín dodání	0,3	0,9	0,6	0,3
Platební podmínky	0,2	0,4	0,2	0,6
Ostatní	0,1	0,2	0,3	0,1
Suma	1	2,3	1,5	2,2
Pořadí		3.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Výsledky váhového hodnocení vychází z výsledků prostého hodnocení dle pořadí doplněné o přiřazené váhy určené vedením společnosti. Nejvhodnějším dodavatelem se jeví stále Dodavatel 2. Poté Dodavatel 3 a na posledním místě Dodavatel 1.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou

Tabulka č. 30: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy Saatyho metodou – Rychlospojka 5410

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	0,56	1,12	0,56	1,68
Termín dodání	0,26	0,78	0,52	0,26
Platební podmínky	0,12	0,24	0,12	0,36
Ostatní	0,06	0,12	0,18	0,06
Suma	1	2,26	1,38	2,36
Pořadí		2.	1.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Výsledek hodnocení vychází z výsledků prostého hodnocení dle pořadí doplněné o přiřazené váhy určené Saatyho metodou. Nejideálnější dodavatelem zůstává Dodavatel 2. Druhý v pořadí je Dodavatel 1.

Prosté hodnocení dle hodnot

Tabulka č. 31: Prosté hodnocení dle hodnot – Rychlospojka 5410

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	84,61	100	69,66
Termín dodání	14,29	33,33	100
Platební podmínky	46,67	100	23,33
Ostatní	85	70	95
Suma	230,57	303,33	287,99
Pořadí	3.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Tato metoda je přesnější oproti předešlému hodnocení. Pořadí dodavatelů je stejné jako v prvních dvou použitých metodách. Nejlepší dodavatel je stále Dodavatel 2, od kterého společnost odebírá nejčastěji. Dodavatel 3 je v pořadí druhý.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Tabulka č. 32: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společností – Rychlospojka 5410

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	0,4	33,84	40	27,86
Termín dodání	0,3	4,29	10	30
Platební podmínky	0,2	9,33	20	4,67
Ostatní	0,1	8,5	7	9,5
Suma	1	55,96	77	72,03
Pořadí		3.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejlepším dodavatelem je stále Dodavatel 2. Nejvyššího počtu bodů dosáhl tento dodavatel u kritérií cena a platební podmínky. Dodavatel 3 se umístil opět na druhém místě následující Dodavatelem 1.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou

Tabulka č. 33: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené Saatyho metodou - Rychlospojka 5410

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	0,56	47,38	56	39,01
Termín dodání	0,26	3,72	8,67	26
Platební podmínky	0,12	5,6	12	2,8
Ostatní	0,06	5,1	4,2	5,7
Suma	1	61,80	80,87	73,51
Pořadí		3.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

V tomto případě hodnocení se využívají váhy zjištěné pomocí Saatyho matice. Výsledky této matice jsou uvedeny v Tabulce č. 23 a Tabulce č. 24. Tyto váhy doplňují hodnoty zjištěné z metody prostého hodnocení dle hodnot.

Pořadí dodavatelů je stejné jako v předchozí metodě. Nejlepším dodavatelem je Dodavatel 2, následuje Dodavatel 3 a na třetím místě se umístil Dodavatel 1.

7.5. Hodnocení dodavatelů – Komponent a Elasturan

Pro hodnocení byly použity informace uvedené v tabulce se zadanými hodnotami. Tento materiál se odebírá převážně od Dodavatele 2. Hlavním důvodem je cena této suroviny pro výrobu membrán.

Tabulka č. 34: Zadané hodnoty – Komponent a Elasturan

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (€/KS)	21,23	14,18
Termín dodání	2 dny od objednání	1 den od objednání
Ostatní (v %)	4	2

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

Prosté hodnocení dle pořadí

Výpočty jsou získány z tabulky zadaných hodnot.

Tabulka č. 35: Prosté hodnocení dle pořadí – Komponent a Elasturan

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (€/KS)	2	1
Termín dodání	2	1
Ostatní (v %)	1	2
Suma	5	4
Pořadí	2.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dle výsledků získaných touto metodou je ideálnější Dodavatel 2. Cena této suroviny od vhodnějšího dodavatele je výrazně nižší a termín dodání kratší, dodání poskytuje do 1 dne od objednání. Na rozdíl od Dodavatele 1 poskytuje pouze 2 % skonto. Dodavatel 1 se umístil na druhém místě.

Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené vedením společnosti Thun 1794 a. s.

Pro metodu váhového hodnocení podle pořadí jsou kritéria v tomto případě doplněny o jednotlivé váhy, které byly přiřazeny podnikem.

Tabulka č. 36: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené společností – Komponent a Elasturan

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (€/KS)	0,5	1	0,5
Termín dodání	0,37	0,74	0,37
Ostatní (v %)	0,13	0,13	0,26
Suma	1	1,87	1,13
Pořadí		2.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejvhodnějším dodavatelem je stále Dodavatel 2.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou

Tabulka č. 37: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou - Komponent a Elasturan

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (€/KS)	0,43	0,86	0,43
Termín dodání	0,33	0,66	0,33
Ostatní (v %)	0,24	0,24	0,48
Suma	1	1,76	1,24
Pořadí		2.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Přestože byly použity váhy získané se Saatyho metody, pořadí Dodavatelů se nezměnilo. První zůstává Dodavatel 2.

Prosté hodnocení dle hodnot

Výpočty jsou získány z tabulky zadaných hodnot.

Tabulka č. 38: Prosté hodnocení dle hodnot – Komponent a Elasturan

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (€/KS)	66,79	100
Termín dodání	50	100
Ostatní (v %)	100	50
Suma	216,79	250
Pořadí	2.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Při použití metody prostého hodnocení podle hodnot je vhodnějším dodavatelem Dodavatel 2.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Tabulka č. 39: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společností – Komponent a Elasturan

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (€/KS)	0,5	33,4	50
Termín dodání	0,37	18,5	37
Ostatní (v %)	0,13	13	6,5
Suma	1	64,9	93,5
Pořadí		2.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Metoda váhového hodnocení podle hodnot vyhodnotila Dodavatele 2 jako vhodnějšího. Tento dodavatel získal výrazně vyšší celkové hodnocení.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou

V tomto případě metoda váhového hodnocení podle hodnot využívá váhy získané pomocí Saatyho metody. Tyto získané váhy doplňují výsledky prostého hodnocení dle hodnot.

Tabulka č. 40: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené pomocí Saatyho metody – Komponent a Elasturan

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (€/KS)	0,43	28,72	43
Termín dodání	0,34	16,5	33
Ostatní (v %)	0,24	24	12
Suma	1	69,22	88
Pořadí		2.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

U všech metod hodnocení je výhodnější Dodavatel 2. Tento dodavatel má výrazně nižší cenu než Dodavatel 1, termín dodání je kratší. Skonto poskytované při odběrech není natolik důležité vzhledem k rozdílným cenám obou dodavatelů.

7.6. Hodnocení dodavatelů – Zlato matné bez leštění

Hodnocení dodavatelů je prováděno mnoha metodami. Zadané hodnoty jsou získány ze společnosti Thun 1794 a. s. Největší váhu má u tohoto dekoračního materiálu cena. Toto kritérium je pro firmu klíčové při rozhodování o volbě dodavatele.

Tabulka č. 41: Zadané hodnoty – Zlato matné bez leštění

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (KČ/KS)	153,29	151,97 (5,88€)
Termín dodání	3 dny od objednání	6 dny od objednání
Platební podmínky	45 dnů od odběru	21 dnů od odběru
Ostatní (v %)	100	50

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

Prosté hodnocení dle pořadí

Výpočty jsou prováděny z tabulky zadaných hodnot.

Tabulka č. 42: Prosté hodnocení dle pořadí – Zlato matné bez leštění

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (KČ/KS)	2	1
Termín dodání	1	2
Platební podmínky	1	2
Ostatní	1	2
Suma	5	7
Pořadí	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejvhodnějším dodavatelem je Dodavatel 1. i přesto, že má dodavatel vyšší cenu oproti Dodavateli 2, hodnoty ostatních kritérií se u tohoto dodavatele jeví lépe. Dovoz poskytuje tento dodavatel i pro menší množství.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Váhové hodnocení podle pořadí je doplněno o váhy kritérií, které byly přiřazeny podnikem.

Tabulka č. 43: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené společností - Zlato matné bez leštění

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (KČ/KS)	0,4	0,8	0,4
Termín dodání	0,3	0,3	0,6
Platební podmínky	0,2	0,2	0,4
Ostatní	0,1	0,1	0,2
Suma	1	1,4	1,6
Pořadí		1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po doplnění vah je nejvhodnějším Dodavatel 1. Nejvyšší váha byla přiřazena kritériu cena následována termínem dodání.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou

Tabulka č. 44: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou - Zlato matné bez leštění

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (KČ/KS)	0,56	1,12	0,56
Termín dodání	0,26	0,26	0,52
Platební podmínky	0,12	0,12	0,24
Ostatní	0,06	0,06	0,12
Suma	1	1,56	1,44
Pořadí		2.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Váhové hodnocení podle pořadí je v tomto případě doplněno o váhy kritérií, které byly získány Saatyho metodou. V případě užití těchto vah se Dodavatel 2 jeví jako výhodnější.

Prosté hodnocení dle hodnot

Výsledky byly získány z tabulky zadaných hodnot.

Tabulka č. 45: Prosté hodnocení dle hodnot – Zlato matné bez leštění

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (KČ/KS)	99,14	100
Termín dodání	100	50
Platební podmínky	100	46,67
Ostatní	100	50
Suma	399,14	246,67
Pořadí	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejlepší hodnocení získal Dodavatel 1.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Tabulka č. 46: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společností – Zlato matné bez leštění

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (KČ/KS)	0,4	39,66	40
Termín dodání	0,3	30	15
Platební podmínky	0,2	20	9,33
Ostatní	0,1	10	5
Suma	1	99,66	69,33
Pořadí		1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po použití modelu se jeví jako lepší Dodavatel 1. Výsledek Dodavatele 1 je výrazně vyšší než u Dodavatele 2.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou

Výsledky jsou získány doplněním výsledků z předchozí metody, prostého hodnocení podle hodnot o váhy získané ze Saatyho matice.

Tabulka č. 47: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené Saatyho metodou - Zlato matné bez leštění

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Cena (KČ/KS)	0,56	55,52	56
Termín dodání	0,26	26	13
Platební podmínky	0,12	12	5,6
Ostatní	0,06	6	3
Suma	1	99,52	77,6
Pořadí		1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po použití metody váhového hodnocení podle hodnot se jeví nejvhodnějším dodavatelem opět Dodavatel 1. Bodový zisk u kritéria ceny nebyl natolik odlišný. V ostatních kritériích však získal Dodavatel 1 téměř dvojnásobný počet bodů.

7.7. Hodnocení dodavatelů – Wollastonit casifkux

Zadané hodnoty jsou získány z podniku.

Tabulka č. 48: Zadané hodnoty – Wollastonit casifkux

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	16 213	11 556	9 186
Termín dodání	1 den od objednání	2 dny od objednání	2 den od objednání
Platební podmínky	30 dnů od odběru	28 dnů od odběru	7 dnů od odběru
Ostatní (v %)	95	85	95

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

Prosté hodnocení dle pořadí

Výpočty jsou získány z tabulky zadaných hodnot.

Tabulka č. 49: Prosté hodnocení dle pořadí – Wollastonit casifux

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	3	2	1
Termín dodání	1	2,5	2,5
Platební podmínky	1	2	3
Ostatní	1,5	3	1,5
Suma	6,5	9,5	8
Pořadí	1.	3.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Podle metody prostého hodnocení podle pořadí je nejvýhodnějším dodavatelem Dodavatel 1. Tento dodavatel má výrazně vyšší cenu než ostatní dva dodavatelé. Patří mezi dodavatele, který podnik hodnotí jako velice spolehlivé. Termín dodání je nejkratší a to pouhý 1 den od objednání a platbu požaduje dodavatel do 30 dnů po doručení dané objednávky. Na třetím, posledním místě, se umístil Dodavatel 2.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Výsledky váhového hodnocení podle pořadí jsou získány z tabulky výsledků prostého hodnocení podle pořadí doplněné o váhy jednotlivých kritérií určených podnikem.

Tabulka č. 50: Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společností – Wollastonit casifux

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	0,4	1,2	0,8	0,4
Termín dodání	0,3	0,3	0,75	0,75
Platební podmínky	0,2	0,2	0,4	0,6
Ostatní	0,1	0,15	0,3	0,15
Suma	1	1,85	2,25	1,9
Pořadí		1.	3.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po přiřazení vah jednotlivých kritérií je nejvhodnějším dodavatelem Dodavatel 1. Největší váha byla přiřazena kritériu cena, tak jako u ostatních surovin.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou

Tabulka č. 51: Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společností – Wollastonit casifux

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	0,56	1,68	1,12	0,56
Termín dodání	0,26	0,26	0,65	0,65
Platební podmínky	0,12	0,12	0,24	0,36
Ostatní	0,06	0,09	0,18	0,09
Suma	1	2,15	2,19	1,66
Pořadí		2.	3.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Provedením váhového hodnocení dle pořadí se jeví jako nejvhodnější Dodavatel 3. Pořadí se oproti předchozí metodě změnilo.

Prosté hodnocení dle hodnot

Výpočty byly získány z tabulky zadaných hodnot suroviny do glazury, Wollastonit casifux.

Tabulka č. 52: Prosté hodnocení dle hodnot – Wollastonit casifux

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	56,66	79,49	100
Termín dodání	100	50	50
Platební podmínky	100	93,33	23,33
Ostatní	95	85	95
Suma	351,66	307,82	268,33
Pořadí	1.	2.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Podle metody prostého hodnocení podle hodnot se nejvhodnějším dodavatelem jeví opět Dodavatel 1 a to i přes vysokou cenu suroviny. Druhý v pořadí je Dodavatel 2 následován Dodavatelem 3.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Tabulka č. 53: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společností – Wollastonit casifux

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	0,4	22,66	31,80	40
Termín dodání	0,3	30	15	15
Platební podmínky	0,2	20	18,67	4,67
Ostatní	0,1	9,5	8,5	9,5
Suma	1	82,16	73,97	69,17
Pořadí		1.	2.	3.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Použitím modelu se jeví Dodavatel 1 jako nejideálnější.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou

Tato metoda používá váhy získané Saatyho maticí. Výsledky této metody jsou získány z výsledků metody prostého hodnocení podle hodnot obohacené o váhy získané ze Saatyho matice.

Tabulka č. 54: Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou - Wollastonit casifux

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (KČ/KS)	0,56	31,73	44,51	56
Termín dodání	0,26	26	13	13
Platební podmínky	0,12	12	11,2	2,8
Ostatní	0,06	5,7	5,1	5,7
Suma	1	75,43	73,81	77,5
Pořadí		2.	3.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Dle této metody je nejvhodnější Dodavatel 3. Tento dodavatel obsadil druhé místo v metodách dle pořadí a třetí místo v prostém hodnocení podle hodnot. Po použití vah získaných ze Saatyho matice se pořadí dodavatelů změnilo. Nejvýhodnějším dodavatel nabízí surovinu nejlevněji. Spolehlivost podnik Thun 1794 a. s. hodnotí jako velmi dobrou. V jediném kritériu, platební podmínky, získal dodavatel výrazně méně bodů než ostatní.

7.8. Hodnocení dodavatelů – Listr iris

Zadané hodnoty jsou získány ze společnosti Thun 1794 a. s.

Tabulka č. 55: Zadané hodnoty – Listr iris

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (€/KS)	3,43	1,97	0,79
Termín dodání	1 den od objednání	3 dny od objednání	14 dní od objednání
Platební podmínky	30 dnů po odběru	45 dnů po odběru	21 dnů po odběru
Ostatní (v %)	50	100	100

Zdroj: Vlastní zpracování dle Jiřího Lauermanna, 2019

Prosté hodnocení dle pořadí

Výpočty jsou provedeny z tabulky zadaných hodnot.

Tabulka č. 56: Prosté hodnocení dle pořadí – Listr iris

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (€/KS)	3	2	1
Termín dodání	1	2	3
Platební podmínky	2	1	3
Ostatní (v %)	3	1,5	1,5
Suma	9	6,5	8,5
Pořadí	3.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Nejvhodnějším dodavatelem je Dodavatel 2 i přesto, že je cena vyšší než u Dodavatel 3. Tento dodavatel nabízí nejlepší variantu platebních podmínek, požaduje platbu do 45 dnů od obdržení objednávky. Druhý v pořadí se umístil Dodavatel 3 následován Dodavatelem 1.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Výsledky jsou získány přiřazením vah jednotlivých kritérií k výsledkům z metody prostého hodnocení podle pořadí.

Tabulka č. 57: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené společností – Listr iris

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (€/KS)	0,4	1,2	0,8	0,4
Termín dodání	0,3	0,3	0,6	0,9
Platební podmínky	0,2	0,4	0,2	0,6
Ostatní (v %)	0,1	0,3	0,15	0,15
Suma	1	2,2	1,75	2,05
Pořadí		3.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po doplnění vah je stále nejvhodnějším dodavatelem Dodavatel 2.

Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou

Tabulka č. 58: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy Saatyho metodou – Listr iris

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (€/KS)	0,56	1,68	1,12	0,56
Termín dodání	0,26	0,26	0,52	0,78
Platební podmínky	0,12	0,24	0,12	0,36
Ostatní (v %)	0,06	0,18	0,09	0,09
Suma	1	2,36	1,85	1,79
Pořadí		3.	2.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pořadí dodavatelů se změnilo po použití vah získaných Saatyho metodou. Nejvhodnějším dodavatelem je Dodavatel 3 následován Dodavatelem 2. Na posledním místě zůstává Dodavatel 1.

Prosté hodnocení dle hodnot

Výpočty byly získány z tabulky zadanych hodnot.

Tabulka č. 59: Prosté hodnocení dle hodnot – Listr iris

Kritérium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (€/KS)	22,96	39,96	100
Termín dodání	100	33,33	7,14
Platební podmínky	66,67	100	46,67
Ostatní (v %)	50	100	100
Suma	239,63	273,29	253,81
Pořadí	3.	1.	2.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Pořadí dodavatelů se nezměnilo. Nejvhodnějším dodavatelem je stále Dodavatel 2. Třetí v pořadí je Dodavatel 1.

Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené vedením společnosti Thun 1794

a. s.

Tabulka č. 60: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společností – Listr iris

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (€/KS)	0,4	9,18	15,98	40
Termín dodání	0,3	30	10	2,14
Platební podmínky	0,2	13,33	20	9,33
Ostatní (v %)	0,1	5	10	10
Suma	1	57,51	55,98	61,47
Pořadí		2.	3.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po doplnění vah získaných od vedení podniku se pořadí dodavatelů změnilo oproti třem prvním metodám. Nejvhodnějším dodavatelem je dle metody váhového hodnocení podle hodnot Dodavatel 3. Dodavatel 2, který byl doposud první v pořadí, je třetí v pořadí.

Váhové hodnocení dle hodnot

Tato metoda využívá váhy získané pomocí Saatyho matice. Výsledky metody prostého hodnocení dle hodnot jsou doplněny o získané váhy ze Saatyho matice.

Tabulka č. 61: Váhové hodnocení dle hodnot – Listr iris

Kritérium	Váha daného kritéria	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena (€/KS)	0,56	12,86	22,38	56
Termín dodání	0,26	26	8,67	1,86
Platební podmínky	0,12	8	12	5,6
Ostatní (v %)	0,06	3	6	6
Suma	1	49,86	49,05	69,46
Pořadí		2.	3.	1.

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Po doplnění vah získaných pomocí Saatyho matice je výsledek stejný jako u předchozí metody.

7.9. Shrnutí výsledků modelového příkladu hodnocení dodavatelů ve společnosti Thun 1794 a. s.

Hodnocení dodavatelů – Rychlospojka 5410

Náhradní díl pro technologii, Rychlospojku 5410, dodává v nejčastějších případech Dodavatel 2. Společnost odebírá díly od Dodavatele 1 jen ve výjimečných případech, jako důvod udává dlouhou dodací lhůtu. Toto kritérium je pro firmu velmi důležité z důvodu nevyskytujících se zásob tohoto náhradního dílu.

Subjektivní hodnocení zaměstnanců je tedy stejné jako výsledky většiny použitých metod. Hodnocení potvrdilo jako nejvhodnějšího Dodavatele 2. Výsledek váhového hodnocení v případě použití vah určených Saatyho metodou byl odlišný. Jako nejhoršího dodavatele vyhodnotila Dodavatele 3.

Tabulka č. 62: Výsledky vybraných metod – Rychlospojka 5410

Použitá metoda	Dodavatel s nejlepším hodnocením	Dodavatel s nejhorším hodnocením
Prosté hodnocení dle pořadí	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společností	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Prosté hodnocení dle hodnot	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle hodnot váhy určené společností	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 2	Dodavatel 1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Hodnocení dodavatelů – Komponent a Elasturan

Společnost spolupracuje doposud s Dodavatelem 1 i Dodavatelem 2 přesto, že druhý dodavatel má výrazně nižší cenu této suroviny pro výrobu membrán.

Jako vhodnější dodavatel se však u všech použitých metod prokázal Dodavatel 2. Výsledky jsou stejné ve všech případech použitých metod. Organizace by se měla převážně zaměřit na spolupráci s Dodavatelem 2.

Tabulka č. 63: Výsledky vybraných metod – Komponent a Elasturan

Použitá metoda	Dodavatel s nejlepším hodnocením	Dodavatel s nejhorším hodnocením
Prosté hodnocení dle pořadí	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společností	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Prosté hodnocení dle hodnot	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené společností	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 2	Dodavatel 1

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Hodnocení dodavatelů – Zlato matné bez leštění

Dodnes firma spolupracuje s oběma dodavateli dekoračního materiálu. Společnost objednává materiál od obou dodavatelů. Tyto objednávky se však velmi liší v objednaném množství.

Vhodnějším dodavatelem se jeví Dodavatel 1. Od tohoto dodavatele však podnik objednává v průměru pětikrát menší množství než od Dodavatele 2. Subjektivní volba dodavatele zaměstnanci se tak liší od většiny výsledků získaných z objektivních dat. Podnik by se měl zaměřit na spolupráci s Dodavatelem 1.

Tabulka č. 64: Výsledky vybraných metod – Zlato matné bez leštění

Použitá metoda	Dodavatel s nejlepším hodnocením	Dodavatel s nejhorším hodnocením
Prosté hodnocení dle pořadí	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společností	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Prosté hodnocení dle hodnot	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené společností	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 1	Dodavatel 2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Hodnocení dodavatelů – Wollastonit casifkux

Nejčastějšími dodavateli suroviny do glazury, Wollastonit casifkux, jsou Dodavatel 2 a Dodavatel 3. Instinktivní hodnocení bylo prokázáno pouze u metod využívajících váhy získané pomocí Saatyho metody, kde se ukázal Dodavatel 3 jako nejvhodnější.

U ostatních použitých metod se jako nejvhodnější projevil Dodavatel 1, od kterého společnost surovinu objednala naposledy v srpnu roku 2018. Podnik by měl přehodnotit spolupráci s Dodavatelem 1.

Získané výsledky se převážně lišily v metodách používajících váhy určené Saatyho metodou.

Tabulka č. 65: Výsledky vybraných metod – Wollastonit casifux

Použitá metoda	Dodavatel s nejlepším hodnocením	Dodavatel s nejhorším hodnocením
Prosté hodnocení dle pořadí	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společností	Dodavatel 1	Dodavatel 2
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 3	Dodavatel 2
Prosté hodnocení dle hodnot	Dodavatel 1	Dodavatel 3
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené společností	Dodavatel 1	Dodavatel 3
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 3	Dodavatel 2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Hodnocení dodavatelů – Listr iris

Thun 1794 a. s. spolupracuje v posledních 4 měsících s Dodavatelem 1. Tento dodavatel nebyl vyhodnocen jako nejvhodnější v žádné z použitých metod. Z výsledků metod je zřejmé, že nejvhodnějším dodavatelem je Dodavatel 2 nebo Dodavatel 3.

Organizace by měla zásadně přehodnotit dodavatele dekoračního materiálu.

Tabulka č. 66: Výsledky vybraných metod – Listr iris

Použitá metoda	Dodavatel s nejlepším hodnocením	Dodavatel s nejhorším hodnocením
Prosté hodnocení dle pořadí	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společností	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 3	Dodavatel 1
Prosté hodnocení dle hodnot	Dodavatel 2	Dodavatel 1
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené společností	Dodavatel 3	Dodavatel 2
Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou	Dodavatel 3	Dodavatel 2

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Návrh na zlepšení v oblasti hodnocení dodavatelů

Společnost Thun 1794 a. s. volí dodavatele převážně subjektivně na základě rozhodnutí svých zaměstnanců ve vedení podniku, kteří převážně volí na základě kritéria, které je v danou chvíli pro podnik nejdůležitější. Ostatní kritéria zanedbávají. Tento způsob subjektivního výběru z dostupných dodavatelů však není ideální. Po provedení hodnocení dodavatelů některých vybraných surovin a materiálů byla zjištěna vhodnost jiných dodavatelů než těch, s kterými společnost momentálně nejvíce spolupracuje.

Organizací bylo vybráno pět metod, z nichž by měla aspoň jednu používat při hodnocení dodavatelů. Využívání většího množství metod je však žádoucí. Tyto metody může podnik porovnávat a tím vybrat toho nejvhodnějšího dodavatele.

Zavedením systému by společnost Thun 1794 a. s. získala konkrétní data, z kterých je zřejmé pořadí vhodnosti dodavatelů. Toto hodnocení je založeno na základech objektivních informací. Navržený systém hodnocení dodavatelů umožňuje výběr nejlepšího z dostupných dodavatelů.

Finanční ředitel považuje váhy kritérií za důležité, proto by podnik měl využívat metody, které tyto váhy zohledňují. Pokud podnik zvolí pouze jednu metodu, měl by vybrat tu nejpropracovanější.

Zavedením navrhovaného systému pro výběr a hodnocení dodavatelů by organizace mohla uspořít peněžní prostředky a také minimalizovat kapitál, který je vázán ve skladových zásobách a také eliminovat neshody, které se mohou odrazit na její pověsti. Při spolupráci se spolehlivými dodavateli, kteří jsou výsledkem navrženého hodnocení, nemusí společnost tvořit vysoké pojistné zásoby nakupovaného materiálu. Propracovaný systém hodnocení umožňuje zajistit nejlepšího z dostupných dodavatelů a současně pracovat na nepřetržitém zlepšování pomocí zpětné vazby hodnocených ukazatelů. Důsledným zavedením systému zkvalitní organizace dodavatelskou základnu a také upevní svou pozici na trhu.

Závěr

Vybraný podnik Thun 1794 a. s. zabývající se výrobou běžného užitkového a hotelového porcelánu považuje své dodavatele za velmi důležité, neboť pro společnost dodává všechny vstupní zdroje. Podnik se snaží odběratelům poskytovat zboží a služby nejvyšší kvality, proto je řízení dobrých dodavatelských vztahů nezbytným nástrojem, který napomáhá k jejímu dosažení.

Z průzkumu ve společnosti se ukázalo, že se výběr a hodnocení dodavatelů v současnosti v podniku neprovádí. Pro jejich hodnocení nejsou tedy zavedeny žádné specifické metody. Po osobním rozhovoru s Ing. Jiřím Lauermannem byla navržena možnost zlepšení v této oblasti, která zaujímá největší část této práce.

Pro hodnocení dodavatele byla vybrána kritéria, která firma považuje za vhodná a těmto kritériím byly přiřazeny váhy. Zvolená kritéria jsou vyhovující, ale v budoucnu by společnost měla uvážit jejich rozšíření a modifikaci. Rozšířený systém kritérií by měl obsáhnout všechny aspekty, které by mohly ovlivňovat průběh dodavatelsko-odběratelských vztahů. V případě, že organizace nepovažuje rozšíření za nutné, měla by zvažovat více než jedno kritérium jako tomu bylo doposud.

Následně byly zvoleny metody prosté hodnocení podle pořadí, prosté hodnocení podle hodnot, váhové hodnocení podle pořadí a váhové hodnocení podle hodnot.

Navrhovaný systém by měl sloužit k monitorování a hodnocení všech dodavatelů, kteří ovlivňují celkové výsledky společnosti a také jako souhrnné opatření, které bude napomáhat zefektivnění při volbě mezi dodavateli.

Cíl práce, kterým bylo vytvoření systému hodnocení dodavatelů, byl splněn. Na základě údajů získaných z podniku, byl navržen jednoduchý systém. Po předložení modelového příkladu, který poskytl společnosti objektivnější hodnocení, někteří dodavatelé ztratili svojí stávající pozici.

Toto hodnocení by společnost měla provést u všech stávajících dodavatelů a na základě nejlepšího výsledku vybrat nebo přehodnotit dodavatele daného sortimentu. Cílem takového hodnocení je omezení komplikací, zjednodušení pracovních procesů a snížení vázaného kapitálu v zásobách.

Každá společnost by měla využívat systém, který je dostatečně přizpůsobený jejím požadavkům a podmínkám. Problematika je velice složitá a rozmanitá a je potřebné stále

obnovovat způsoby, které by mohly přispět k zlepšení tohoto procesu. Společnost Thun 1794 a. s. systém vyhodnotila jako dostačující, velmi dobrý, spolehlivý a zvážila jeho zavedení. Během zpracování bakalářské práce se nevyskytly žádné problémy související s pracovníky vedení společnosti. Potřebné podklady pro zpracování byly ochotně poskytnuty včas.

Seznam použitých zdrojů

Knižní zdroje

Internetové zdroje

Knižní zdroje

- ČUJAN, Zdeněk. (2010). Projektování logistických systémů. Zlín: Academia centrum UTB
- ČUJAN, Zdeněk, MÁLEK, Zdeněk. (2008). Výrobní a obchodní logistika. Zlín: Univerzita Tomáše Bati
- DANĚK, Jan, PLEVNÝ, Miroslav. (2005). Výrobní a logistické systémy. Plzeň: Západočeská univerzita
- FIALA Petr. (1999). Teorie rozhodování. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí n. Labem
- FIALA, Petr. (2005). Modelování dodavatelských řetězců. Praha: Professional Publishing
- GROS, Ivan. (2006). Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická
- JABLONSKÝ Josef. (2002). Operační výzkum: Kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování. Praha: Professional Publishing
- JIRSÁK, Petr, MERVART, Michal, VINŠ, Marek. (2013). Logistika pro ekonomy: vstupní logistika. Praha: Wolters Kluwer ČR
- KOZEL, Roman. (2005). Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada
- LAMBERT, DOUGLAS, M. (2005). Logistika. Brno: CP Books
- LUKOSZOVÁ, Xenie. (2004). Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press
- NENADÁL, Jaroslav. (2006). Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management Press
- OCHRANA, František. (2004). Hodnocení veřejných projektů a zakázek. Praha: ASPI Publishing
- OUDOVÁ, Alena. (2013). Logistika: základy logistiky. Kralice na Hané: Computer Media
- SYNEK, Miloslav. (2011). Manažerská ekonomika. Praha: Grada
- TOMEK, Gustav. (2007). Řízení výroby a nákupu: plánování, řízení a kontroling: komplexní standardizace: řízení dodavatelského řetězce – Supply Chain Management: praktické příklady: pro manažery a specialisty výroby, nákupu, logistiky a studenty VŠ. Praha: Grada Publishing
- TOMEK, Jan. (1999). Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press

Internetové zdroje

MD webdesign n. d.. BENEFICO [webová stránka]. Cit. 15. 3. 2019, dostupné z: <http://www.eaukcebenefico.cz/paretovo-pravidlo-a-abc-analyza/>

Dashöfer Holding (1997 – 2019). Ověřování způsobilosti a výběr dodavatelů [webová stránka]. Cit. 10. 2. 2019, dostupné z: https://www.qmprofi.cz/33/overovani-zpusobilosti-a-vyber-dodavatelu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4Eou0c_K0wh9GvZvTu_Y9-XY/

Economia, a. s. (1996 – 2019). MŘ [webová stránka]. Cit. 10. 2. 2019, dostupné z: https://modernizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000_d-hodnoceni-kvality-%20dodavatelskych-sluzeb

Ministerstvo spravedlnosti České republiky (2012 – 2015). Veřejný rejstřík a Sběrka listin MŘ [webová stránka]. Cit. 10. 2. 2019, dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=191971&typ=UPLNY>

Internet Info, s. r. o. (1998 - 2019). business center.cz [webová stránka]. Cit. 14. 2. 2019, dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p2164-dodavatel.aspx>

Thun 1794 a. s. n. d. Thun 1794 a. s. O nás [webová stránka]. Cit. 12. 2. 2019, dostupné z: <https://www.thun.cz/cz/info/1-o-nas.html>

Thun 1794 a. s. n. d. Thun 1794 a. s. [webová stránka]. Cit. 10. 2. 2019, dostupné z: <https://www.thun.cz>

Seznam použitých zkratk

apod. – a podobně

tzv. - takzvaně

aj. – a jiné

např. - například

tzn. - to znamená

č. - číslo

JIT – Just in time

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	11
Obrázek č. 2: ABC analýza	31
Obrázek č. 3: Logo společnosti	36
Obrázek č. 4: Ochranná známka Thun Hotel & Restaurant	37
Obrázek č. 5: Ochranná známka Thun 1794	37
Obrázek č. 6: Ochranná známka Bernadotte	38
Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti Thun 1794 a. s.	39

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Charakteristiky nákupních situací.....	14
Tabulka č. 2: Příklad použití nominální hodnotící stupnice	23
Tabulka č. 3: Bodová stupnice.....	24
Tabulka č. 4: Příklad na použití klasifikační ordinální stupnice	25
Tabulka č. 5: Příklad na použití bodovací ordinální stupnice	25
Tabulka č. 6: Tabulka zadaných hodnot	26
Tabulka č. 7: Prosté hodnocení dle pořadí.....	26
Tabulka č. 8: Váhové hodnocení dle pořadí	27
Tabulka č. 9: Tabulka zadaných hodnot	27
Tabulka č. 10: Prosté hodnocení dle hodnot.....	28
Tabulka č. 11: Váhové hodnocení dle hodnot	28
Tabulka č. 12: Scoring model.....	30
Tabulka č. 13: Bodová stupnice s deskriptory.....	32
Tabulka č. 14: Příklad na zjišťování preferencí dvojic kritérií pomocí Saatyho metody	33
Tabulka č. 15: Členění společnosti Thun 1794 a. s.	35
Tabulka č. 16: Hlavní dodavatelé materiálu a energie 2017	42
Tabulka č. 17: Tabulka hodnot – Rychlospojka 5410	45
Tabulka č. 18: Tabulka hodnot – Komponent a Elasturan	46
Tabulka č. 19: Cena dekoračního materiálu – Zlato matné bez leštění.....	47
Tabulka č. 20: Tabulka hodnot – Zlato matné bez leštění.....	47
Tabulka č. 21: Tabulka hodnot – Wollastonit casifkux.....	48
Tabulka č. 22: Tabulka hodnot – Listr iris	49
Tabulka č. 23: Saatyho matice, výpočty geometrického průměru a vah 4 kritérií	50
Tabulka č. 24: Konkrétní kritéria jednotlivých materiálů – 4 kritéria	50
Tabulka č. 25: Saatyho matice, výpočty geometrického průměru a vah 3 kritérií	51
Tabulka č. 26: Konkrétní kritéria jednotlivých materiálů – 3 kritéria	51
Tabulka č. 27: Zadané hodnoty – Rychlospojka 5410	53
Tabulka č. 28: Prosté hodnocení dle pořadí – Rychlospojka 5410.....	53
Tabulka č. 29: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené společností – Rychlospojka 5410	54
Tabulka č. 30: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy Saatyho metodou – Rychlospojka 5410	54

Tabulka č. 31: Prosté hodnocení dle hodnot – Rychlospojka 5410.....	55
Tabulka č. 32: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společnostmi – Rychlospojka 5410	55
Tabulka č. 33: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené Saatyho metodou - Rychlospojka 5410.....	56
Tabulka č. 34: Zadané hodnoty – Komponent a Elasturan.....	56
Tabulka č. 35: Prosté hodnocení dle pořadí – Komponent a Elasturan.....	57
Tabulka č. 36: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené společnostmi – Komponent a Elasturan.....	57
Tabulka č. 37: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou - Komponent a Elasturan.....	58
Tabulka č. 38: Prosté hodnocení dle hodnot – Komponent a Elasturan.....	58
Tabulka č. 39: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společnostmi – Komponent a Elasturan.....	59
Tabulka č. 40: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené pomocí Saatyho metody – Komponent a Elasturan	59
Tabulka č. 41: Zadané hodnoty – Zlato matné bez leštění	60
Tabulka č. 42: Prosté hodnocení dle pořadí – Zlato matné bez leštění	60
Tabulka č. 43: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené společnostmi - Zlato matné bez leštění	61
Tabulka č. 44: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené Saatyho metodou - Zlato matné bez leštění.....	61
Tabulka č. 45: Prosté hodnocení dle hodnot – Zlato matné bez leštění	62
Tabulka č. 46: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společnostmi – Zlato matné bez leštění	62
Tabulka č. 47: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené Saatyho metodou - Zlato matné bez leštění.....	63
Tabulka č. 48: Zadané hodnoty – Wollastonit casifux	63
Tabulka č. 49: Prosté hodnocení dle pořadí – Wollastonit casifux	64
Tabulka č. 50: Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společnostmi – Wollastonit casifux	64
Tabulka č. 51: Váhové hodnocení dle pořadí - váhy určené společnostmi – Wollastonit casifux	65
Tabulka č. 52: Prosté hodnocení dle hodnot – Wollastonit casifux	65

Tabulka č. 53: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společností – Wollastonit casifux	66
Tabulka č. 54: Váhové hodnocení dle hodnot - váhy určené Saatyho metodou - Wollastonit casifux	66
Tabulka č. 55: Zadané hodnoty – Listr iris	67
Tabulka č. 56: Prosté hodnocení dle pořadí – Listr iris	67
Tabulka č. 57: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy určené společností – Listr iris	68
Tabulka č. 58: Váhové hodnocení dle pořadí – váhy Saatyho metodou – Listr iris	68
Tabulka č. 59: Prosté hodnocení dle hodnot – Listr iris	69
Tabulka č. 60: Váhové hodnocení dle hodnot – váhy určené společností – Listr iris	69
Tabulka č. 61: Váhové hodnocení dle hodnot – Listr iris	70
Tabulka č. 62: Výsledky vybraných metod – Rychlospojka 5410	71
Tabulka č. 63: Výsledky vybraných metod – Komponent a Elasturan	72
Tabulka č. 64: Výsledky vybraných metod – Zlato matné bez leštění	73
Tabulka č. 65: Výsledky vybraných metod – Wollastonit casifux	74
Tabulka č. 66: Výsledky vybraných metod – Listr iris	75

Seznam grafů

Graf č. 1: Váhy vypočtené Saatyho metodou – 4 kritéria	51
Graf č. 2: Váhy vypočtené Saatyho metodou – 3 kritéria	52

Seznam schémat

Schéma č. 1: Fullerův trojúhelník	32
---	----

Abstrakt

DO, Thu Linh. *Metody hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, s. 87, 2019

Klíčová slova: nákup, hodnocení dodavatelů, dodavatel, výběr dodavatele, kritérium

Bakalářská práce je zaměřena na návrh systému hodnocení dodavatelů ve společnosti Thun 1794, a. s. Při řešení vychází z teoretických poznatků a z analýzy současného stavu v podniku Thun 1794, a. s. Praktická část obsahuje modelový příklad aplikovaný na současné dodavatele a postupy hodnocení dodavatelů, které jsou společnosti doporučeny k zavedení. Cílem navrhovaného zlepšení je navázání či upevnění vztahů s nejvhodnějšími dodavateli.

Abstract

DO, Thu Linh. *Methods of rating of suppliers in particular business*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics of the University of West Bohemia in Pilsen, p. 87, 2019

Key words: Purchase, suppliers evaluation, suppliers, supplier selection, criterion

Bachelor thesis is focused on the suggestion of the supplier evaluation system in Thun 1794, a. s. The solution is based on theoretical knowledge and analysis of the current status in the company Thun 1794, a. s. The practical part contains a model example applied to current suppliers and suppliers evaluation procedures that are recommended for implementation. The aim of the suggestion for improvement is to establish or consolidate relationships with the most suitable suppliers.