

Projekt na zlepšení systému řízení dodavatelských vztahů ve společnosti XYZ, a.s.

Bc. Pavlína Hrušková

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína Hrušková**
Osobní číslo: **M12852**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt na zlepšení systému řízení dodavatelských vztahů ve společnosti XYZ, a.s**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních zdrojů a zpracujte kritickou literární rešerši z oblasti řízení dodavatelských vztahů.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XYZ, a.s. a vypracujte její situační analýzu.
- Analyzujte současný stav řízení dodavatelských vztahů ve společnosti XYZ, a.s.
- Vytvořte projekt na zlepšení systému řízení dodavatelských vztahů ve společnosti XYZ, a.s.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost, přínosy a rizika projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARLBJORN, Jan Stentoft et al. Supply Chain Management: Sources for Competitive Advantages. 1 st edition. Aarhus: Academica, 2010, 395 s. ISBN 978-87-7675-584-3.

COUSINS, Paul et al. Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice. First published. London: Pearson Education Limited, 2008, 309 s. ISBN 978-0-273-65100-0.

KAPLAN, Milan, Josef ZRNÍK a kolektiv. Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit čas a peníze. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-2002-9.

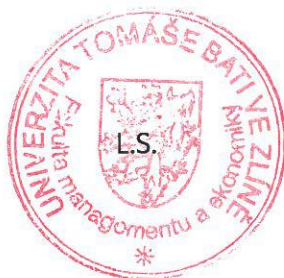
NENADÁL, Jaroslav a kolektiv. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 324 s. ISBN 80-7261-152-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou dodavatelsko-odběratelských vztahů, konkrétně je zaměřena na zlepšení systému výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ, a.s. Na základě rešerše odborné literatury vztahující se k dané problematice byla vypracována podrobná analýza současného systému řízení dodavatelských vztahů ve společnosti. Po zjištění nedostatků definovaných v závěru analýzy, byly postupně navrhovány kroky vedoucí k jejich odstranění. Hlavním cílem práce bylo vytvoření transparentnějšího způsobu hodnocení dodavatelů, který by odrážel skutečné potřeby podniku. Současně byl navržen univerzální dotazník, jenž by měl být zasílán všem potenciálním dodavatelům při výběrových řízeních. Závěrem práce bylo provedeno zhodnocení vypracovaného návrhu, jeho přínosy pro firmu a možná rizika.

Klíčová slova: dodavatelsko-odběratelské vztahy, partnerství, výběr dodavatele, optimalizace, kritéria hodnocení, analýza, dotazník

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the supplier-customer external relationship and it is specifically focused on the improvement of the suppliers selection and evaluation system in the XYZ, Inc. company. Based on the research of scientific literature related on the matter, there has been conducted a thorough analysis of current system of the supplier relationships management. Upon detection of the gaps defined in the analysis conclusion, there were subsequently proposed steps leading to the gaps elimination. The main objective has been the creation of a more transparent way of the suppliers evaluating, to reflect the real needs of the company. Simultaneously, the universal questionnaire has been designed, which should be sent to all potential suppliers in tenders. At the thesis conclusion, there has been performed the appreciation of the draft, its benefits and possible risks for the company.

Keywords: supplier-consumer relationships, partnership, supplier selection, optimization, evaluation criteria, analysis, questionnaire

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala panu doc. Ing. Romanovi Zámečnickovi Ph.D. za jeho odborný dohled nad vypracováním této práce, za cenné rady a připomínky a hlavně za ochotu a čas, který mi věnoval.

Také bych chtěla poděkovat své rodině za trpělivost a podporu ve studiu.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI DODAVATELSKO- ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....	13
1.1 ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI	14
1.1.1 Fáze řízení vztahů s dodavateli	15
1.2 MARKETING V NÁKUPU	16
1.2.1 Nákupní marketingový mix.....	16
1.3 PARTNERSTVÍ S DODAVATELI.....	17
1.3.1 Typy partnerství	18
1.3.2 Výhody plynoucí z dlouhodobé spolupráce	18
2 ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ.....	20
2.1 PARETOVA ANALÝZA	20
2.2 ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ PODLE VÝZNAMU PRO ORGANIZACI.....	21
2.3 OPTIMALIZACE POČTU DODAVATELŮ	22
2.3.1 Sourcingové strategie	23
2.3.1.1 Single sourcing	23
2.3.1.2 Multiple sourcing.....	24
2.3.1.3 Delegated sourcing	24
2.3.1.4 Parallel sourcing	25
3 VÝBĚR A HODNOCENÍ VHODNÝCH DODAVATELŮ.....	26
3.1 KRITÉRIA VÝBĚRU DODAVATELŮ	26
3.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	27
3.2.1 Předběžné hodnocení	28
3.2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti	28
3.2.3 Hodnocení podle dalších kritérií	29
3.3 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	30
3.3.1 Scoring model	30
3.3.2 Grafická metoda hodnocení	31
3.3.3 Metody vícekritériálního hodnocení variant	32
3.3.3.1 Metoda pořadí	32
3.3.3.2 Bodovací metoda	33
3.3.3.3 Fullerova metoda	33
3.3.3.4 Saatyho metoda.....	34
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	38
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	38
5.1.1 Organizační struktura společnosti	38
5.1.2 Zaměstnanecská struktura.....	38
5.1.3 Přehled základních ekonomických ukazatelů	39

5.2	PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ	41
5.2.1	Zákazníci	41
5.2.2	Konkurence	41
5.2.3	Vývoj odvětví.....	41
5.3	POPIS HLAVNÍCH PROCESŮ SPOLEČNOSTI.....	42
5.3.1	Proces výroby pitné vody	42
5.3.2	Proces distribuce pitné vody	43
5.3.3	Proces odvádění odpadních vod.....	43
5.3.4	Proces čištění odpadních vod	44
5.3.5	Proces styku se zákazníkem	45
5.4	ZÁSOBOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	45
5.4.1	Softwarová podpora zásobování	46
6	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.....	47
6.1	VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍHO SMLUVNÍHO PARTNERA	47
6.2	POŽADAVKY NA KVALITU NAKUPOVANÝCH VSTUPŮ	47
6.3	KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELŮ	48
6.4	PRŮBĚH HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	49
6.5	REGISTR SCHVÁLENÝCH DODAVATELŮ	50
6.6	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	51
6.6.1	Výběr dodavatele	51
6.6.2	Hodnocení dodavatele	51
7	PROJEKT NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.....	54
7.1	VYTVOŘENÍ DOTAZNÍKU PRO NOVÉ DODAVATELE.....	54
7.2	ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ	54
7.2.1	Návrh na optimalizaci počtu dodavatelů.....	57
7.3	NÁVRH KRITÉRIÍ HODNOCENÍ	58
7.3.1	Bodové a slovní ohodnocení kritérií	59
7.3.2	Stanovení vah důležitosti jednotlivým kritériím	65
7.4	POSTUP HODNOCENÍ DODAVATELŮ	67
7.5	PŘEDKLÁDÁNÍ VÝSLEDKŮ Z HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	68
7.6	VZOROVÝ PŘÍKLAD HODNOCENÍ.....	68
8	VYHODNOCENÍ PROJEKTU NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.....	70
8.1	PŘÍNOSY NAVRHOVANÝCH ZMĚN	70
8.2	ANALÝZA RIZIK.....	70
8.2.1	Rizika na straně dodavatele.....	71
8.2.2	Rizika na straně odběratele	72
8.3	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU NÁVRHU.....	72
8.3.1	Ekonomické zhodnocení současného systému hodnocení dodavatelů	72
8.3.2	Ekonomické zhodnocení navrhovaného systému hodnocení dodavatelů	73

8.3.3	Ekonomické srovnání současného a navrhovaného systému hodnocení dodavatelů	74
8.4	ČASOVÉ VYMEZENÍ PROJEKTU.....	75
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	82
	SEZNAM OBRÁZKŮ	83
	SEZNAM TABULEK.....	84
	SEZNAM VZORCŮ	86
	SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Současné externí prostředí firem můžeme charakterizovat jako prostředí nesmírně turbulentní a dynamické, prostředí vyznačující se značnou nejistotou umocněnou hospodářským poklesem a dluhovou krizí eurozóny. Je ovšem nutno poznamenat, že ohrožení vyvolané krizí a poklesem ekonomiky pro jednu firmu znamená pro jinou firmu příležitost k růstu a k expanzi na nové trhy.

Dynamické a turbulentní prostředí nutí management firem ke snižování nákladů, přičemž jednou z cest jsou úspory plynoucí z dodavatelsko-odběratelských vztahů, tedy úspory plynoucí ze snižování cen pořizovaných vstupů, čímž rozumíme nákup energií, surovin a materiálů potřebných především pro výrobu a další rozvoj podniku.

Riskantní pro budoucí vývoj firmy je politika pořizování méně kvalitních surovin a materiálů, projevující se dále v poklesu kvality finálního výrobku, jeho snížené konkurenceschopnosti na trhu a následně ztráty zákazníků a opuštění trhu.

Opačným postupem je jednání s dodavateli, sdružování odběratelů do větších celků s následným tlakem na množstevní slevy, zavádění moderních metod výběru a hodnocení dodavatelů, partnerství s dodavateli a další druhy spolupráce mezi dodavateli a odběrateli.

Právě toto je zadáním pro správně fungující oddělení nákupu podniku, prosperujícího na trzích dvacátého prvního století a snahou takovéto oddělení pomoci navrhnout v projektu této diplomové práce.

Práce je zaměřena na problematiku procesu výběru a hodnocení dodavatelů v akciové společnosti XYZ. Jelikož tato společnost vlastní certifikáty ISO, musí také na základě požadavků ISO norem provádět hodnocení svých dodavatelů. Hlavním úkolem diplomové práce bude tedy nalézt možnosti zlepšení celého procesu a zároveň jeho větší objektivizaci.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh projektu na vytvoření transparentního systému hodnocení dodavatelů, primárním přínosem projektu je zlepšení dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Dílkými podcíli pro realizaci vytčeného cíle jsou:

Analýzou literárních pramenů definovat teoretická východiska problematiky dodavatelsko-odběratelských vztahů

- ❖ Analýza současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ, a.s.
- ❖ Nově zpracované hodnocení kritérií používané metodiky hodnocení.
- ❖ Tvorba dotazníku pro nové dodavatele.
- ❖ Vzhledem k rozsahu diplomové práce bude pouze nastíněna možnost řešení optimalizace počtu dodavatelů.
- ❖ Závěrem bude provedeno zhodnocení přínosů a rizik nového systému včetně ekonomického zhodnocení.

Při tvorbě diplomové práce budou použity tyto metody a techniky: rešerše odborné literatury, analýza, syntéza, dedukce a dotazování. Analýzou literárních a dalších dostupných zdrojů vztahujících se k problematice dodavatelsko-odběratelských vztahů budou informace sumarizovány a vyústí v syntézu získaných poznatků. Následná situační analýza bude použita při zpracování projektu návrhu řešení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti XYZ, a.s. Závěrečnou kapitolou bude kritické zhodnocení rizik projektu včetně ekonomických aspektů projektu.

Diplomová práce bude vypracována podle požadovaných zásad pro zpracování diplomových prací.

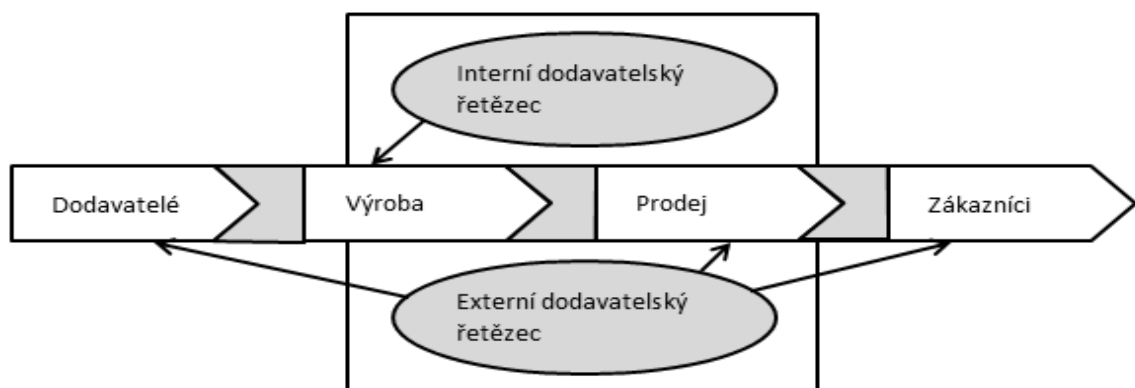
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ V OBLASTI DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ

Dodavatelско-odběratelské vztahy představují obchodně smluvní vztahy mezi podnikem dodavatele a odběratele. S jejich realizací je spjata celá řada marketingových, logistických a obchodních aktivit počínaje výzkumem trhu, přes uzavření smlouvy až po realizaci dodávky. Obchodní vztahy se řídí platnou legislativou, kterou je v současné době zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník, jenž nahradil původní občanský zákoník z roku 1964. Nový občanský zákoník zrušil dvojí režim uzavírání smluvních vztahů podle občanského a podle obchodního zákoníku a v současnosti upravuje závazkové vztahy sám. Nejčastěji uzavíranými smlouvami v podniku jsou zpravidla kupní smlouva a rámcová kupní smlouva, kterou je možné uzavřít v případě pravidelně se opakujících dodávek. Výhodou rámcových smluv je započtení hodnoty všech dodávek v rámci jedné smlouvy, čímž dochází ke snížení nákupní ceny a snižování administrativních nákladů.

Partnerství je možné označit jako obchodní vztah mezi dodavatelem a odběratelem, který se zakládá na vzájemné důvěře, otevřenosti mezi partnery a sdílení podnikatelských rizik i zisků. Tento vztah přináší konkurenční výhodu oběma stranám v podobě vyšších výkonů, které by podniky samostatně nemohly nikdy dosáhnout.

Dodavatelský řetězec – SC (Supply Chain) definuje Lukoszová (2012, s. 18) jako „sít' vzájemně provázaných a závislých organizací, které fungují na základě spolupráce, společné kontrole, řízení a zlepšování fyzických a informačních toků od dodavatelů až po koncové uživatele“.



Obr. 1 Dodavatelský řetězec (Tomek, Vávrová, 2007, s. 338)

Interní dodavatelský řetězec – ISC (Internal Supply Chain). Vnitřní perspektivou dodavatelského řetězce se podle Arlbjorna (2010, s. 31) chápe produkční tok materiálu a informací uvnitř podniku, takže je potom možné hovořit o interním dodavatelském řetězci. Prvky ISC mohou být procesy a funkce vztahující se k řízení poptávky, vyřizování objednávek, plánování a nakupování, řízení zásob, skladování, výrobě, přepravě a kontrole jakosti. Tento výčet však nemusí být úplný a v každé firmě se může trochu odlišovat.

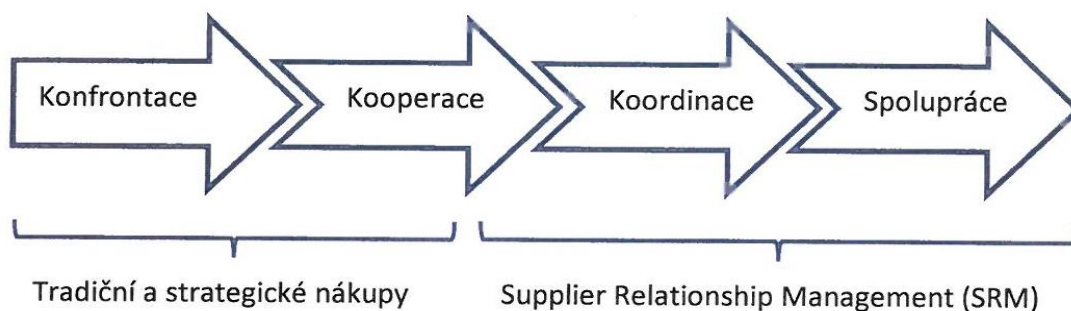
1.1 Řízení vztahů s dodavateli

Podnikové procesy je možné dle Fialy (2009, s. 15) rozdělit do tří makro procesů:

- ❖ řízení vztahů s dodavateli - SRM (*Supplier Relationship Management*)
- ❖ řízení vnitřního řetězce - ISCM (*Internal Supply Chain Management*)
- ❖ řízení vztahů se zákazníky – CRM (*Customer Relationship Management*).

Řízení vztahů s dodavateli – SRM - je proces, který se zabývá materiálovým zabezpečením podniku, podrobně se věnuje výběru dodavatelů, jejich hodnocením, motivací a optimalizací, spoluprací při navrhování produktů a vytvářením dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů, jež jsou důležitým předpokladem pro zvyšování efektivity nejen nákupního procesu, ale i podniku jako celku.

Stehlík s Kapounem (2008, s. 51) zdůrazňují, že jeho hlavní úlohou je vytváření proaktivních vztahů s dodavateli, aby podnik mohl díky lepší spolupráci vyrábět a dodávat své produkty kvalitněji, rychleji a levněji.



Obr. 2 SRM jako strategie spolupráce odběratelů s dodavateli (Stehlík, Kapoun, 2008, s. 51)

Poirier (2001, s. 3) spatřuje hlavní výhody konceptu SRM v:

- ❖ optimalizaci vztahů s dodavateli – zacházením s různými dodavateli různými způsoby v závislosti na povaze vzájemných vztahů a na jejich strategické hodnotě¹
- ❖ tvorbě konkurenční výhody a řízení zisku společným vytvářením nových a lepších řešení zaměřených na zákazníka²
- ❖ prodlužování a posilování vztahů s klíčovými dodavateli – integraci dodavatele do vlastních podnikových procesů³
- ❖ zvyšování zisku prostřednictvím redukce dodavatelského řetězce a provozních nákladů při současném udržování kvality.⁴

1.1.1 Fáze řízení vztahů s dodavateli

Nákupní proces organizací, při nichž dochází k řízení vztahů s dodavateli, Lambert (2000, s. 354) rozdělil do pěti fází:

- ❖ *1. fáze – Přípravná fáze*
 - ❖ *vznik potřeby koupě určitého produktu*
 - ❖ *vytvoření týmu (v případě potřeby)*
- ❖ *2. fáze – Identifikace potenciálních dodavatelů*
 - ❖ *stanovení kritérií výběru*
 - ❖ *identifikace potenciálních dodavatelů*
- ❖ *3. fáze – Prozkoumání a výběr dodavatele*
 - ❖ *kontaktování potenciálních dodavatelů*
 - ❖ *ohodnocení dodavatelů*
 - ❖ *volba*
- ❖ *4. fáze – Navázání vztahu*
 - ❖ *dokumentování původních očekávání a kontaktů*
 - ❖ *věnování vysoké míry pozornosti*
 - ❖ *poskytování rychlé zpětné vazby*

¹ Optimize supplier relationships – treat different suppliers in different ways depending on the nature of the relationships and their strategic value.

² Create competitive advantage and drive revenue by jointly bringing new, better and more customer-centric solutions to market faster.

³ Lengthen and strengthen Critical supplier relationships – integrate suppliers into your business processes.

⁴ Drive profit enhancement through reduced supply chain and operational costs while maintaining quality.

- ❖ 5. fáze – *Ohodnocení vztahu*
 - ❖ *pokračování na současné úrovni vztahu*
 - ❖ *rozšíření/budování vztahu*
 - ❖ *omezení/zrušení vztahu.*

1.2 Marketing v nákupu

Marketing vznikl na konci 19. století ve Spojených státech amerických, ale v Evropě se začal plně uplatňovat až v polovině padesátých let 20. století. Zpočátku byl pokládán za součást a podporu prodeje a na nákup se pohlíželo spíše jako na obslužnou funkci. Úkolem nákupu bylo obstarávat předem dané produkty v co nejkratším termínu a za co nejnižší cenu.

Teprve s rozvojem nových modelů nákupního procesu, které byly vypracovány v 80. letech minulého století, vzniká nákupní marketing, jehož dominantní postavou se stává dodavatel.

Marketingové přístupy v nákupním procesu začínají tvorbou nákupní strategie a formulací cílů nákupu, analýzami o situaci na trhu, pokračují rozhodováním a volbou vhodných dodavatelů, přes režim dodávek, tvorbu optimálních zásob a vyhodnocování konkurenčních nabídek, při současném dosahování oboustranně výhodných vztahů s dodavateli v otázkách kvality, logistiky, dodacích a platebních podmínek až po cenu a další atributy. (Tomek, Vávrová, 2009, s. 189)

John F. Welch definoval poslání marketingového řízení jako „podporu trvalých inovací ve světě neustálých změn“. Nákupci mají právo podílet se na firemní podnikatelské strategii tím, že jsou dobře informováni o potřebách, problémech, prioritách i možnostech dodavatelů. (Tomek, Hofman, 1999, s. 31)

1.2.1 Nákupní marketingový mix

Pokud chce být firma na trhu úspěšná, musí se ve svém marketingovém úsilí zaměřit na to, aby měla správný produkt za správnou cenu podpořenou správnou propagací na správném místě. Z uvedeného vyplývá, aby firma dosáhla vysoké spokojenosti svých zákazníků, musí se zaměřit nejen na své interní procesy, ale spojit své úsilí také ve spolupráci s dodavateli i konečnými zákazníky.

Stejně jako je tomu při prodejních podnikových aktivitách, tak i nákup využívá marketingový mix, který vychází ze stejných pravidel, tzv. koncepce čtyř veličin – 4P.

- ❖ **Produkt (Product)** – shoda poptávky s nabídkou, kvalita, podpora kvality, inovace, balení, označování, spolehlivost dodávek, standardizace produktů, technická a prodejní podpora
- ❖ **Cena (Price)** – platební podmínky, slevy, bonusy
- ❖ **Umístění (Place)** – doprava, skladová rezerva, konsignační sklady, just-in-time, přesnost dokumentace v ceně, množství a místě
- ❖ **Propagace, komunikace (Promotion)** – podpora značky, dlouhodobost vztahů, sdílení tržních informací, přenos firemní kultury, hodnocení. (Kaplan, Zrník, 2007, s. 51)

1.3 Partnerství s dodavateli

S rostoucí globalizací na trhu, zvyšující se konkurencí a zkracováním životního cyklu výrobků se podnikání stává příliš složité a nákladné, aby podnik mohl dlouhodobě působit osamoceně. Aktuálními se proto stávají různé formy spolupráce a vytváření partnerských vztahů mezi organizacemi.

Hlavní zásady pro budování a rozvíjení partnerství s dodavateli formuloval Kaoru Ishikawa v jedné ze svých publikací o TQM již v roce 1985:

- ❖ obchodní partneři jsou odpovědní za aplikaci procesů managementu jakosti
- ❖ dodavatel s odběratelem by měli být na sobě nezávislí
- ❖ před zahájením obchodních transakcí by měli uzavřít vzájemnou dohodu s ohledem na jakost, cenu, množství, termíny dodávek a způsob plateb
- ❖ předem se dohodnout na metodách ověřování shody
- ❖ předem dojednat způsob řešení případných problémů s dodávkou
- ❖ vzájemně si předávat informace s cílem zlepšovat jakost
- ❖ aktivně řídit společné činnosti, mezi něž patří plánování, objednávání, výroba, skladování apod.
- ❖ při realizaci svých obchodních aktivit by měli mít vždy na zřeteli zájmy a požadavky zákazníků
- ❖ odběratel je dále odpovědný za předání jasných a kompletních informací o požadavcích na dodávky
- ❖ a dodavatel je odpovědný za procesy zabezpečování jakosti. (Nenadál, 2006, s. 30)

1.3.1 Typy partnerství

Vztahy mezi organizacemi mívají různou podobu, ve většině případů se však jedná o běžné obchodní vztahy. Podniky spolu navzájem obchodují, ale zároveň neexistuje důvod pro těsnější spolupráci mezi nimi. Zpravidla se jedná o dodavatelské subjekty, které za standardních podmínek nabízejí své výrobky nebo služby širokému okruhu zákazníků. Užším typem spolupráce je potom partnerství, které podle míry propojení a délky trvání Lambert (2000, s. 373) dělí do tří typů.

Typ I: Organizace spolu v omezené míře koordinují své činnosti. Partnerství má většinou krátkodobý charakter a zahrnuje jednu divizi nebo funkční oblast v rámci každého podniku.

Typ II: Činnosti obou organizací jsou spolu více propojeny. Partnerství má dlouhodobější charakter a je do něj zapojeno více divizí.

Typ III: V tomto případě se jedná o vysoký stupeň integrace obou organizací, který má dlouhodobý charakter.

Společný podnik (joint venture) ani strategickou alianci však nelze nazývat partnerstvím, neboť ty jsou založeny na určitém stupni majetkové spoluúčasti, a nepatří sem ani vertikální integrace podniků. Přesto podle Lamberta (2000, s. 372) může „*správně řízené partnerství přinést podnikům velmi podobné efekty a přínosy, jako jsou přínosy ze společného podniku nebo vertikální integrace*“.

1.3.2 Výhody plynoucí z dlouhodobé spolupráce

Budování dlouhodobých obchodních vztahů mezi dodavatelem a odběratelem skýtá mnoho výhod pro oba obchodní partnery, má vliv na zvyšování jakosti dodávaných produktů a služeb a umožňuje také používání progresivních metod nákupu, jako je například just-in-time.

Lukoszová (2004, s. 147-148) vidí hlavní výhody plynoucí z dlouhodobých dodavatelsko-odběratelských vztahů ve snížení počtu dodavatelů, možnosti využívání souborných objednávek, snížení logistických nákladů a omezení nákupních rizik.

Šlapota, Grabarczyk a Leták (2005, s. 169) zase zmiňují výhodu v dobré znalosti dodavatele, kdy odběratel je dobře obeznámen s výrobními procesy, organizací i způsobem vyjednávání jeho obchodních zástupců. Nelze opomenout ani výhodné cenové kalkulace, které jsou většinou jiné než pro nepravidelné zákazníky.

Přínosy z dlouhodobé spolupráce však plynou i pro dodavatele, pro něž je velikou výhodou existence stabilního zákazníka a jistota včasné platby. Také dodavatelé si provádějí analýzy svých zákazníků, aby eliminovali případná rizika plynoucí z obchodních vztahů.

2 ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ

Dělení dodavatelů do skupin se provádí především z důvodu sledování a vyhodnocování jejich dlouhodobé výkonnosti. Určení klíčových dodavatelů pro organizaci je potom důležité z hlediska častější komunikace a těsnější spolupráce s těmito dodavateli. Nejčastěji se dodavatelé dělí do skupin A, B, C, popřípadě A, B, C, D podle předem definovaného kritéria.

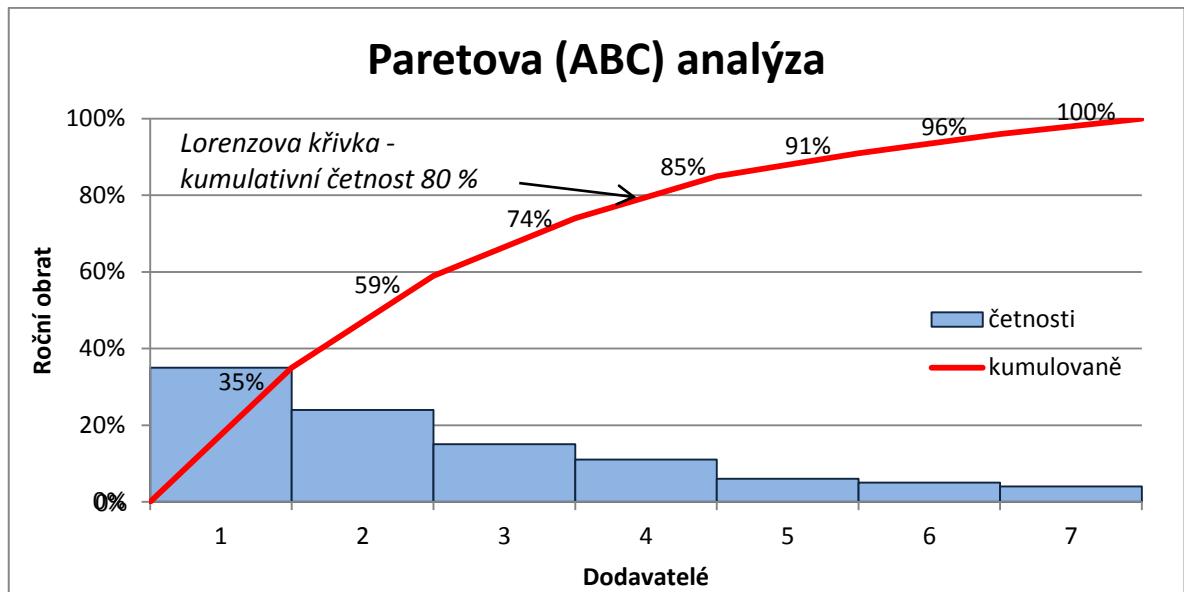
2.1 Paretova analýza

Paretova analýza, u nás známá též jako ABC analýza, je založena na Paretově principu 80/20, který vychází z předpokladu, že 80 % důsledků pramení z 20 % příčin. Pravidlo formuloval italský socioekonom Vilfredo Federico Damaso Pareto, ale poprvé jej použil rumunský rodák Joseph Moses Juran, který jej v roce 1941 aplikoval na oblast řízení kvality, čímž se vlastně postaral o jeho širokou popularizaci.

Paretovu analýzu je možné aplikovat v mnoha oborech lidské činnosti. V oblasti managementu ji lze využít při analýzách zásob, kvality výroby, pro segmentaci zákazníků, kategorizaci dodavatelů, diferenciaci údržby výrobního zařízení, v oblasti řízení lidských zdrojů i finančního řízení a outsourcingu. (Fotr a kolektiv, 2006, s. 119)

Jejím smyslem je oddělit nejdůležitější položky, které tvoří skupinu A, popřípadě skupinu B od velkého počtu položek ve skupině C a těmto důležitým položkám věnovat patřičnou pozornost.

Při analýze jsou dodavatelé sestupně setříděni podle požadovaného kritéria, např. podle objemu nákupů. Následně se vypočte procentuální poměr objemů k celkovému ročnímu objemu nákupů a sestrojí se graf, který je největší předností této analýzy, protože na první pohled je možné dobře rozlišit významné od méně podstatného. Graficky se ABC analýza zobrazuje pomocí sloupcového grafu a Lorenzovy křivky.



Obr. 3 Paretova analýza (<http://office.lasakovi.com>)

Při rozdělení dodavatelů podle objemu nákupů zahrnuje **skupina A** zhruba 20 % klíčových dodavatelů, kteří tvoří až 80 % ročního obrátu. Jedná se o dodavatele důležitých surovin a komodit, potřebných pro hlavní výrobní procesy. Komunikace s těmito dodavateli musí být častá, je nutné sledovat jejich rozvoj, systém kvality a kontaktovat je nejen v případě problémů s dodávkou.

Skupina B je nejpočetnější, zahrnuje 40-70 % všech dodavatelů, roční obrát činí asi 15 %. Kontakt s touto skupinou dodavatelů není tak častý jako u skupiny A, dodávky jsou procesně nastavené a jsou plynulé.

Ve **skupině C** jsou dodavatelé, jejichž dodávky bývají nepravidelné a tvoří asi 5 % ročního obrátu. V této skupině jsou i dodavatelé „v záloze“, pro případ selhání klíčových a běžných dodavatelů. (Šlapota, Grabarczyk, Leták, 2005, s. 99-100)

Někdy je třeba při rozdělování dodavatelů zohlednit více kritérií, např. se jedná o dodavatele, který vyrábí důležité, cenově náročné komponenty nebo technologicky náročné výrobky, které by v případě výpadku dodávky mohli ohrozit výrobní proces odběratele. Proto by takový dodavatel měl být zařazen ve skupině významných dodavatelů.

2.2 Rozdělení dodavatelů podle významu pro organizaci

Dodavatele je možné dělit také podle nakupovaných položek. Tyto položky nemají pro organizaci stejný význam a jejich opatřování vzhledem k dostupnosti na trhu a počtu doda-

vatelů představují různá zásobovací rizika. Na základě klasifikace materiálu podle významu pro organizaci Pernica (2005, s. 313-314) odvozuje následující čtyři kategorie:

Strategický materiál – pro podnik je životně důležitý. Při opatřování je třeba orientovat se na vytváření dlouhodobých smluvních vztahů s dodavateli. Je nutné neustále sledovat jeho ceny, dostupnost u dodavatelů, provádět pravidelnou kontrolu stavu zásob a mít dobře propočtenou pojistnou zásobu materiálu.

Nedostatkový (úzkoprofilový) materiál - jeho obstarávání je problematické, protože na trhu je těchto položek nedostatek. Důležité je sledovat zásoby u dodavatelů a v případě nutnosti nakupovat i za vyšší ceny.

Substituční materiál – nabídka takového materiálu převyšuje poptávku, nákupce se proto soustředí na výběr vhodných dodavatelů, jednání o cenách a substitučních možnostech.

Bezproblémový materiál – nepředstavuje téměř žádné riziko v zásobování, na trhu se vyskytuje v neomezeném množství. Materiál je možné objednávat operativně.

2.3 Optimalizace počtu dodavatelů

S rozvojem každé firmy narůstá také počet jejích dodavatelů. Tento jev je zcela přirozený, protože se o zakázky firmy ucházejí stále nové dodavatelské subjekty. S růstem počtu dodavatelů však narůstá také agenda spojená s vedením různých záznamů a zvyšují se tak nároky na nákupní týmy. Nákupci musejí provádět sledování a hodnocení u mnoha dodavatelů, prodlužují se výběrová řízení, kterých se účastní velké množství firem, zvyšují se transakční náklady. Logickým vyústěním je proto zredukování počtu dodavatelů. Redukcí se pro odběratele zvyšuje jeho vyjednávací schopnost a firma tak může získat výhodnější nákupní podmínky.

Dalším důvodem pro snižování počtu dodavatelů podle Nenadála (2006, s. 57) je i fakt, že *existuje silná závislost mezi počtem dodavatelů a variabilitou znaků jakosti. Pokud odběratel odebírá stejné druhy materiálu od více dodavatelů, vyznačují se tyto dodávky určitou variabilitou (kolísáním) hodnot znaků jakosti. U většího počtu dodavatelů neúměrně narůstá rozpětí této variability a rozptyl hodnot znaků jakosti dodávek je pak pro odběratele značným problémem.*

2.3.1 Sourcingové strategie

Nedílnou součástí nákupní strategie je i zásadní volba zdrojů. Hovoří se tak o sourcingových strategiích, které se díky vzrůstající globalizaci na trhu stávají stále aktuálnějšími. Mohou být členěny podle několika hledisek. Podle geografického hlediska se dělí na:

- ❖ global sourcing – systematické rozšiřování nákupní politiky na mezinárodní zdroje
- ❖ lokal sourcing – zaměření na tuzemské dodavatele. (Tomek, Vávrová 2007, s. 178-179)

Podle počtu dodavatelů je možné definovat čtyři základní sourcingové strategie: single sourcing, multiple sourcing, parallel sourcing a delegated sourcing. Nutno však poznamenat, že v literatuře jsou nejčastěji zmiňovány první dvě protipólně orientované strategie single a multiple sourcing.

2.3.1.1 Single sourcing

Při této strategii se redukuje počet dodavatelů, snahou odběratele je soustředit se na zvýšení kvality dodávek. Single sourcingu se používá především při nákupu strategického materiálu.

Pozitiva a negativa strategie jediného zdroje dodávek jsou dle Nenadála (2006, s. 66) uvedeny v následující tabulce.

Tab. 1 Pozitivní a negativní faktory Single sourcingu (Nenadál, 2006, s. 66)

Pozitivní faktory	Negativní faktory
Zjednodušená komunikace	Zvýšení rizika narušení plynulosti dodávek
Snížení nákladů na ověřování shody dodávek	Prostředí slabší konkurence
Snížení variability znaků jakosti dodávek	Pocit sebeuspokojení dodavatelů
Vyšší spolehlivost v identifikovatelnosti dodávek	Vyšší nároky na procesy hodnocení a výběru dodavatelů
Lepší monitorování procesů u dodavatele	Menší ochota dodavatele ke zlepšování
Snížení nákladů na audity u dodavatele	
Lepší možnost motivování dodavatelů	

2.3.1.2 *Multiple sourcing*

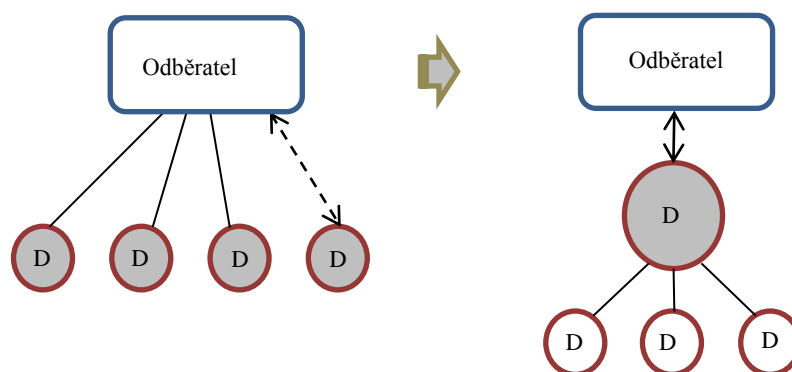
Strategie multiple sourcing využívá nejméně dvou a více dodavatelských zdrojů pro jeden materiálový druh, čímž, jak uvádí Tomek s Vávrovou (2007, s. 279), se redukuje riziko přerušení plynulosti dodávek. Rozdělení dodávek mezi dodavatele zpravidla řeší tak, že větší díl je ponechán velkým, kapacitně výkonnějším dodavatelům.

Přednosti této strategie vidí Nenadál (2006, s. 56) ve vytváření konkurenčního prostředí, které nutí dodavatele snižovat ceny. Zvyšuje se také šance na výběr nejzpůsobilejšího z potenciálních dodavatelů.

Zastáncem této strategie je i Lukoszová (2004, s. 77), která tvrdí, že je třeba mít k dispozici více potenciálních dodavatelů pro případ, kdy stávající dodavatelé neplní dodávky podle představ odběratele. Závislost na jediném dodavateli navíc může vést ke zvyšování cen, popřípadě diktování dalších podmínek.

2.3.1.3 *Delegated sourcing*

Cousins et al (2008, s. 54-55) popisuje tuto strategii ve své knize jako strategii, při níž se přenáší odpovědnost za subdodávku, která je tvořena několika individuálními částmi, z odběratele na klíčového dodavatele. Odběratel tak pracuje pouze s klíčovým dodavatelem, který dále řídí ostatní dodavatele. Proces delegated sourcingu tíhne k vytváření megadodavatelů, kteří se mohou vyvinout v potenciální hrozbu. Tito dodavatelé se mohou stát velmi silnými a zneužívat svého postavení vůči odběrateli většinou formou zvýšení cen.



Obr. 4 Delegated sourcing (Cousins et al, 2008, s. 54)

2.3.1.4 Parallel sourcing

Pernica (2005, s. 321) uvádí, že *při této strategii souběžně dodává několik málo dodavatelů, zpravidla se jedná o dva dodavatele, což dává možnost jejich porovnávání a stimulování dodavatelských kvalit i udržování přijatelné flexibility při zachování výhody stabilních vztahů s dodavateli.*

Parallel sourcing poskytuje odběrateli výhody single i multiple sourcingu bez nevýhod plynoucích z těchto strategií.

3 VÝBĚR A HODNOCENÍ VHODNÝCH DODAVATELŮ

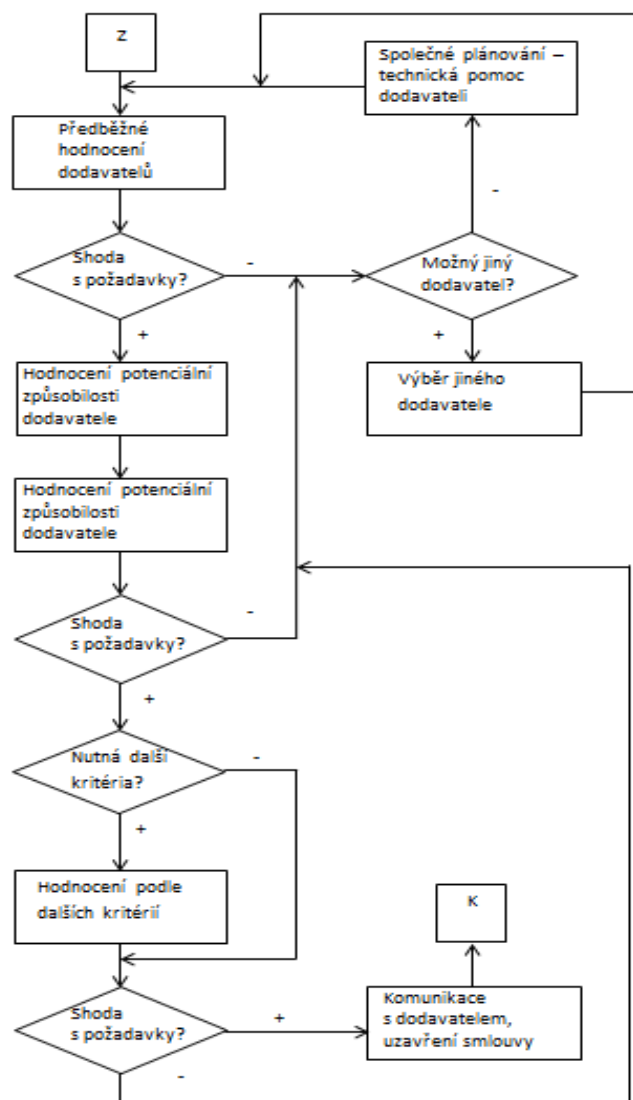
Proces výběru a hodnocení vhodných dodavatelů patří dnes již ke standardním činnostem ve většině podniků a jejich cílem je vybrat takové dodavatele, se kterými bude možné navázat oboustranně výhodnou spolupráci. Lukoszová například tento proces považuje za dominantní v celém nákupním marketingu. Tomek s Hofmanem (1999, s. 174) ještě uvádějí, že kvalita volby dodavatele se projevuje ve výši nákladů, v zásobách, má vliv na kvalitu produkce a tím podstatně ovlivňuje výsledky hospodaření podniku.

A Schulte (1994, s. 94) dodává, že zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií.

3.1 Kritéria výběru dodavatelů

Při výběru nových dodavatelů je třeba brát v úvahu celou řadu kritérií, která se týkají nabízených výrobků a služeb, ceny a kontraktačních podmínek nebo samotného dodavatele. Neexistuje však žádný standard, který by tato kritéria určoval, firmy si musí jejich seznam vytvořit a rozvíjet podle svých požadavků. Mezi nejčastěji uváděná kritéria v literatuře patří:

- ❖ jakost
- ❖ cena, slevy
- ❖ dodací a platební podmínky, způsob vyřizování reklamací
- ❖ systém kontroly jakosti z hlediska certifikace
- ❖ rozsah nabízených doprovodných služeb (atesty, záruky)
- ❖ výrobní kapacity
- ❖ úroveň komunikace
- ❖ finanční situace dodavatele
- ❖ reference jiných odběratelů a další.



Obr. 5 Rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů (Nenadál, 2006, s. 94)

3.2 Hodnocení dodavatelů

Účelem hodnocení je poskytovat dodavateli údaje o jeho momentálních schopnostech a inspirovat jej ke zlepšování. Zajištění okamžité zpětné vazby je důležité zejména v případě zhoršení dodávky, kdy je nutné, aby dodavatel přijmul okamžitá nápravná opatření. Hodnocením získává firma komplexní informace o svých dodavatelích, které jsou potom základem při rozhodování, zda s dodavatelem nadále spolupracovat, či obchodní vztahy ukončit. Hodnocení dodavatelů je také přímo požadováno systémy řízení jakosti, případně dalšími odvětvovými standardy a vyžadují a kontrolují je i interní audity. Výstupem z hodnocení by měl být jasný a strukturovaný dokument, jednotný pro všechny dodavatele, aby bylo možné hodnocení navzájem porovnávat.

Proces hodnocení dodavatelů je možné dle Nenadála (2006, s. 95) rozdělit do tří fází na:

- ❖ *předběžné hodnocení,*
- ❖ *hodnocení potenciální způsobilosti*
- ❖ *a hodnocení podle dalších kritérií.*

3.2.1 Předběžné hodnocení

Odběratelské firmy si vytvářejí většinou velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž jsou v rámci předběžného hodnocení vybíráni nejvhodnější dodavatelé, kteří odpovídají náročným požadavkům odběratele. Podle Nenadála (2006, s. 95-97) může být toto hodnocení založeno na:

- ❖ *posuzování prvních vzorků dodávek* – kdy si odběratel vyžádá od potenciálního dodavatele vzorky, zhotovené podle předem zaslanych požadavků.
- ❖ *posouzení vyzrálости systému managementu* – potenciálním dodavatelům je zaslán dotazník, na který by měli objektivně odpovídat. Otázky pro sebehodnocení se většinou týkají jakosti nabízených produktů, nákladů a cen, dodávání, servisu, přístupu k technologiím, životnímu prostředí a bezpečnosti. Dotazování také může být omezeno na oblast a rozsah standardizace podle norem ISO, popřípadě dalších odvětvových standardů.
- ❖ *analýza referencí jiných odběratelů* – odběratel získává informace od jiných firem, které s dodavatelem již spolupracovali, z internetových stránek, benchmarkingových databází atd.

3.2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti

Předběžným hodnocením je možné zredukovat počet dodavatelských firem na přijatelné množství a firma poté může přistoupit k hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů. V této fázi někteří odběratelé provádějí logistický audit přímo u potenciálních dodavatelů. Cílem je prověřit schopnost potenciálních dodavatelů dlouhodobě plnit požadavky odběratele při dodržení požadované jakosti. Audity dodavatelů provádějí pracovníci odběratele, nebo najatí externí auditoři. Výsledkem auditu může být schválení dodavatele a jeho zařazení do seznamu dodavatelů, podmíněné schválení za předpokladu odstranění zjištěných neshod, nebo vyloučení dodavatele.

3.2.3 Hodnocení podle dalších kritérií

Při průběžném hodnocení dodavatele firma většinou vychází z kritérií, které brala v úvahu již ve fázi výběru a které byly pro rozhodování nejdůležitější. Informace o dodavatelích získává jednak z interní databáze, kde se evidují všechny dodávky, urgencye, reklamace, případné vady apod., a dále od vnitropodnikových uživatelů, kteří s produkty přímo pracují. Metodiku průběžného hodnocení si firmy zpracovávají podle svých požadavků a kritérií.

Šlapota, Grabarczyk a Leták (2005, s. 105-119) například dělí kritéria hodnocení dodavatelů do skupin podle hledisek:

- ❖ *ryze nákupního* – úroveň cen ve srovnání s konkurencí, schopnost dodavatele snížit cenu
- ❖ *strategicko-nákupního* – flexibilita, úroveň spolupráce, schopnost plnit svou nabídku, detailnější kalkulace výrobků
- ❖ *nákupně-logistického* – schopnost dodávat v dohodnutém termínu a množství
- ❖ *technologického* – spolehlivost a jakost dodávek.

Synek zase zahrnuje do katalogu hodnotících kritérií nejen předpoklady schopností, které se posuzovaly při výběru dodavatele, ale i výsledky skutečně realizovaných dodávek.

Tab. 2 Přehled možných kritérií pro průběžné hodnocení dodavatelů (Synek a kolektiv, 2007, s. 212)

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
Technická schopnost	Nové technologie, společné řešení 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

Kaplan se Zrníkem (2007, s. 61) k hodnocení doplňují, „že *dodavatelský vztah, který není opakovaně vystaven srovnávání s realitou, ztratí po čase svou ekonomickou a inovativní*

výkonnost. Je legitimní se ujistit, že zvýšená intenzita vztahu stále přináší pověstné ovoce ve schopnosti vymyslet, vyvinout, vyrobit a doručit zákazníkovi produkt rychleji, levněji a k tomu s lepším servisem, než je tomu u konkurence“.

3.3 Metody hodnocení dodavatelů

V praxi je možné využít celou řadu metod hodnocení dodavatelů, jež jsou v literatuře dopodrobna rozepsány. Neexistuje žádná nejlepší metoda nebo přístup, která by se hodila pro všechny organizace. Firmy si mohou také vypracovat svůj systém hodnocení, který zohlední jejich požadavky na kvalitu dodavatele a který je většinou založený na ustanovení hodnotící komise. Důležité však je, aby firma používala konzistentní metody, čímž se zajistí objektivita celého procesu hodnocení.

V následujícím textu budou uvedeny nejčastěji používané metody hodnocení.

3.3.1 Scoring model

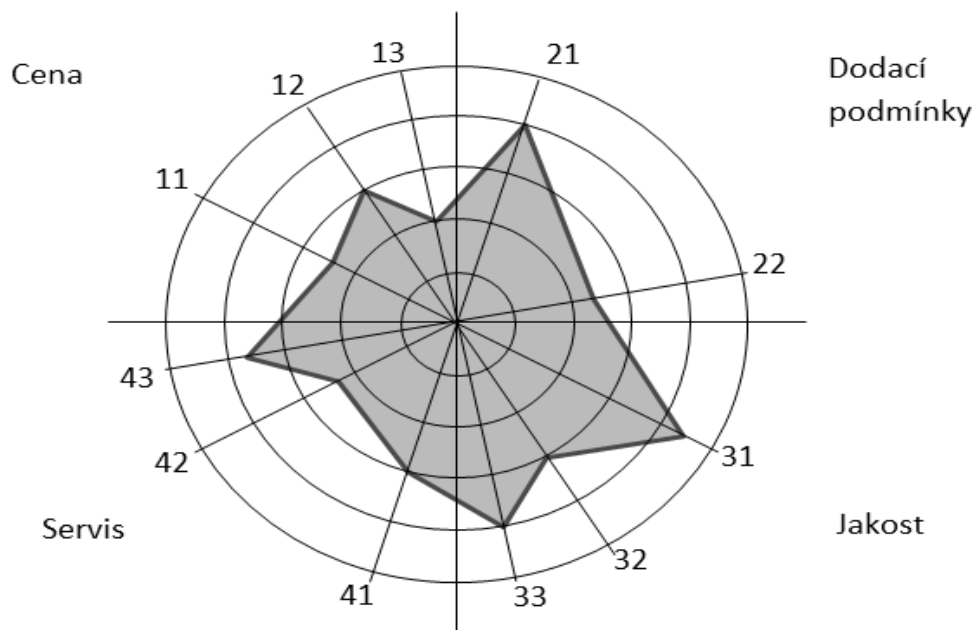
Dodavatelé jsou hodnoceni na základě informací získaných za určité časové období. Každý dodavatel je ohodnocen body u všech předem stanovených kritérií a každému kritériu je přiřazena váha podle důležitosti vůči ostatním kritériím. Kritéria, která nejsou ve vzájemné shodě s ostatními kritérii, je nutné přepočítat pomocí recipročního indexu. Součtem jednotlivých dílčích výsledků se získá celkové ohodnocení dodavatelů. Dodavatel s nejvyšším bodovým hodnocením má nejlepší předpoklady pro další spolupráci. (Pernica, 2005, s. 309)

Tab. 3 Scoring model hodnocení dodavatelů (Bobák, Mikulec, 2013)

HODNOTÍCÍ KRITÉRIUM	DODAVATEL		
	X	Y	Z
A JAKOST (váha 45)			
Počet bezchybných dodávek z 60	56	42	50
Podíl v %	93,33	70	83,33
Podíl * váha	42	31,5	37,5
B. CENA (váha 25)			
Ø cena 50 dodávek	130	90	150
Reciproční index	69,23	100	60
Index * váha	17,31	25	15
C. SPOLEHLIVOST (váha 30)			
Σ překročení dodacích lhůt za 60 dodávek	130	110	80
Reciproční index	61,54	72,73	100
Index * váha	18,46	21,82	30
CELKOVÉ HODNOCENÍ	77,77	78,32	<u>82,5</u>

3.3.2 Grafická metoda hodnocení

V mnoha případech je výhodné použít grafické znázornění celkové výkonnosti dodavatele. Soustředné kružnice v grafu odpovídají stupnici od nuly do pěti, přičemž minimum je ve středu kruhu a kvadranty kruhu představují vždy jedno z hlavních kritérií: cenu, jakost, dodací podmínky a servis. Tato hlavní kritéria bývají dále dělena na dílčí podkritéria. Jejich počet není nijak stanoven, podniky si je specifikují podle svých požadavků. Jednotlivá kritéria se bodově ohodnotí a spojnicí těchto bodů vznikne geometrický obrazec, který představuje výkonnost konkrétního dodavatele. Tímto způsobem se potom ohodnotí všichni dodavatelé. Výsledky hodnocení se mohou porovnávat tak, že se grafy pokládají na sebe a podle velikosti plochy se vybere nejvhodnější dodavatel. (Perrotin, Heusschen, 1999, s. 61-64)



Obr. 6 Znárodnění celkové výkonnosti dodavatele (Perrotin, Heusschen, 1999, s. 62)

3.3.3 Metody vícekritériálního hodnocení variant

Hlavní výhodou těchto metod je možnost porovnávat jednotlivé varianty vzhledem k rozsáhlému množství kritérií a činí tak proces hodnocení transparentním a jasným pro všechny subjekty, kterých se dotýká. Většina metod vícekritériálního hodnocení variant vyžaduje nejprve stanovit váhy jednotlivým kritériím podle pravidla, čím je kritérium významnější, tím je jeho váha vyšší. *Pro dosažení srovnatelnosti vah souboru kritérií, které mohou být stanoveny různými metodami, se tyto váhy zpravidla normují tak, aby byl jejich součet roven jedné* (Fotr a kolektiv, 2006, s. 175).

3.3.3.1 Metoda pořadí

Tato metoda je nejjednodušší, vyžaduje od každého, kdo hodnotí, aby seřadil jednotlivá kritéria podle důležitosti od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Váha kritéria se potom vypočte podle vzorce:

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

Rovnice 1, vzorec pro výpočet váhy kritéria metodou pořadí

Tab. 4 Stanovení vah metodou pořadí (Sixta, Žižka, 2009, s. 208)

Kritérium	Hodnotitel				p _i	v _i	Pořadí
	A	B	C	D			
1	3	4	5	2	14	0,233	2.
2	2	1	1	3	7	0,117	5.
3	4	3	2	4	13	0,217	3.
4	1	2	4	1	8	0,133	4.
5	5	5	3	5	18	0,300	1.

3.3.3.2 Bodovací metoda

Bodovací metoda je podobná jako metoda pořadí, rozdíl je jen v přiřazování hodnot jednotlivým kritériím. Každý z hodnotitelů má možnost přiřadit kritériím libovolný počet bodů v určitém intervalu, čímž může dojít k většímu rozptylu mezi vahou nejvýznamnějšího a nejméně významného kritéria.

3.3.3.3 Fullerova metoda

Patří mezi metody párového srovnávání, které jsou založeny na principu zjišťování preferenčních vztahů dvojic kritérií, mezi nimiž se určí významnější kritérium. Pro větší přehlednost se sestavuje tzv. Fullerův trojúhelník, kde se zjišťuje preference kritéria uvedeného v řádku před kritériem uvedeným ve sloupci. Jestliže je preferováno kritérium v řádku, zapíše se do příslušného políčka jednička, v opačném případě nula. Pro každé kritérium se poté stanoví počet preferencí, který je roven součtu jedniček v řádku příslušného kritéria a součtu nul ve sloupci tohoto kritéria. Podle počtu preferencí jednotlivých kritérií se jejich normované váhy stanoví podle vztahu:

$$v_i = \frac{f_i}{\sum_{i=1}^n f_i} \quad (2)$$

V případě, že počet preferencí některého kritéria je nulový, normované váhy se stanoví podle vztahu:

$$v_i = \frac{f_i + 1}{n + \sum_{i=1}^n f_i} \quad (3)$$

Celkový počet porovnání je dán výrazem:

$$\sum_{i=1}^n f_i = \frac{n * (n - 1)}{2} \quad (4)$$

kde v_i = normovaná váha i -tého kritéria

f_i = počet preferencí i -tého kritéria

n = počet kritérií. (Fotr a kolektiv, 2006, s. 179-181)

Tab. 5 Zjišťování preferencí pomocí metody párového porovnávání (Fotr a kolektiv, 2006, s. 181)

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	Počet preferencí	Normovaná váha	Výsledná váha
K ₁		0	1	1	1	1	1	5	0,24	0,21
K ₂			1	1	1	1	1	6	0,29	0,25
K ₃				1	0	1	0	2	0,09	0,11
K ₄					0	0	0	0	0,00	0,04
K ₅						1	0	3	0,14	0,14
K ₆							0	1	0,05	0,07
K ₇								4	0,19	0,18

3.3.3.4 Saatyho metoda

Saatyho metodu popisují Sixta se Žižkou (2009, s. 211-212) jako nejpropracovanější z uvedených metod. Vychází se stejně jako u Fullerova trojúhelníku z párového porovná-

vání dvou kritérií, stupeň závažnosti jednoho kritéria před druhým se však vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené bodové stupnice. Výpočet vah se potom získá pomocí Saatyho matice.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Problematicke volby a hodnocení dodavatelů je v literatuře věnována poměrně velká pozornost a nutno poznamenat, že po právu. Vždyť dodavatel je ústřední postavou celého nákupního marketingu. Kvalita prodávané produkce a tím i úspěšnost firmy na trhu se odvíjí právě od kvality volby dodavatele a jím dodávaných komponentů. Z nekvalitního materiálu by se firmě nikdy nepodařilo vyrobit špičkový výrobek. S volbou dodavatelů souvisí i jejich hodnocení, neboť je třeba, aby se dodavatelé neustále vyvíjeli a zvyšovali svou výkonnost. A k tomu právě hodnocení napomáhá. Je však bezpodmínečně nutné, aby dodavatelé byli s tímto hodnocením seznamováni a tím i motivováni k neustálému zlepšování.

Firma odběratele by se také neměla spokojit s portfoliem stávajících dodavatelů, ale nákupní tým by měl neustále sledovat vývoj na trhu a hledat zdroje nových možností dodávek, popřípadě nových substitutů. S problematikou vyhledávání nových dodavatelů je spojena zase problematika optimalizace počtu dodavatelů. Velkým počtem dodavatelů se zvyšují transakční náklady podniku a zvyšují se také nároky na administrativu s tím spojenou. Redukcí počtu dodavatelů potom dochází k rozdělení větších objemů nakupovaných položek mezi menší počet dodavatelů, čímž se pro dodavatele stává zakázka více atraktivní a pro odběratele se zase zvyšují jeho vyjednávací možnosti a ve většině případů se snižuje nákupní cena.

Pro uspokojování stále náročnějších požadavků zákazníků je nutná těsnější spolupráce dodavatelů a odběratelů, kteří se společnými silami podílejí na výzkumu a vývoji nových produktů. Podniky vytvářejí různé formy partnerské spolupráce, sdružují se do dodavatelských řetězců s cílem ne si konkurovat, ale navzájem kooperovat a tím zvyšovat svou úspěšnost na trhu.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Společnost popisovaná v praktické části diplomové práce ponese z důvodu ochrany jejích interních údajů označení společnost XYZ a ze stejného důvodu nebudou jmenováni ani její dodavatelé. Dodavatelé budou uváděni pod pořadovými čísly ze seznamu dodavatelů, který je součástí přílohy P II.

5.1 Základní údaje o společnosti

Právní forma společnosti XYZ je akciová společnost a hodnota základního kapitálu podle obchodního rejstříku činí více než 100 000 000 Kč. Firma podniká v oblasti vodního hospodářství, hlavními činnostmi jsou výroba a distribuce pitné vody, její následné odkanalizování, přečištění a odvedení zpět do recipientu. Mezi další činnosti společnosti patří výroba a rozvod elektrické energie, technická a inženýrská činnost, podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, provádění laboratorních rozborů vody, zeměměřičské práce, monitoring kanalizační sítě, vyhledávání poruch a další.

5.1.1 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti XYZ, a.s. je vytvořena jako funkční organizační struktura, se znaky štábní organizační struktury, s jasnou hierarchií a formalizací jednotlivých úrovní řízení společnosti. Zároveň pro výkon specifických projektů fungují na základě rozhodnutí generálního ředitele projektové týmy, které prostupují jednotlivými úseky i řídicími úrovněmi společnosti. Jsou zde tedy naplňovány rovněž znaky maticové organizační struktury, byť ve zveřejněné organizační struktuře není zaznamenána.

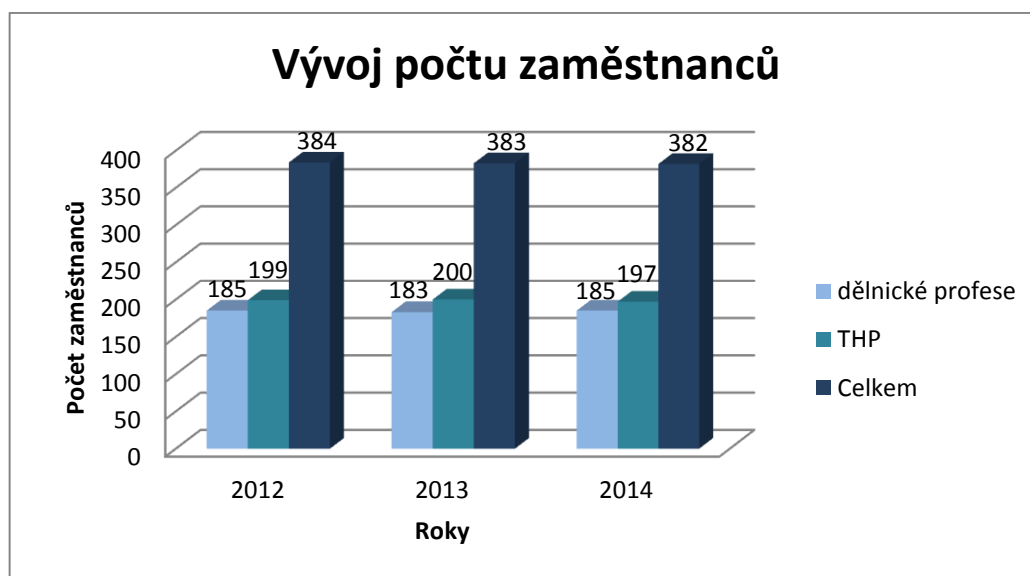
Organizační struktura společnosti je k nahlédnutí v příloze P I.

5.1.2 Zaměstnanecká struktura

Ve společnosti XYZ, a.s. v současné době pracuje celkem 382 zaměstnanců, z nichž 185 je zaměstnáno v dělnických profesích, zbytek tvoří technickohospodářští pracovníci. V souvislosti s technickým a technologickým rozvojem firmy jsou zároveň zvyšovány požadavky na i kvalifikaci jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je velice důležitým nástrojem při zvyšování kvality a jejich výkonnosti. Z tohoto důvodu firma každoročně vynakládá nemalé finanční prostředky do oblasti vzdělávání. Jsou pořádány různé kurzy na míru zejména pro dělnické profese, vodárenská akademie pro mistry, kurzy pro uživatele informačních systémů nebo pravidelná školení se zaměřením na jednání se zá-

kazníky. Další významný podíl na objemu vynaložených nákladů na vzdělávání mají jazykové kurzy. Majoritním akcionářem společnosti XYZ je velká zahraniční společnost, proto jsou vybraní zaměstnanci zdokonalováni v anglickém jazyce.

Vývoj počtu zaměstnanců akciové společnosti XYZ za poslední tři roky je graficky znázorněn na následujícím obrázku



Obr. 7 Vývoj počtu zaměstnanců za poslední tři roky (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)

5.1.3 Přehled základních ekonomických ukazatelů

Dle výroční zprávy společnosti XYZ, a.s. za rok 2013 činil výsledek hospodaření po zdanění 81 692 tis. Kč, což ve srovnání s předcházejícím rokem představoval nárůst o 594 tis. Kč, v procentuálním vyjádření tento nárůst činil 0,7 %. Ve výsledku hospodaření po zdanění je zohledněna daň z příjmů za běžnou činnost ve výši 20 163 tis. Kč, z toho odložená daň činila 1 156 tis. Kč a splatná daň 19 007 tis. Kč.

Společnost ke dni účetní závěrky 31. 12. 2013 vlastnila dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek v pořizovací ceně 623 433 tis. Kč, po odečtení oprávek činila zůstatková hodnota dlouhodobého majetku 279 076 tis. Kč. Krátkodobá aktiva netto, tedy po odečtení opravných položek, dosahovala výše 483 702 tis. Kč, z toho největší položku tvořily krátkodobé pohledávky ve výši 418 136 tis. Kč. Stav zásob ke konci roku 2013 činil 2 509 tis. Kč.

Na straně pasiv představovaly významnou položku krátkodobé závazky, které ke dni účetní závěrky činily 378 258 tis. Kč. Tyto závazky jsou ovlivněny zejména hodnotou krátkodobých přijatých zálohových plateb zákazníků ve výši 301 473 tis. Kč.

Tab. 6 Výsledky hospodaření za rok 2013 (výroční zpráva společnosti XYZ, a.s. za rok 2013)

Výsledky hospodaření společnosti XYZ, a.s. za rok 2013				
Ukazatel	Jednotka	2011	2012	2013
Výkony celkem	tis. Kč	1 003 016	1 010 244	1 056 498
Provozní výsledek hospodaření	tis. Kč	97 919	101 232	102 383
Poměr provozního výsledku k výkonům	%	9,8	10	9,7
Výsledek hospodaření před zdaněním	tis. Kč	97 732	101 338	101 855
Výsledek hospodaření po zdanění	tis. Kč	78 176	81 098	81 692
Dlouhodobý majetek (netto)	tis. Kč	272 865	278 798	279 076
Oběžná aktiva (netto)	tis. Kč	463 158	469 251	483 702
Vlastní kapitál	tis. Kč	363 871	382 222	368 025
Cizí zdroje a ostatní pasiva	tis. Kč	373 830	367 130	395 972
Poměr vlastního kapitálu k celkovým pasivům	%	49,3	51	48,2
Krytí dlouhodobého majetku netto vlastním kapitálem	%	133,4	137,1	131,9
Běžná likvidita	%	129	133,7	127,9
Rentabilita vlastního kapitálu	%	21,5	21,2	22,2

Ve společnosti XYZ, a.s. se dlouhodobě daří snižovat objem ztrát vody. Tyto ztráty v roce 2013 dosáhly objemu 2 816 tis. m³, což v procentuálním vyjádření představuje 14,74 % z vody realizované, která činila 19 099 tis. m³. Pokles oproti skutečnosti z roku 2012 byl ve výši 360 tis. m³ (výroční zpráva společnosti XYZ, a.s. za rok 2013).

5.2 Podnikatelské prostředí

5.2.1 Zákazníci

Primárním zákazníkem společnosti XYZ, a.s. je jedno ze statutárních měst ČR, vlastník vodovodní a kanalizační sítě a vodohospodářských technologických celků, zdrojů a úpravny vody a čistíren odpadních vod. Statutární město je současně druhým největším akcionářem společnosti, která na základě uzavřené koncesionářské smlouvy pro něj vodohospodářskou infrastrukturu provozuje.

Dalšími zákazníky společnosti XYZ, a.s. jsou přímí odběratelé s uzavřenými zákaznickými smlouvami o odběru pitné vody a odvádění odpadních vod, mezi něž patří průmyslové podniky, stavební bytová družstva, VEOLIA ČR., která zajišťuje dodávku tepla a teplé vody) a vlastníci nemovitostí, nájemníků a rodinných domů.

Poslední skupinou uživatelů jsou obyvatelé nájemníků domů. Tito zákazníci nemají uzavřenou smlouvu se společností XYZ, a.s., ale jejich spokojenost s poskytovanými službami je stejně podstatná jako vnímání zákazníků v přímém smluvním vztahu.

5.2.2 Konkurence

V hlavních oborech provozování vodohospodářské infrastruktury působí společnost XYZ, a.s. jako přirozený monopol a konkurence tedy její postavení na trhu neohrožuje. Poněkud jiná je situace na trhu neregulovaných služeb. V konkurenčním prostředí na území města a jeho nejbližšího okolí poskytuje společnost služby jako je projekce a výstavba vodovodních a kanalizačních řadů, vyvážení žump, vyhledávání skrytých úniků vody, kamerový průzkum kanalizací a podobně. Společnost se v tomto náročném prostředí úspěšně prosazuje jak příznivými cenami, tak i vysokou kvalitou poskytovaných služeb

5.2.3 Vývoj odvětví

Česká republika je z hlediska uspokojení spotřeby pitné vody i při nepředvídatelných výkyvech počasí zásobena poměrně dobře, odkanalizování a přečištění odpadních vod u obcí nad 2000 obyvatel se vyvíjí hůře. Vývoj odvětví tak nejvýrazněji ovlivňuje ekonomická situace obyvatelstva a firem a dále regulace odvětví včetně legislativy, týkající se kvalitativních ukazatelů dodávané pitné vody i limitů znečištění vypouštěných přečištěných odpadních vod. Přes krizi posledních let, propad průmyslu i pokles spotřeby pitné vody

v domácnostech je možno konstatovat, že odvětví je stabilní a perspektivní v minimálně střednědobém období.

5.3 Popis hlavních procesů společnosti

V prostředí společnosti XYZ, a.s. a vlastně všech vodárenských společností patří k hlavním procesům výroba a distribuce pitné vody, odvádění a čištění odpadních vod a styk se zákazníkem.

5.3.1 Proces výroby pitné vody

Surová voda je jímána ze studní a vrtů vybudovaných na prameništích a do úpravny vody se čerpá potrubím v množství 200 l/s, kde se upravuje mechanicky, chemicko-biologicky a chemicky tak, aby splňovala platné legislativní požadavky na kvalitu pitné vody. V první fázi úpravy dochází k provzdušňování surové vody na vodních skocích, čímž je z vody uvolňován přebytečný oxid uhličitý a sirovodík, který by způsoboval nepříjemný zápach. Následně se do vody dává vápenné mléko pro úpravu pH, floktuant pro zvýšení účinnosti filtrace a posledním krokem před její distribucí je dezinfekce vody chlorováním pro hygienické zabezpečení upravené vody. Poté je upravená pitná voda distribuována složitým trubním systémem ke konečným odběratelům, kde protéká přes měřidla a odběrateli je spotřebováána.



Obr. 8 Filtrační stanice v úpravně vod (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)

5.3.2 Proces distribuce pitné vody

Hlavním úkolem tohoto procesu je zajištění plynulé dodávky kvalitní pitné vody všem odběratelům. Činnost provozu spočívá především v plánované údržbě vodovodní sítě, ve výstavbě a rekonstrukcích vodovodních řadů, v opravách havárií a poruch na vodovodním potrubí. Neméně významnou činností je monitorování jednotlivých oblastí a vyhledávání skrytých úniků vody. Důležitou činností je také výměna fakturačních vodoměrů s procházejícím cejchem, které je nutno dle platné legislativy měnit každých šest let.



Obr. 9 Výstavba monitorovací šachty na vodovodním řadu (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)

5.3.3 Proces odvádění odpadních vod

Odpadní voda produkovaná domácnostmi a průmyslem je odváděna soustavou kanalizačních stok na čistírny odpadních vod. Hlavní činností provozu je údržba kanalizace včetně objektů na ní osazených, zejména potom odlehčovacích komor a výustních objektů, což jsou klíčová zařízení z hlediska ochrany životního prostředí. Významnou činností představuje také čištění souvislých úseků kanalizace tlakovými vozy, kamerový průzkum a havarijní opravy kanalizačních řadů a přípojek. A na základě zákaznických objednávek se provádí čerpání a vývoz splaškových vod ze septiků a žump, domovních čistíren odpadních vod a předčisticích zařízení.



Obr. 10 Výstavba kanalizačního sběrače (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)

5.3.4 Proces čištění odpadních vod

Odpadní voda vtéká do čistírny odpadních vod kanalizačními sběrači přes česle, kde je zbavována nejhrubších nečistot a potom pokračuje přes lapače písku do sedimentačních nádrží. Po fázi mechanického čištění voda prochází stupněm biologického čištění, kdy jsou z vody odstraňovány látky, které jsou rozpuštěny nebo rozptýleny v odpadních vodách tak, že nejsou schopny sedimentace. Jedním z výstupů procesu biologického čištění je produkce metanu, který je shromažďován v plynojemu a je dále využíván k ohřevu vyhnívacích nádrží, administrativní budovy a k výrobě elektrické energie pomocí kogeneračních jednotek. Přechištěná voda je odváděna zpět do recipientu. Mezi hlavní činnosti procesu čištění odpadních vod patří údržba a opravy strojního a elektrického zařízení a také provozování čerpacích stanic odpadních vod. Významnou činností je i provádění důsledných kontrol

odváděné přečištěné vody, která musí splňovat dané limity pro vypouštění odpadních vod do vod povrchových.

5.3.5 Proces styku se zákazníkem

Pro komunikaci se zákazníky má firma zřízené zákaznické centrum, kde jsou uzavírány písemné smlouvy s odběrateli na zajištění dodávky pitné vody z veřejného vodovodu a na služby v oblasti odvádění odpadních vod kanalizacemi pro veřejnou potřebu, přijímány různé požadavky zákazníků a případné podněty a reklamace, které pracovníci centra následně řeší v součinnosti s ostatními středisky a odděleními.

Pro zvýšení kvality klientských služeb firma zavedla internetové prohlížení zákaznických dat, kdy si mohou registrovaní zákazníci prohlížet své zákaznické účty, odběrná a měřicí místa, smlouvy, ceny a historii fakturace a prostřednictvím formulářů provádět své požadované změny plateb, zasílacích a kontaktních údajů, měnit výši záloh a hlásit stavy vodoměrů. Službu však může využívat i široká veřejnost k odeslání jakéhokoliv podnětu, připomínky nebo reklamace.

5.4 Zásobování ve společnosti

Nákup ve společnosti XYZ, a.s. zabezpečuje oddělení zásobování, které je v organizační struktuře firmy začleněno do obchodního úseku. Oddělení se skládá z útvaru zásobování, které zajišťuje nákup materiálu a surovin v množství a kvalitě podle požadavků jednotlivých oddělení, a centrálního skladu, kde jsou především uloženy pojistné zásoby pro opravy havárií a poruch na vodovodních řadech a přípojkách a v omezeném množství zásoby materiálu pro opravu kanalizací. Část materiálu je uložena také v konsignačních skladech dodavatelů. Poslední významnou skladovou položkou jsou ochranné pracovní oděvy a pomůcky pro zaměstnance v dělnických profesích.

Nákup ve firmě se realizuje na základě:

- ❖ požadavku odborného útvaru
- ❖ analýz spotřeby, které provádí referent nákupu
- ❖ nastavení minimálních skladových zásob

Požadavky na nákup jsou předávány jednotlivými provozy, středisky a odděleními prostřednictvím informačního systému podniku. Na základě těchto požadavků potom referenti nákupu vystaví nákupní objednávky.

Vzhledem k tomu, že má firma zavedený integrovaný systém managementu, má mimo jiné také stanoveny jednotné postupy v oblasti nákupu.

5.4.1 Softwarová podpora zásobování

Softwarová podpora zásobování spočívá ve finančním informačním systému firmy ORACLE, který zabezpečuje a eviduje veškeré finanční a tedy i materiálové toky společnosti. Požadavky interních zákazníků, provozů a oddělení společnosti jsou realizovány pomocí interních a externích (nákupních) žadanek se stanovenou hierarchizací a odpovědností schvalovacích pravomocí.

Interní žádankou rozumíme požadavek interního zákazníka přímo na sklad, vystavenou ve finančním informačním systému. Jedná se o položky většinou dostupné v centrálním skladu společnosti, postup při vyskladnění a odebrání materiálu se neliší od běžných postupů v obdobných firmách.

Externí žádankou se potom rozumí požadavek interního zákazníka na oddělení zásobování k zajištění specifických požadavků nákupu materiálu a služeb, které nejsou v hlavním skladu společnosti běžně dostupné. Útvary společnosti specifikují své požadavky, předávají je na oddělení zásobování, a na základě těchto požadavků oddělení zásobování provede výběr vhodného dodavatele.

Softwarové řešení finančního informačního systému zahrnujícího také zásobování a skladové hospodářství je funkční a v podstatě bezproblémové, efektivitu prováděných finančních operací však ovlivňuje jeho robustnost a konzervativnost, nevhodná pro společnost této velikosti.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

6.1 Výběr nejvhodnějšího smluvního partnera

Zakázková řízení se řídí interním metodickým dokumentem, který stanovuje jednotný postup při zadávání zakázek ve firmě. Podle výše zakázky se potom vypisuje buďto poptávkové nebo výběrové řízení.

Poptávkové řízení se vypisuje u zakázek do celkové výše 300 000,- Kč bez DPH, nad tuto hodnotu se zakázky realizují prostřednictvím interního výběrového řízení. Poptávky zpracovávají vedoucí jednotlivých odborných útvarů, kdežto požadavky na zahájení interního výběrového řízení se nejdříve předkládají řediteli ke schválení a teprve potom mohou být zaslány na oddělení zásobování. Výběrové řízení řídí vedoucí zásobování nebo jím pověřený pracovník. Potencionální dodavatelé jsou oslovováni přímo a zároveň jim referent nákupu zaslá zadávací dokumentaci. Minimální počet oslovených dodavatelů u poptávkového řízení jsou tři dodavatelé a u interního výběrového řízení se zpravidla oslovuje pět zájemců. Dodavatelé jsou vybíráni ze seznamu schválených nebo seznamu potenciálních dodavatelů.

Potenciálním dodavatelem může být:

- ❖ nový dodavatel, který dodává požadovaný produkt
- ❖ stávající dodavatel, který s firmou již spolupracuje na podobné zakázce

Potenciální nové dodavatele firma vyhledává na internetu, veletrzích a odborných výstavách, často také při návštěvách obchodních zástupců v sídle společnosti.

6.2 Požadavky na kvalitu nakupovaných vstupů

Komoditou nakupovanou společností XYZ, a.s. v největším množství jak z hlediska objemu, tak i finančního plnění je dodávaná pitná voda. Dodavatelem je velká vodárenská společnost, certifikovaná ISO normami z hlediska kvality, BOZP a ochrany životního prostředí. Kvalita dodávané vody je pravidelně a velmi pečlivě kontrolována odběratelem i státními orgány. Nutno podotknout, že některé parametry odebírané pitné vody jsou na předávacích místech podrobeny kontinuální kontrole s on-line přenosem dat na dispečink. Samotná kvalita pitné vody je definována vyhláškou č. 252/2004 Sb., kterou se stanoví hygienické požadavky na pitnou a teplou vodu a četnost a rozsah kontroly pitné vody,

v platném znění. Tato strategická komodita nepodléhá výběrovému řízení z důvodu jediného možného dodavatele a její odběr není realizován oddělením zásobování.

Všechny ostatní komodity již podléhají obvyklým procedurám, tedy poptávce po určitém zboží nebo službě, vypsání výběrového řízení, vyhodnocení nabídek a vybrání dodavatele. Součástí poptávky je specifikace technických požadavků i požadavků na kvalitu poptávaného produktu s důrazem na certifikát kvality, atesty použitých materiálů a certifikáty státních zkušeben. Zvláštní důraz je kladen na materiály, u kterých dochází k přímému styku s pitnou vodou, zde jsou striktně vyžadovány certifikáty hlavního hygienika České republiky.

Celkově je možné konstatovat, že je kladen vysoký důraz na kvalitu odebíraných materiálů, chemických látek i nakupovaných surovin. Poměrně časté jsou i návštěvy vybraných zaměstnanců ve výrobních závodech zaměřených na posouzení používaných technologií, ale i na úroveň výstupní kontroly.

6.3 Kritéria hodnocení dodavatelů

Kritéria hodnocení jsou stanovena obecně pro veškeré nakupované položky a formulář je tak platný pro všechny hodnocené dodavatele. Kritéria, podle kterých se ve společnosti XYZ, a.s. hodnotí vybraní dodavatelé, jsou následující:

- ❖ *Zajištění kvality nákupu dodavatelem produktu, nebo zhotovitelem díla v souladu s kvalitativními parametry definovanými ve smlouvě.*
- ❖ *Plnění dodávky produktů v požadovaném množství a termínu.*
- ❖ *Komplexnost a aktuálnost průvodní dokumentace k dodaným produktům, např. certifikáty, bezpečnostní listy, návody, prohlášení o shodě.*
- ❖ *Spolupráce při reklamacích u dodávek produktů nebo při plnění požadavků zanesených do stavebního deníku při realizaci díla.*
- ❖ *Úroveň akceschopnosti dodavatele – komunikace, rychlost reakce, dostupnost klíčových osob.*
- ❖ *Služby nad rámec smluvních požadavků, např. nabídka bezplatného servisu, zaškolení.*
- ❖ *Průhlednost nabídkové ceny, vstřícnost při cenovém vyjednávání – množstevní rabaty, schopnost dodavatele přicházet se slevami mimo požadavky firmy.*

- ❖ *Schopnost redukování nákladů spojených s dodávkou produktů, nebo realizací díla, např. optimální využití kapacity vozidla = snížení nákladů za dopravu, držení zásob resp. nákladů z nedostatku zásob, nabídka konsignačních skladů, dodávky JIT, návrh na alternativní řešení při realizaci díla.*
- ❖ *Plnění požadavků právních předpisů a jiných požadavků v oblasti EMS, např. likvidace obalů po provedení díla resp. po dodání materiálu.*
- ❖ *Plnění požadavků právních předpisů a jiných požadavků v oblasti BOZP (interní materiály společnosti XYZ, a.s.).*

Každé kritérium se bodově ohodnotí v rozmezí 1 – 5 bodů podle kvality plnění dodávek, přičemž 5 bodů znamená nejlepší a 1 bod nejhorší hodnocení. Jednotlivé body se sečtou a podělí se počtem hodnocených kritérií. Tím se získá výsledné ohodnocení dodavatele. Na základě konečného bodového ohodnocení jsou dodavatelé zařazeni do tří kategorií.

Skupina A (bodové ohodnocení 3,00 – 5)

Dodavatel je způsobilý, řádně plní požadavky stanovené společností, nejsou nutná žádná opatření k nápravě.

Skupina B (bodové ohodnocení 1,50 – 2,99)

Dodavatel je podmíněně způsobilý, existují určité nedostatky při plnění předmětu smlouvy, je nutné písemně dodavatele na tyto nedostatky upozornit.

Skupina C (bodové ohodnocení 0 – 1,49)

Dodavatel je nezpůsobilý, neplní sjednané podmínky smlouvy, nedodrжуje termíny, a proto je nutné s ním ukončit spolupráci.

6.4 Průběh hodnocení dodavatelů

Firma provádí hodnocení vybraných dodavatelů jednou ročně, zpravidla po skončení účetního období. Referenti nákupu předávají odborným útvarům společně s hodnotícími formuláři i seznam dodavatelů, kteří mají být těmito útvary ohodnoceni. Za útvar hodnotí dodavatele vždy zaměstnanec, který s tímto dodavatelem nejvíce spolupracoval. Po vyplnění a schválení se formuláře hodnocení předávají zpět na oddělení zásobování. Nákupní referent ještě provede hodnocení z pohledu zásobování a konečný výsledek zanesou do výsledné tabulky. Po ohodnocení všech vybraných dodavatelů se výsledná tabulka předkládá ke schválení vedení podniku.

KARTA DODAVATELE				
DODAVATEL		KOMODITA		
Rozsah hodnocení				
5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
výborne	velmi dobre	dobře	dostatečne	nedostatečne
Poř. č. kritéria	Kritéria hodnocení			Bodové hodnocení
1	Zajištění kvality nákupu dodavatelem produktu, nebo zhotovitelem realizovaného díla v souladu s kvalitativními parametry definovanými ve smlouvách.			
2	Plnění dodávky v souladu s požadavky odběratele (dodávka produktů v požadovaném množství a termínu).			
3	Komplexnost a aktuálnost průvodní dokumentace k dodaným produktům (např. certifikáty, bezpečnostní listy, návody, prohlášení o shodě).			
4	Spolupráce při reklamaci u dodávek produktů nebo při plnění požadavků zanesených do stavebního deníku při realizaci díla.			
5	Úroveň akceschopnosti dodavatele (komunikace, rychlost reakce, dostupnost klíčových osob).			
6	Služby nad rámec smluvních požadavků (např. nabídka bezplatného servisu, zaškolení).			
7	Průhlednost nabídkové ceny (vstřícnost při cenovém vyjednávání - množstvím rabaty, schopnost dodavatele přicházet se slevami mimo požadavky firmy).			
8	Schopnost redukovat náklady spojených s dodávkou produktů, nebo realizací díla (např. optimální využití kapacity vozidla = snížením nákladů za dopravu, držení zásob resp. nákladů z nedostatku zásob, nabídka konsignačních skladů, dodávky JIT, návrh na alternativní řešení při realizaci díla).			
9	Plnění požadavků právních předpisů a jiných požadavků v oblasti EMS (např. likvidace obalů po provedení díla resp. po dodání materialu).			
10	Plnění požadavků právních předpisů a jiných požadavků v oblasti BOZP.			
Celkový součet bodů				
Počet hodnocených kritérií				
Výsledné hodnocení (celkový součet bodů/počet hodnocených kritérií)				
Poznámka				
	Jmeno	Funkce	Datum	Podpis
Hodnotil za odborný útvár				
Schválil za odborný útvár				

Obr. 11 Současný formulář hodnocení dodavatele (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)

6.5 Registr schválených dodavatelů

Seznam je zpracováván pracovníky nákupu elektronicky v programu Microsoft Excel a jsou v něm uvedeni všichni dodavatelé produktů a služeb, se kterými má firma uzavřený smluvní vztah. Dodavatelé jsou do registru zapisováni po úspěšně zvládnutém výběrovém řízení, ale jsou zde zařazeni i dodavatelé, u kterých firma požaduje dodávání produktů i bez těchto výběrových řízení. V registru jsou vytvořeny kategorie podle oblastí nákupu tak, aby firma měla přehled o tom, které dodávky jsou kterými firmami zajišťovány.

U každého dodavatele je uveden název firmy, číslo smlouvy a podrobnější popis pořizovaného produktu nebo služby.

Kategorie v registru schválených dodavatelů:

- ❖ auta (servis, údržba, náhradní díly, emise, ...)
- ❖ dopravní mechanismy (montážní plošina, jeřáb, přepravní a odtahová služba)
- ❖ dodávky energií (el. energie, teplo, plyn)
- ❖ laboratoře (laboratorní vybavení, materiál, rozbor)
- ❖ dodávky materiálu (vodárenský materiál, elektromateriál, nářadí, asphalt,...)
- ❖ pronájem, poplatky, registrace
- ❖ revize (elektro)
- ❖ servis, údržba, opravy strojů a zařízení
- ❖ služby (finanční, poštovní, zámečnické, bezpečnostní, geodetické, deratizace,...)
- ❖ vodoměry (servis, opravy)
- ❖ stavební práce (bezvýkopové opravy, vrty, výkopové práce, havarijní opravy kanalizací, stavební práce,...)

6.6 Shrnutí výsledků analýzy

6.6.1 Výběr dodavatele

Součástí zadávací dokumentace, zasílané potencionálním dodavatelům při vypsání poptávkového nebo výběrového řízení, jsou kromě specifikace dané zakázky, dodavatelé většinou dotazováni na bezdlužnost a certifikaci firmy. Dotazy však nejsou zpracovány jednotně a u různých zakázek se také zpravidla liší. Toto řešení není systémové a neposkytuje řadu důležitých informací, potřebných pro kvalifikovanou volbu dodavatele. Vhodnější by bylo vytvoření univerzálního dotazníku, použitelného pro všechna výběrová a poptávková řízení, který by umožnil navzájem porovnávat jednotlivé potencionální dodavatele, především v oblasti nastavení procesního řízení, materiálových toků, výrobních procesů, procesů řízení kvality a v neposlední řadě řízení reklamací.

6.6.2 Hodnocení dodavatele

Společnost XYZ, a.s. vlastní certifikáty ISO, a protože jedním z požadavků normy ISO 9001 je i pravidelné hodnocení dodavatelů, hodnotí firma své strategické a významné dodavatele v pravidelném intervalu jedenkrát ročně. O tom, že současné hodnocení je for-

mální, zaměřené především na uspokojení požadavků normy ISO však vypovídá skutečnost, že je určeno pouze k interním účelům. Dodavatelské firmy nejsou o výsledcích informovány, čímž hodnocení ztrácí svůj hlavní význam, kterým je poskytování zpětné vazby. Pokud dodavatelé tuto zpětnou vazbu nezískávají, nemohou se vyjadřovat k případným nedostatkům v dodávkách a nemohou také přijímat žádná nápravná opatření k jejich zlepšení. Tím mohou vznikat problémy při další spolupráci. O výsledku z hodnocení je dodavatelská firma informována zpravidla jen tehdy, když její výsledné ohodnocení dosáhne v průměru méně než 3,0 z celkového počtu 5 bodů, tzn. méně než 60%, a firma je tak zařazena do kategorie B, tedy jako podmíněně způsobilá.

Výhodou současného systému je, že firma má jednotný formulář hodnocení, který umožňuje vzájemné porovnávání dodavatelů různých komodit.

Bodové ohodnocení kritérií je dostatečné a pohybuje se v rozmezí od 1 do 5 bodů, absolutně nedostatečné je však slovní ohodnocení bodů. Pod pojmy: „*výborně, velmi dobře, dobře, dostatečně a nedostatečně*“ si může každý z hodnotitelů představovat něco jiného a hodnocení se tak stává velmi subjektivním.

Kritéria hodnocení jsou stanovena všeobecně, např. u kritéria „*Plnění dodávky produktů v požadovaném množství a termínu*“ není určeno, jakým způsobem má hodnotitel postupovat. Nejsou stanoveny žádné mezní hodnoty a ani způsob měření.

Dalším nedostatkem v současném systému hodnocení je i skutečnost, že nejsou využívány údaje o dodavatelích, které jsou dostupné v informačním systému společnosti. Hodnotí se spolupráce při reklamacích, ale již se nehodnotí počet reklamací s dodavatelem za příslušné období. V hodnocení by se tak mohlo například objevit kritérium „objem neshodných dodávek“ nebo „rychlost vyřízení reklamací“. Tyto informace společnost eviduje a při hodnocení dodavatelů by se určitě měly zohledňovat.

Hodnocení postrádá také rozlišení významnějších kritérií před méně významnými. Nejsou přiřazeny váhy, které by určily pořadí důležitosti jednotlivých kritérií. Pro efektivní hodnocení však je podstatné, aby kritéria byla rozlišená podle důležitosti, protože jinou váhu má přidělení 5 bodů kritériu úplnosti dokumentace a jinou váhu má 5 bodů v kritériu kvality.

Výhodné je rozdělení dodavatelů do tří kategorií na „*Způsobilý, podmíněně způsobilý a nezpůsobilý*“, uvedené kategorie mají dostatečnou vypovídací hodnotu o zařazených dodavatelích, na zvážení však je rozvržení výsledného bodového ohodnocení dodavatele

do těchto kategorií. V procentuálním vyjádření i dodavatel, který plní požadavky odběratele dané smlouvou nebo objednávkami na 60%, je stále způsobilým!

Formuláře hodnocení jsou referentem nákupu rozepisovány elektronicky na příslušná střediska a v tištěné podobě se vrací zpět. Referent nákupu potom provádí sumarizaci ručním přepisováním dat do elektronické podoby. Používání sdílených tabulek např. v programu Microsoft Excel, do kterých by pověření pracovníci přímo zaznamenávali bodové ohodnocení dodavatele za své středisko, a které by byly opatřeny pomocnými výpočty, by potom mohlo pomoci urychlit práci při hodnocení. Problematika softwarového zabezpečení hodnocení dodavatelů však není součástí zadání této diplomové práce, jelikož firma v současnosti rozhoduje o nákupu nového informačního systému namísto systému společnosti ORACLE.

Rekapitulace nedostatků současného systému výběru a hodnocení dodavatelů:

Primárním nedostatkem při výběru dodavatelů je absence vhodného dotazníku. Tím jsou ztraceny důležité prvotní informace, které by umožnily potenciální dodavatele mezi sebou navzájem porovnávat a již v této fázi vytvořit jejich předběžné pořadí, popřípadě redukovat jejich počet a tím usnadnit i zkvalitnit celý proces výběrového řízení.

Při procesu hodnocení bylo identifikováno více nedostatků, a proto jsou shrnuty v následujících bodech:

- kritéria jsou stanovena všeobecně pro všechny dodavatele, není určen způsob měření, ani mezní hodnoty
- není dostatečné slovní ohodnocení přidělovaných bodů
- při hodnocení se nevyužívají údaje o dodavatelích, dostupné v informačním systému firmy
- není určeno pořadí důležitosti kritérií
- nejsou stanoveny váhy kritérií
- dodavatelé nejsou seznamováni s výsledky svého hodnocení

7 PROJEKT NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

V následující části diplomové práce budou postupně navrhovány takové kroky, které povedou k odstranění stávajících nedostatků v řízení dodavatelských vztahů.

7.1 Vytvoření dotazníku pro nové dodavatele

Pro kvalifikovanou volbu nového dodavatele je důležité, aby firma získala co nejvíce informací o svých potencionálních dodavatelích. Dotazníky, které k tomuto účelu slouží, si většinou každá firma vytváří podle svých potřeb. Jelikož ve společnosti XYZ, a.s. dotazník pro nové dodavatele dosud vytvořen není, byl vypracován v rámci této diplomové práce a je k nahlédnutí v příloze P III. Otázky na dodavatele jsou zaměřeny do oblasti kvality, procesního řízení, materiálových toků, řízení reklamací, životního prostředí a oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Dotazník by z důvodu dalšího zpracování neměl být příliš komplikovaný, proto na jednotlivé otázky mohou dodavatelé odpovídat pouze ano či ne. V případě potřeby však mohou v dotazníku doplnit ještě další důležité informace.

Dotazník bude společně se zadávací dokumentací zasílán všem potencionálním dodavatelům.

Informace, které firma tímto způsobem získá, může následně využít při provádění pravidelného hodnocení dodavatelů.

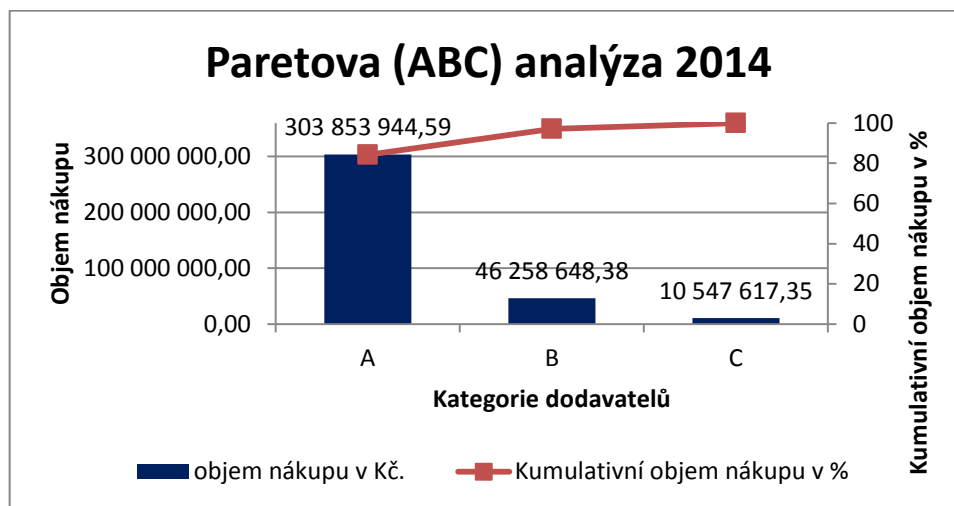
7.2 Rozdělení dodavatelů

Registr dodavatelů v současné době obsahuje velmi mnoho firem, dohromady je zde uvedeno celkem 623 dodavatelských subjektů, mezi nimiž se nacházejí dodavatelé materiálu, energií, stavební a servisní firmy, dodavatelé poskytující různé služby a další.

Aby bylo možné s tak velkým počtem dodavatelských firem pracovat a efektivně je řídit, bude nutné je nejdříve roztřídit. K rozdělení dodavatelů do skupin podle významnosti je vhodné využít Paretovu analýzu, pomocí níž lze určit dodavatele strategické, kteří představují pro firmu zhruba 80% ročního objemu nákupů, a proto je důležité budovat a rozvíjet s nimi dlouhodobé obchodní vztahy. V další skupině jsou zastoupeny významné dodavatelské firmy a v poslední, nejpočetnější skupině jsou dodavatelé, kteří se na ročním obratu firmy podílejí nepatrně a jsou pro podnik nedůležití.

Základním kritériem rozdělení do skupin bude tedy celkový roční objem nákupů od jednotlivých dodavatelů.

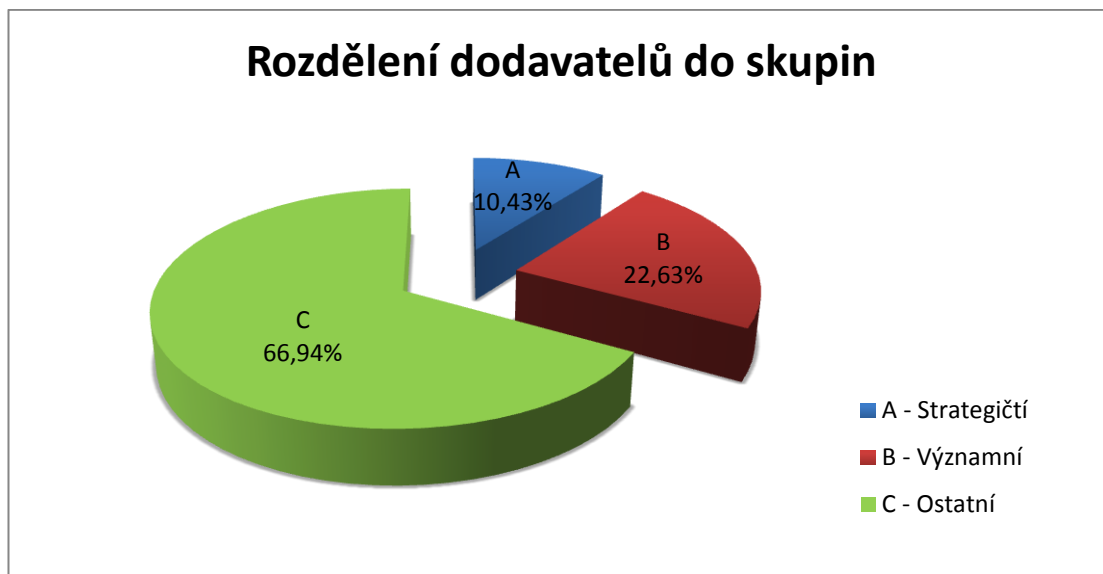
Touto metodou bylo zjištěno a z následujícího grafu je to i patrné, že 84,25% ročního obratu firmy, což v přepočtu odpovídá hodnotě 303 853 944,59 Kč/rok spadá do skupiny A.



Obr. 12 Paretova analýza (vlastní zpracování)

Tab. 7 Paretova analýza dodavatelů za rok 2014 (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)

PARETOVA (ABC) ANALÝZA DODAVATELŮ ZA ROK 2014					
Skupina	Počet	Kč za skupinu	% za skupinu	Kumulativní obrat v Kč.	Kumulativní obrat v %
A	65	303 853 944,59	84,25	303 853 944,59	84,25
B	141	46 258 648,38	12,83	350 112 592,29	97,08
C	417	10 547 617,35	2,92	360 660 210,32	100,00
	623	360 660 210,32	100,00		

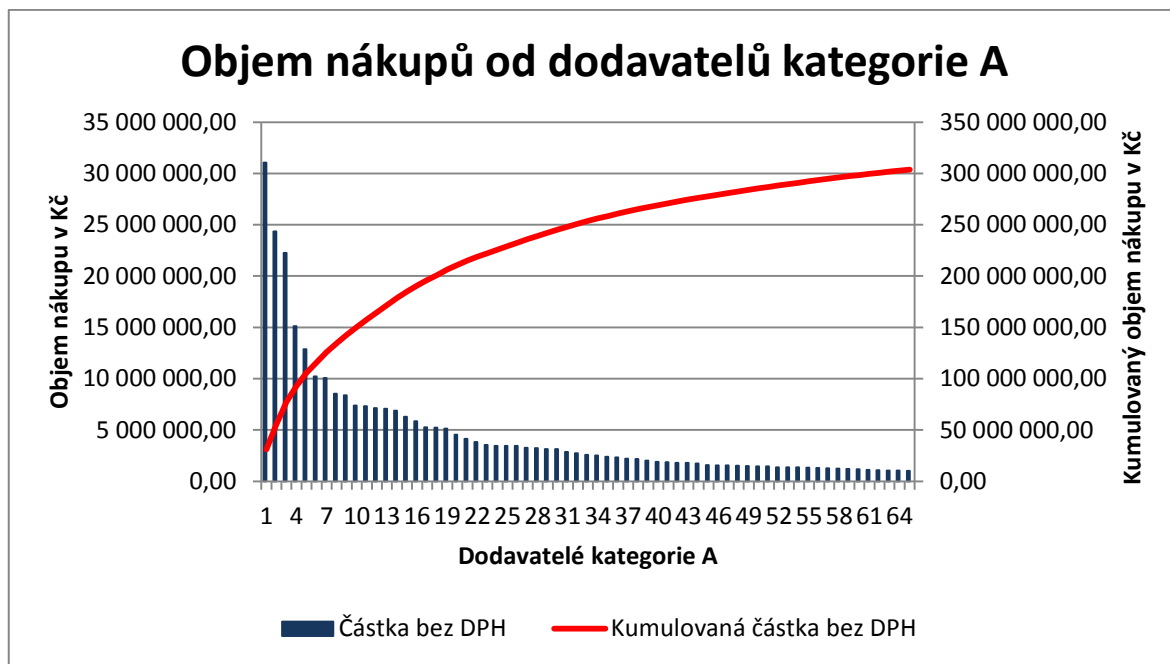


Obr. 13 Rozdělení dodavatelů do skupin (vlastní zpracování)

Do skupiny A bylo zařazeno celkem 65 společností dodávajících různé komodity, jejichž minimální objem plnění byl 1 000 000,- Kč za rok. Objem nákupů od všech strategických dodavatelů sice přesahuje hranici 80%, ale jedná se o tak významné částky, že je nutné umístit tyto dodavatele do kategorie A.

Pro firmu jsou tyto dodavatelé klíčoví, a proto je nutné s nimi intenzivně spolupracovat. Je třeba neustále sledovat jejich rozvoj a kvalitu jimi dodávaných produktů, jelikož každá případná odchylka by mohla ohrozit chod firmy. Hodnocení by mělo probíhat pravidelně, navržený interval je jedenkrát ročně, firma však může zvážit častější hodnocení.

V následujícím obrázku je graficky znázorněno plnění všech klíčových dodavatelů firmy XYZ, a.s., přičemž zejména první tři dodavatelé svým objemem nákupů vysoce převyšují všechny ostatní. Z obrázku je to na první pohled patrné. Prvním dodavatelem je významná stavební firma, provádějící práce za 31 055 753,37,- Kč ročně, další dvě společnosti dodávají energie v objemu 24 352 079,83 Kč a 22 253 098,74 Kč.



Obr. 14 Objem nákupů od dodavatelů kategorie A (vlastní zpracování)

Mezi významné dodavatele podle Paretovy analýzy bylo zařazeno celkem 141 dodavatelů s celkovým objemem nákupů v hodnotě téměř 46 259 000,- Kč. Objem nákupů od jednotlivých dodavatelů této skupiny se potom pohybuje v rozmezí od 100 000,- Kč do 1 000 000,- Kč.

Dodavatelům skupiny B nemusíme věnovat takovou intenzivní pozornost jako strategickým dodavatelům a hodnocení provádíme maximálně jedenkrát ročně.

Ve skupině C dle analýzy zůstalo 417 dodavatelů s ročním objemem nákupů v rozmezí od 160,- Kč do 100 000,- Kč. Celkový roční objem nákupů od této nejpočetnější skupiny dodavatelů činí skoro 10 548 000,- Kč.

Dodavatelům kategorie C nemusíme věnovat žádnou pozornost a hodnocení proto neprovádíme.

7.2.1 Návrh na optimalizaci počtu dodavatelů

Z Paretovy analýzy je zřejmé velké množství dodavatelů kategorie C, podílejících se na nákupu firmy nepatrným objemem dodávek. Omezením počtu dodavatelů této kategorie by se zjednodušila práce oddělení zásobování a tedy i zkvalitnil proces nákupu. V prvé řadě je nutno prověřit, zda nedochází k duplicitě dodavatelů při nákupu totožných, popřípadě podobných služeb či komodit. Zde je možné redukovat počet dodavatelů společností

poměrně jednoduše, na základě dosavadních zkušeností s dodavateli, včasnosti dodávek, záručních podmínek, kvality a samozřejmě cen.

Další možností, jak omezit počet dodavatelů, je přesun nákupu některých komodit ze skupiny menších dodavatelů na dodavatele větší, kteří jsou schopni zboží či službu zajistit v požadovaném množství, kvalitě i ceně. Tento proces je již složitější a klade vysoké nároky na zaměstnance oddělení nákupu, rizikem zde může být navýšení ceny a problémy s včasností a kvalitou dodávky. Tato rizika je nutno eliminovat právě v počáteční fázi vyjednávání. Doporučením pak je intenzivní kontrola především v počátečních fázích smluvního vztahu.

Příkladem, kdy je vhodné počet dodavatelů redukovat, by mohli být dodavatelé v oblasti poskytování telefonických a datových služeb, kteří jsou v registru zastoupeni pod číslem 75 s plněním 784 119,97 Kč, pod číslem 215 s plněním 88 171,88 Kč, pod číslem 217 s plněním 87 574,45 a pod číslem 353 s plněním 28 874,97 Kč. Tyto společnosti dodávají prakticky totožné služby, které je možné dodávat pouze jednou firmou.

Opačným příkladem, kdy je naopak nevhodné dodavatele redukovat, by mohly být společnosti dodávající ochranné pracovní pomůcky, tedy společnost na pozici 69 s plněním 935 120,44 Kč a společnost s číslem 250 a ročním plněním 67 210,00 Kč. Tyto společnosti poskytují tzv. náhradní plnění a tudíž je firma, která sama není schopna zaměstnávat patřičný počet zdravotně handicapovaných zaměstnanců, nemůže bez náhrady redukovat.

7.3 Návrh kritérií hodnocení

Výběr vhodných kritérií a způsob jejich měření a bodování je nejdůležitější částí celého procesu hodnocení. Jednoznačně nastavená metodika přidělování bodů potom pomůže odstranit nepřesnosti v přístupu jednotlivých hodnotitelů k hodnoceným dodavatelům a učiní hodnocení objektivním.

Kritéria nového způsobu hodnocení dodavatelů jsou zaměřena do následujících, pro firmu důležitých oblastí:

- ❖ náklady na dodávky
- ❖ kvalita nakupovaných vstupů
- ❖ úroveň dodávek
- ❖ sociálně-ekologický přístup
- ❖ doplňující kritéria

Pro zabezpečení objektivitu při hodnocení mají všechna navržená kritéria stanoven způsob měření, mezní hodnoty, které jsou uvedené u některých kritérií, potom udávají přípustnou hranici, pod níž by se hodnocený dodavatel neměl dostat.

Stávající stupnice hodnocení má dostatečnou vypovídací hodnotu, a proto byl rozsah přidělování bodů ponechán.

7.3.1 Bodové a slovní ohodnocení kritérií

Při návrhu nových kritérií bylo vycházeno ze stávajícího hodnocení, kritéria pro podnik důležitá byla rozpracována a blíže specifikována.

Náklady na dodávky – při nákupu čehokoliv hraje cena vždy důležitou roli a nejinak je tomu i u společnosti XYZ, a.s. Cena pořizovaných vstupů má vliv na stanovení ceny finálního produktu nebo služby nabízené zákazníkům, a pokud chce být firma konkurenceschopná, musí mít i konkurenceschopné ceny. Oblast nákladů sledují kritéria: platební podmínky, poskytování slev, bonusů a kritérium možnost redukce nákladů.

Platební podmínky. Uvedené kritérium hodnotí dodavatele z pohledu splatnosti faktur, delší doba splatnosti přináší firmě jistou finanční výhodu. Toto kritérium v současnosti není sledováno.

Dodavatel, který má nastaven termín splatnosti faktur na 14 dní, je ohodnocen 1 bodem, dodavatel, jehož faktury mají splatnost delší než 35 dní, bude ohodnocen 5 body.

Informace o splatnosti faktur jsou uvedeny v informačním systému společnosti.

Bodové hodnocení: 5/4/3/2/1

Mezní hodnota: 14 dní

Tab. 8 Platební podmínky (vlastní zpracování)

5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
$x > 35$ dní	$35 \text{ dní} \geq x > 28$ dní	$28 \text{ dní} \geq x > 21$ dní	$21 \text{ dní} \geq x > 14$ dní	$x = 14$ dní

Poskytování slev, bonusů – Toto kritérium hodnotí, jakým způsobem dodavatel přistupuje k cenovým vyjednáváním. Dodavatel, který neposkytuje žádné slevy je ohodnocen 1 bodem, naopak dodavatel, jehož ceny jsou určovány velikostí odběratele, je ohodnocen 5 body.

Informace eviduje oddělení nákupu

Bodové hodnocení: 5/3/1

Tab. 9 Poskytování slev, bonusů (vlastní zpracování)

5 bodů	Dodavatel při stanovení ceny produktů zohlednil velikost odběratele
3 body	Dodavatel nabízí slevy při odběru většího množství produktů
1 bod	Dodavatel má jednotné ceny, nenabízí žádné slevy

Možnosti redukce nákladů, které jsou s dodávkou produktů spojeny. V tomto kritériu se hodnotí, zda dodavatel například nabízí odebírání materiálu z konsignačních skladů nebo umožňuje dodávání produktů systémem Just in time, popřípadě navrhuje další alternativní řešení, která umožní náklady dále redukovat.

Informace eviduje oddělení nákupu.

Bodové hodnocení: 5/1

Tab. 10 Možnost redukce nákladů (vlastní zpracování)

5 bodů	Ano, existují možnosti náklady dále redukovat
1 bod	Dodavatel nenabízí další možnosti redukce nákladů

Kvalita nakupovaných vstupů – je vzhledem k předmětu podnikání společnosti další velice důležitou oblastí. Zejména v případě materiálu, který přichází do styku s pitnou vodou, jsou kvalitativní parametry při nákupu rozhodující.

V současnosti firma hodnotí zajištění kvality v souladu s kvalitativními parametry ve smlouvách, nově se bude dodavatel hodnotit z pohledu objemu neshodných dodávek, certifikací normou ISO 9001 a rychlostí řešení reklamací.

Objem neshodných dodávek. Kritérium sleduje objem neshodných dodávek za dané období vzhledem k celkovému objemu dodaných vstupů konkrétním dodavatelem.

Údaje lze evidovat v informačním systému společnosti.

Bodové hodnocení: 5/4/3/2/1

Mezní hodnota: 5% neshodných dodávek

Tab. 11 Objem neshodných dodávek (vlastní zpracování)

5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
$x \leq 1\%$	$1\% < x \leq 2\%$	$2\% < x \leq 3\%$	$3 < x \leq 4\%$	$4\% < x \leq 5\%$

Certifikace dle normy ISO 9001. Certifikace je zárukou stabilní a vysoké kvality poskytovaných výrobků a služeb dodavatelem, jelikož jeho výrobní procesy jsou zdokumentovány, jsou neustále monitorovány a lze tudíž očekávat minimální chybovost produkce a trvalé zlepšování.

Informace o certifikaci poskytuje dodavatel, zároveň jsou také dostupné na jeho webových stránkách.

Bodové hodnocení: 5/3/1

Tab. 12 Certifikace dle normy ISO 9001 (vlastní zpracování)

5 bodů	Dodavatel je držitelem certifikátu ISO 9001
3 body	Dodavatel již učinil kroky k jeho zavedení
1 bod	Dodavatel není držitelem certifikátu ISO 9001

Rychlost řešení reklamací. Kritérium sleduje počet vyřešených reklamací do 11 dnů vzhledem k celkovému počtu reklamací řešených s dodavatelem.

Údaje dostupné v informačním systému firmy.

Bodové hodnocení: 5/4/3/2/1

Mezní hodnota: 75% reklamací vyřešených do 11 dnů

Tab. 13 Rychlost řešení reklamací (vlastní zpracování)

5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
$x \geq 95\%$	$95\% > x \geq 90\%$	$90\% > x \geq 85\%$	$85 > x \geq 80\%$	$80\% > x \geq 75\%$

Úroveň dodávek – představuje pro firmu další velice důležitou oblast, která je hodnocena třemi kritérii: flexibilitou dodavatele, včasností dodávek a úplností dokumentace.

Flexibilita dodavatele. Kritérium udává připravenost dodavatele reagovat na nečekanou situaci při složitých haváriích zejména na vodovodních řadech, kdy není potřebný materiál

okamžitě k dispozici v hlavním skladu společnosti a je třeba urychleně dodat tento materiál v co nejkratším čase. Jedná se sice o mimořádné stavy, ale z hlediska zásobování obyvatelstva pitnou vodou velice důležité. V současnosti se připravenost a akceschopnost dodavatele hodnotí, není však nastaven žádný časový limit pro dodání požadovaného materiálu a není ani rozpracované přidělování bodů.

Informace předává příslušný pracovník, který s dodavatelem na konkrétní zakázce spolupracuje.

Bodové hodnocení: 5/4/3/2/1

Mezní hodnota: 72 hodin

Tab. 14 Flexibilita dodavatele (vlastní zpracování)

5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
$x \leq 6 \text{ h}$	$6 \text{ h} < x \leq 12 \text{ h}$	$12 \text{ h} < x \leq 24 \text{ h}$	$24 \text{ h} < x \leq 48$	$48 \text{ h} < x \leq 72 \text{ h}$

Včasnost dodávek. Kritérium je důležité z hlediska zabezpečení plynulého chodu společnosti, je sledován objem dodaných vstupů v termínu k celkovému objemu dodaných vstupů konkrétním dodavatelem. V současnosti se dodržování termínů hodnotí, není však nastavena mezní hodnota opožděných dodávek ani způsob přidělování bodů.

Údaje opět možné evidovat v informačním systému.

Bodové hodnocení: 5/4/3/2/1

Mezní hodnota: 93% dodávek v termínu

Tab. 15 Včasnost dodávek (vlastní zpracování)

5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
$x \geq 99\%$	$99\% > x \geq 98\%$	$98\% > x \geq 96,5\%$	$96,5\% > x \geq 95\%$	$95\% > x \geq 93\%$

Úplnost dokumentace. Kritérium hodnotí, zda průvodní dokumentace k dodávaným produktům je kompletní a zda všechny certifikáty, bezpečnostní listy, návody a prohlášení o shodě jsou aktuální. V současnosti opět chybí postup přidělování bodů.

Informace jsou získávány při převjímce zboží na hlavní sklad společnosti.

Bodové hodnocení: 5/3/1

Tab. 16 Úplnost dokumentace (vlastní zpracování)

5 bodů	Úplná a aktuální dokumentace je dodávána vždy bez vyzvání
3 body	Dokumentace je vydávána na požádání
1 bod	Dokumentace je vydávána na požádání s výstrahou

Sociálně-ekologický přístup - představuje skupinu kritérií, která v současnosti nejsou hodnocena. Jedná se o trend, který zdůrazňuje odpovědnost firmy vůči regionu, ve kterém podniká. Firma tím dává najevo, že jí nejsou lhostejné vnější podmínky podnikatelského prostředí, které na ni působí a kterými firma rovněž působí na toto okolí. Tímto způsobem dává najevo i svým partnerům, že i tyto aspekty podnikání jsou pro ni důležité a že při výběru a hodnocení partnerů k těmto aspektům přihlíží. Dodavatelé jsou hodnoceni dvěma následujícími kritérii: vztahem k životnímu prostředí a zaměstnáváním zdravotně handicapovaných pracovníků.

Vztah k životnímu prostředí – kritériem hodnocení dodavatele bude certifikace normou ISO 14001, která je přímo na životní prostředí zaměřena. Dodavatel, který je držitelem platného certifikátu dle normy ISO 14001 prokazuje, že jeho aktivity jsou zaměřeny tak, aby měly minimální dopad na životní prostředí, jsou v souladu s příslušnými zákony a nařízeními a jeho činnosti v této oblasti se neustále zlepšují.

Informace poskytuje dodavatel, jsou však dostupné i na jeho webových stránkách

Bodové hodnocení: 5/3/1

Tab. 17 Vztah k životnímu prostředí (vlastní zpracování)

5 bodů	Dodavatel je držitelem certifikátu ISO 14000
3 body	Dodavatel již učinil kroky k jeho zavedení
1 bod	Dodavatel není držitelem certifikátu ISO 14000

Zaměstnávání zdravotně handicapovaných pracovníků – povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením je dána zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, přičemž firma tuto povinnost může plnit několika způsoby, například odebíráním výrobků a služeb od dodavatelů, kteří potřebný počet zdravotně handicapovaných osob zaměstnávají. Jelikož společnost XYZ, a.s. sama potřebný počet pracovních pozic pro postižené osoby vzhledem ke specifickému předmětu podnikání není schopna vytvořit, hodnotí kladně všechny doda-

vatele, kteří zdravotně handicapované osoby zaměstnávají. Zanedbatelný rovněž není ekonomický efekt spolupráce s dodavateli poskytujícími takzvané náhradní plnění ze zaměstnávání osob se zdravotním postižením vyčíslený v řádu několika set tisíc korun ročně.

Informace poskytuje dodavatel.

Bodové hodnocení: 5/3/1

Tab. 18 Zaměstnávání zdravotně handicapovaných pracovníků (vlastní zpracování)

5 bodů	Dodavatel nabízí možnost náhradního plnění
3 body	Dodavatel zaměstnává větší množství osob se zdravotním postižením
1 bod	Dodavatel plní zákonem danou normu

Doplňující kritéria – v této skupině jsou zařazena dvě kritéria, která jsou z pohledu odběratelské firmy také určitě důležitá. Jsou jimi: spolupráce a komunikace s dodavatelem a služby, které dodavatel poskytuje nad rámec smluvních podmínek.

Spolupráce, komunikace s dodavatelem – kritérium hodnotí zejména způsob spolupráce s dodavatelem a dostupnost klíčových osob při konzultacích a navrhování alternativních možností v případě řešení náhlých a nepředvídaných událostí. V současnosti hodnoceno, není však stanoven postup přidělování bodů.

Jedná se o subjektivní hodnocení pracovníků, kteří s dodavatelem spolupracují.

Bodové hodnocení: 5/3/1

Tab. 19 Spolupráce, komunikace s dodavatelem (vlastní zpracování)

5 bodů	Vynikající
3 body	Průměrná
1 bod	Slabá

Služby nad rámec smluvních požadavků – kritérium sleduje, zda dodavatel poskytuje některé doplňkové služby, které nejsou smluvně ošetřeny. Může jít o bezplatné zaškolení pracovníků při manipulaci se složitým zařízením nebo o vyhodnocení vhodnosti navrhovaných technologických celků. (V současnosti hodnoceno v rozmezí 1-5 bodů, chybí postup pro přidělování počtu bodů).

Informace poskytuje příslušný pracovník, který s dodavatelem na konkrétní zakázce spolupracuje

Bodové hodnocení: 5/1

Tab. 20 Služby nad rámec smluvních požadavků (vlastní zpracování)

5 bodů	Dodavatel poskytuje služby nad rámec smluvních požadavků
1 bod	Dodavatel má další služby zpoplatněny

7.3.2 Stanovení vah důležitosti jednotlivým kritériím

Každé z navržených kritérií má při hodnocení jinou důležitost, a proto z hlediska objektivnosti celého hodnocení, bylo nutné stanovit jednotlivým kritériím váhu podle jejich důležitosti. Čím je kritérium pro firmu důležitější, tím vyšší je jeho váha. Pro stanovení vah byla vzhledem k počtu kritérií zvolena Fullerova metoda, při níž se postupným porovnáváním dvojic kritérií určují jejich preference. Nejdříve je posuzován význam kritéria K_1 vzhledem k ostatním kritériím, poté význam kritéria K_2 k ostatním kritériím, atd., až jsou všechna kritéria posouzena navzájem. Pokud je první kritérium preferováno před druhým, zapíše se do příslušného políčka jednička, v opačném případě nula. Součtem jedniček v příslušném řádku a součtem nul příslušného sloupce se získá celkový počet preferencí daného kritéria. Kritérium s největším počtem preferencí je při hodnocení nejdůležitější.

K_1 Platební podmínky

K_2 Poskytování slev, bonusů

K_3 Možnost redukce nákladů

K_4 Objem neshodných dodávek

K_5 Certifikace dle normy ISO 9001

K_6 Rychlost řešení reklamací

K_7 Flexibilita dodavatele

K_8 Včasnost dodávek

K_9 Úplnost dokumentace

K_{10} Vztah k životnímu prostředí

K_{11} Zaměstnávání zdravotně handicapovaných pracovníků

K_{12} Spolupráce, komunikace s dodavatelem

K_{13} Služby nad rámec smluvních požadavků

Tab. 21 Stanovení preferencí pomocí metody párového porovnání (vlastní zpracování)

Kritérium	K ₁	K ₂	K ₃	K ₄	K ₅	K ₆	K ₇	K ₈	K ₉	K ₁₀	K ₁₁	K ₁₂	K ₁₃	Počet preferencí
K ₁		0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
K ₂			1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	10
K ₃				0	0	1	0	0	1	1	1	1	1	7
K ₄					1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
K ₅						1	1	0	1	1	1	1	1	9
K ₆							0	0	1	1	1	1	1	6
K ₇								0	1	1	1	1	1	8
K ₈									1	1	1	1	1	11
K ₉										1	1	0	0	3
K ₁₀											1	0	0	2
K ₁₁												0	0	0
K ₁₂													1	5
K ₁₃														4
Celkový počet preferencí														78

Celkový počet preferencí byl ověřen výpočtem podle vzorce:

$$\sum_{i=1}^n f_i = \frac{n \cdot (n-1)}{2} \quad (5)$$

$$\sum_{i=1}^{13} f_i = \frac{13 \cdot (13-1)}{2} = 78$$

Váhy kritérií byly postupně vypočítány podle vzorce:

$$v_i = \frac{f_i + 1}{n + \sum_{i=1}^n f_i} \quad (6)$$

$$v_1 = \frac{1+1}{78+13} = 0,02$$

Tab. 22 Stanovení vah kritériím (vlastní zpracování)

Kritérium	Počet preferencí	Pořadí kritéria	Normovaná váha
Platební podmínky	1	12	0,02
Poskytování slev, bonusů	10	3	0,12
Možnost redukce nákladů	7	6	0,09
Objem neshodných dodávek	12	1	0,14
Certifikace dle normy ISO 9001	9	4	0,11
Rychlost řešení reklamací	6	7	0,08
Flexibilita dodavatele	8	5	0,10
Včasnost dodávek	11	2	0,13
Úplnost dokumentace	3	10	0,04
Vztah k životnímu prostředí	2	11	0,03
Zaměstnávání handicapovaných pracovníků	0	13	0,01
Spolupráce, komunikace s dodavatelem	5	8	0,07
Služby nad rámec smluvních požadavků	4	9	0,06

7.4 Postup hodnocení dodavatelů

Většina kritérií byla zvolena tak, aby údaje, potřebné k hodnocení, byly lehce dohledatelné a také ověřitelné v podnikovém informačním systému a hodnocení tak nezabíralo mnoho času. Ohodnocení ostatních kritérií, které provádějí příslušné útvary, spolupracující s dodavatelem, by byly zapisovány elektronicky přímo v softwaru na hodnocení, který nejdříve bodové ohodnocení od všech hodnotitelů zprůměruje a poté vynásobí vahou příslušného kritéria.

Dodavatelé budou hodnoceni na základě všech nadefinovaných kritérií. Jednotlivým kritériím je přiřazen určitý rozsah bodů a každému dodavateli jsou body uděleny podle tabulek uvedených v kapitole 7.3.1. Dosažené body u jednotlivých kritérií se ještě vynásobí vahou příslušného kritéria a nakonec se všechny zvážené body sečtou. Tím se získá celkové hodnocení dodavatele.

Na základě výsledku hodnocení budou dodavatelé zařazeni do tří skupin podle způsobilosti. Dodavatelé, kteří v celkovém součtu získají 3,75 bodů a více, což v přepočtu představu-

je 75% a více, jsou hodnoceni jako plně způsobilí. Dodavatelé, kteří dosáhnou 2,5 – 3,75, v přepočtu 50 – 75%, jsou hodnoceni jako podmíněně způsobilí. Dodavatelé, kteří nedosáhnou ani 2,5 bodu jsou nezpůsobilí a firma by s nimi měla urychleně ukončit spolupráci.

Hodnocení vybraných dodavatelů je prováděno jedenkrát ročně a je na zvážení vrcholového managementu firmy, zda je tento interval pro podnik dostačující. Častěji by však určitě měli být hodnoceni dodavatelé, jejichž výkonnost je klesající, aby bylo zřejmé, zda pokles není dlouhodobější, či zda již dochází k postupnému zlepšování.

Tab. 23 Způsobilost dodavatele (vlastní zpracování)

Tabulka způsobilosti dodavatele		
I. skupina	Plně způsobilý	$3,75 \text{ bodů} \leq x \leq 5,00 \text{ bodů}$ (75% - 100%)
II. skupina	Podmíněně způsobilý	$2,50 \text{ bodů} \leq x < 3,75 \text{ bodů}$ (50% - 75%)
III. skupina	Nezpůsobilý	$1,00 \text{ bod} \leq x < 2,50 \text{ bodů}$

7.5 Předkládání výsledků z hodnocení dodavatelům

V současnosti jsou zpravováni o výsledku hodnocení jen dodavatelé podmíněně způsobilí. Dle nové metodiky by měla firma výsledky z hodnocení předkládat všem hodnoceným dodavatelům. Pro budování dobrých obchodních vztahů je důležité, aby dodavatelé byli informováni nejen v případě vzniklých nedostatků, kdy je třeba tyto nedostatky napravit, ale i v případě plné spokojenosti jako výraz uznání dobré práce. Takové informace jednak dodavatele povzbuzují k dalšímu zlepšování a rozvoji, ale zároveň jim mohou posloužit jako reference svých kvalit pro další potenciální odběratele.

7.6 Vzorový příklad hodnocení

Nově navržený formulář včetně vzorově vyplněného hodnocení dodavatele je k nahlédnutí v příloze P IV. Hodnocení bylo provedeno za období dvou měsíců (červenec a srpen 2014) a hodnoceným dodavatelem je jeden z nejvýznamnějších dodavatelů vodárenského materiálu, který při současném systému hodnocení dosahuje téměř maximum, tedy 4,90 bodů z 5 bodů.

Z návrhu hodnocení je patrné, jak velký vliv má rozdělení bodů a zvážení kritérií podle důležitosti. U vysoce hodnocených kritérií ztráta jednoho bodu potom v celkovém součtu znamená mnoho. Nutno také poznamenat, že v tomto konkrétním případě se jedná o doda-

vatele, jehož kvalita výrobků je na vysoké úrovni a reklamace jsou minimální. U dodavatelů, kteří se v současnosti pohybují na spodní hranici ve skupině A, tedy ještě jako způsobilí, by potom pravděpodobně docházelo k daleko většímu rozdílu celkově dosažených bodů oproti stávajícímu způsobu hodnocení a v mnoha případech by to možná znamenalo i zařazení dodavatele do skupiny podmíněně způsobilých.

8 VYHODNOCENÍ PROJEKTU NÁVRHU NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

8.1 Přínosy navrhovaných změn

Navržený způsob hodnocení dodavatelů eliminuje, popřípadě minimalizuje především formálnost stávajícího způsobu hodnocení dodavatelů. Odstraněním pocitu formálnosti, až zbytečnosti hodnocení dodavatelů ze strany hodnotitele vytváří u hodnoceného dojem skutečného zájmu na spolupráci a zlepšení vztahu mezi odběratelem a dodavatelem. Za zmínku stojí, že hodnocení dodavatele by nemělo být v žádném případě pouze negativní, na každé spolupráci je vždy možno najít i pozitivní faktory, které by měly být zmíněny a vyzdvíženy. Dalším výrazným zlepšením by mělo být zasílání hodnotícího dopisu dodavatelům hodnocených výhradně kladně, jak již bylo řečeno výše, kladné hodnocení působí jako pozitivní faktor sloužící hodnocené společnosti jako podnět k dalšímu zlepšování svých procesů, činností a služeb, kladné hodnocení může dodavatel s výhodou využít jako referenci při propagaci firmy, účasti na výběrových řízeních a získávání nových zákazníků.

Z pohledu firmy XYZ, a.s. je klíčové přesvědčit zaměstnance o důležitosti hodnocení dodavatelů, tedy změnit jejich myšlení, což je jeden z nejtěžších manažerských úkolů. Změna myšlení se nedá vynutit, přikázat. Jde o systémový přístup, dlouhodobou a ustavičnou manažerskou práci, neustálé vysvětlování a objasňování důvodů a přístupů, potřeb firmy tak, aby všichni, nejenom klíčoví zaměstnanci přijali dané postupy za své a aby se s potřebami společnosti co nejvíce ztotožnili. Toto platí v plné míře i u provádění hodnocení dodavatelů zaměstnanci jednotlivých útvarů společnosti. Pochopení důležitosti a opodstatněnosti této činnosti ze strany hodnotících zaměstnanců odstraní pocit zbytečně vykonávané administrativní zátěže, přispěje ke zkvalitnění procesu hodnocení dodavatelů, zasílání výsledků hodnocení všem dodavatelům pak poskytne tolik potřebnou zpětnou vazbu, vedoucí ke zlepšení vzájemné spolupráce i obousměrné komunikace.

8.2 Analýza rizik

Každá změna zavedeného, byť mnohdy formálního systému, znamená určité riziko, a to jak na straně odběratele, tedy zaměstnanců vnímajících často jakoukoliv změnu negativně, až s odporem, tak na straně dodavatele, možná nechápajícího změny v hodnocení a v případě kritičtější zpětné vazby obávajícího se možného ukončení důležitého kontraktu. Prvním krokem ke stanovení závažnosti a četnosti míry rizika je jejich pojmenování

s následnou analýzou a vyhodnocením opatření rizika snižující, popřípadě zcela eliminující. V následující tabulce jsou pojmenována rizika vyplývající z navrhovaných změn v hodnocení dodavatelů.

Tab. 24 Analýza rizik (vlastní zpracování)

	Vymezení rizika	Váha rizika	Četnost rizika
Dodavatel	nepochopení nového systému	vysoká	střední
Dodavatel	možnost sníženého hodnocení	střední	střední
Dodavatel	obava ze ztráty odběratele	střední	střední
Dodavatel	možnost neadekvátní reakce	nízká	nízká
Odběratel	neinformovanost dodavatelů o systému hodnocení	vysoká	střední
Odběratel	nepochopení změn zaměstnanci	střední	střední
Odběratel	vyšší časová náročnost	střední	nízká
Odběratel	odpor zaměstnanců ke změnám	nízká	nízká

Rizika uvedená v předcházející tabulce vyplynula z diskuze s vedoucím oddělení zásobování společnosti XYZ, a.s. na téma případných změn v hodnocení dodavatelů a byla rozčleněna jak na rizika plynoucí ze strany dodavatelů, tak i na rizika plynoucí ze samotné společnosti XYZ.

8.2.1 Rizika na straně dodavatele

Nepochopení nového systému hodnocení - rizika plynou především ze špatné informovanosti hodnoceného subjektu ze strany odběratele. Snaha o odbourání formalizmu při hodnocení znamená také vyšší nároky samotných hodnotitelů a následně může, ale nemusí znamenat i *možnost snížené známky* hodnoceného. Z toho dále plyne i *obava hodnoceného subjektu ze ztráty zakázky*, která zejména u firem menší velikosti může znamenat i výrazné existenční problémy. Extrémním následkem negativního hodnocení by mohla být i *možnost neadekvátní reakce* ze strany dodavatele, spočívající například v ocerňování konkurence, upozorňování státních orgánů na údajné nekalé praktiky, tlak na management odběratele, a podobně. Kladem pro odběratele i dodavatele může být hodnocení bráno jako impuls vedoucí ke zlepšení spolupráce obou společností, fungování, prosperity a posílení jejich postavení na trhu.

8.2.2 Rizika na straně odběratele

Neinformovanost dodavatelů o systému hodnocení - je zrcadlovou situací k nepochopení nového systému hodnocení dodavatelem. Jediným možným řešením je vzhledem k množství dodavatelů, písemné podání správných, přesných a všech nezbytných informací dodavatelům. Neméně důležitá je také zpětná vazba dodavatelů vůči odběrateli, zda byly informace dostatečné a správně pochopené. Žádost o doplnění informací a jejich zaslání musí být brána jako samozřejmost. Další rizika na straně odběratele, vztahující se k postoji zaměstnanců, plynou především z *nepochopení změn hodnocení zaměstnanci*, kteří toto hodnocení provádějí. Riziko nespočívá v *odporu zaměstnanců ke změnám*, které je ostatně hodnoceno z hlediska váhy i četnosti jako nízké, závažněji je hodnocena *vyšší časová náročnost* provádějících zaměstnanců společnosti XYZ, a.s. Je nesporné, že nový systém klade vyšší nároky především na oddělení zásobování, ale také na samotné hodnotitele dodavatelů. Pouze osvěta a informovanost těchto zaměstnanců o důležitosti zaváděných změn v hodnocení dodavatelů může eliminovat zmíněná rizika a přispět k úspěšnému zavedení nového systému hodnocení dodavatelů ve společnosti XYZ, a.s.

8.3 Ekonomické zhodnocení projektu návrhu

Jakýkoliv vstup do zavedených firemních procesů znamená nezbytně určité náklady. Porovnání s výnosy nám pak může dát určité vodítko, zda ke změnám přistoupit nebo ponechat proces ve stávajícím stavu. Je nezbytné zdůraznit, že k ekonomickému hledisku, nepochybně důležitému, přistupují i hlediska další, například legislativní, strategická, sociální a další. Teprve analýza všech kritérií vede ke kvalifikovanému rozhodnutí vedení společnosti, zda k procesní změně přistoupit.

8.3.1 Ekonomické zhodnocení současného systému hodnocení dodavatelů

V současnosti probíhá hodnocení strategických a významných dodavatelů jednou ročně. Rozdělení dodavatelů provádí zaměstnanec oddělení zásobování pomocí Paretovy (ABC) analýzy v délce cca 4 hodin. Hodnocení dodavatelé jsou přiděleni jednotlivým provozům k provedení samotného hodnocení, včetně hodnotící stupnice s vysvětlením jednotlivých bodů a formulářem zpracovaným v programu Microsoft EXCEL. Počet strategických dodavatelů činí 65, počet významných dodavatelů činí 141. Hodnocení jednoho dodavatele v připraveném formuláři včetně dalších úkonů trvá přibližně půl hodiny. Zpětná kontrola, vyhodnocení došlých formulářů a sumarizace dat zabere zaměstnanci na oddělení zásobo-

vání další půl hodiny. Následuje sepsání dopisu, vyjadřujícího určitou nespokojenost s problematickým chováním dodavatele a výzvou k odstranění zmíněných nedostatků a nabídkou k osobnímu jednání s obchodním ředitelem. Tyto úkony zaberou odpovědnému zaměstnanci jednu a půl hodiny z fondu pracovní doby. Náklady na osobní jednání managementu nejsou v ekonomickém zhodnocení uvedeny. V posledním období nevyhověly stanoveným požadavkům společnosti dvě firmy, z čehož lze vyvodit, že společnost XYZ, a.s. přistupuje k hodnocení dodavatelů značně formálně, hodnocení je nastaveno příliš benevolentně a nezachycuje skutečnou situaci. Celkový sumář nákladů současného stavu hodnocení dodavatelů zachycuje následující tabulka.

Tab. 25 Vyčíslení nákladů současného systému hodnocení (vlastní zpracování)

zaměstnanec oddělení	počet hodin	hodinová sazba	náklady
zásobování - analýza	4	180	720
zásobování -vyhodnocení	103	180	18 540
zásobování - dopis	2	180	360
provozy - hodnocení	103	250	25 750
celkem			45 370

8.3.2 Ekonomické zhodnocení navrhovaného systému hodnocení dodavatelů

Navrhované změny v systému hodnocení dodavatelů spočívají v odstranění formalizmu při provádění hodnocení a to především samotnými konzumenty poptávaného zboží a služeb, tedy provozy společnosti. Systém hodnocení je vzhledem k implementaci integrovaného systému managementu zaveden a jeho změny nebudou znamenat navýšení nákladů. Rovněž úpravy dotazníku nebudou znamenat výrazné navýšení nákladů. Na druhou stranu vytvoření softwarové podpory hodnocení musí znamenat nárůst nákladů v prvním období, jednorázový náklad bude rovněž znamenat školení zaměstnanců k novému formuláři a systému hodnocení. Jak softwarovou podporu, tak školení je nutno považovat z hlediska zavádění nového systému a přijetí zaměstnanci za klíčové, s tím souvisí úspory času při administrativě hodnocení dodavatelů a také jeho zkvalitnění. Celkový sumář nákladů navrhovaného hodnocení dodavatelů zachycuje následující tabulka.

Tab. 26 Vyčíslení nákladů navrhovaného systému hodnocení v 1. roce (vlastní zpracování)

zaměstnanec oddělení	počet hodin	hodinová sazba	náklady
školení zaměstnanců			10 000
softwarová podpora			25 000
zásobování - analýza	1	180	180
zásobování -vyhodnocení	50	180	9 000
zásobování - dopis	6	180	1 080
provozy - hodnocení	50	250	12 500
celkem			57 760

V příštích letech jsou náklady na hodnocení dodavatelů oproštěny od nákladů na školení zaměstnanců a softwarovou podporu, Náklady v tomto období jsou vyčísleny v následující tabulce.

Tab. 27 Vyčíslení nákladů navrhovaného systému hodnocení v dalších letech (vlastní zpracování)

zaměstnanec oddělení	počet hodin	hodinová sazba	náklady
zásobování - analýza	1	180	180
zásobování -vyhodnocení	50	180	9 000
zásobování - dopis	6	180	1 080
provozy - hodnocení	50	250	12 500
celkem			22 760

8.3.3 Ekonomické srovnání současného a navrhovaného systému hodnocení dodavatelů

V sumáři je patrný nárůst nákladů na hodnocení dodavatelů společnosti XYZ, a.s. v prvním roce zavedení navrhovaných změn. Je patrné, že tento nárůst nákladů spočívá v zavádění nového systému hodnocení dodavatelů, školení hodnotících zaměstnanců je jednorázová akce, není ovšem možno v dalším časovém období vyloučit jeho opakování, zatímco implementaci hodnocení dodavatelů do finančního informačního systému, pod který spadá také oblast oddělení zásobování, je nákladem jednorázovým. Ekonomické zhodnocení sou-

časného systému hodnocení v korelaci s obdobím tří let po zavedení navrhovaného systému hodnocení dodavatelů zachycuje následující tabulka.

Tab. 28 Ekonomické srovnání současného a navrhovaného systému hodnocení (vlastní zpracování)

náklady	současné	navrhovaných změn
první rok	45 370	52 760
druhý rok	45 370	22 760
třetí rok	45 370	22 760
celkem	136 110	98 280
rozdíl		- 37 830

Náklady v prvním roce nově navrženého hodnocení jsou vyšší oproti nákladům hodnocení stávajícího systému, jelikož jsou zde zahrnuty jednorázové náklady spojené s vytvářením softwarové aplikace a školením zaměstnanců. V delším období uvažovaných tří let se jedná o úsporu 37 830,- Kč.

V úvodu kapitoly bylo zmíněno, že ekonomické hledisko je pouze jedním z kritérií, které podnik zvažuje při zavádění procesních změn. Další kritéria jsou ekonomicky obtížně změřitelná, přispívají však k prosperitě firmy, jejímu postavení na trhu a konkurenční výhodě. Je tedy nutno zohlednit, byť však obtížně vyčíslit, efekty vzniklé z lepší informovanosti obchodních partnerů vedoucí k vyšším formám spolupráce, až k synergickým efektům spolupracujících firem. A právě toto je skutečným cílem nově navázané spolupráce mezi společnostmi XYZ, a.s. a jejími dodavateli. Rozhodnutí o zavedení navrhovaných změn v hodnocení je výhradně v kompetenci vedení společnosti XYZ, a.s.

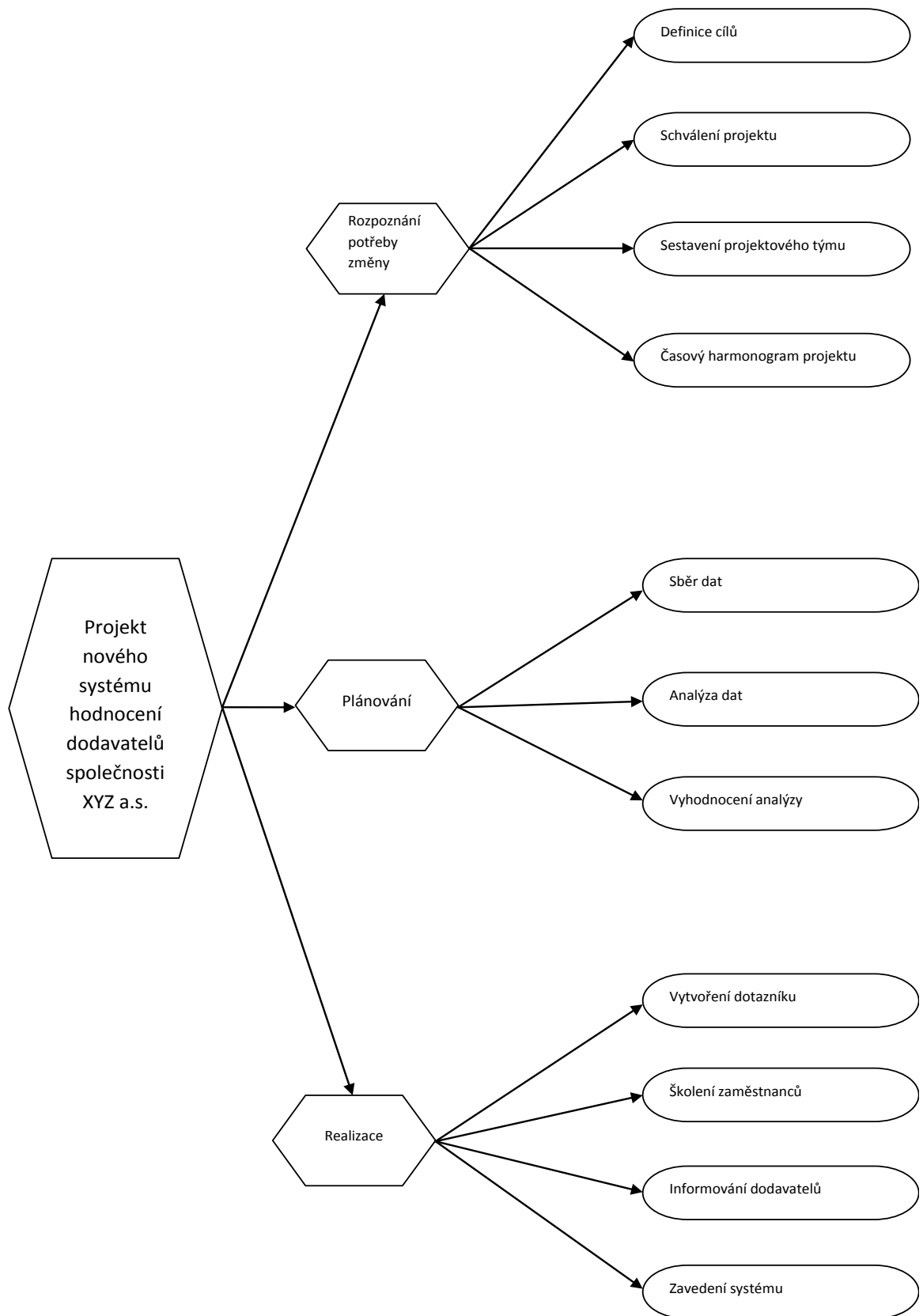
8.4 Časové vymezení projektu

Pro grafické znázornění časové posloupnosti naplánovaných činností je použito jednoduché formy Ganttova diagramu, ve kterém jsou v řádcích zobrazeny jednotlivé činnosti, tak jak na sebe logicky navazují a ve sloupcích je uvedena délka jejich trvání v týdnech. Celková délka projektu je potom odhadována na čtrnáct týdnů.

Tab. 29 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

	Činnost	Týden													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	Rozpoznání potřeby změny, zahájení	■	■	■											
2	Definice cílů projektu	■													
3	Schválení projektu		■												
4	Sestavení projektového týmu		■												
5	Časový harmonogram projektu			■											
6	Plánování				■	■	■	■							
7	sběr dat				■	■									
8	Analýza dat						■	■							
9	Vyhodnocení analýzy								■						
10	Realizace									■	■	■	■	■	■
11	Vytvoření dotazníku									■	■				
12	Školení zaměstnanců											■	■	■	
13	Informování dodavatelů												■	■	
14	Zavedení systému														■

Jiným způsobem je možné zobrazit činnosti spojené s projektem pomocí diagramu aktivit, který je znázorněn na následujícím obrázku.



Obr. 15 Diagram činností (vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá problematikou dodavatelsko-odběratelských vztahů ve společnosti XYZ, a.s.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Teoretická část je věnována problematice řízení vztahů s dodavateli, partnerství s dodavateli a výhodami plynoucími z dlouhodobé spolupráce. Následující pasáž popisuje rozdělení dodavatelů, výběr a hodnocení vhodných dodavatelů, metody pro stanovení vhodných kritérií při vytváření systému hodnocení dodavatelů. Praktická část začíná představením společnosti XYZ, a.s. s podrobným popisem hlavních procesů, dále následuje popis stávajícího systému výběru a hodnocení dodavatelů, výčet zjištěných nedostatků a návrhy na jejich odstranění.

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření transparentnějšího způsobu hodnocení dodavatelů, který odráží skutečné potřeby společnosti, včetně návrhu úpravy hodnotícího formuláře. Významnou částí diplomové práce je vytvoření nového dotazníku zasílaného všem potencionálním dodavatelům v procesu výběru dodavatele, vedoucím ke zkvalitnění prvotních informací o případném dodavateli. Okrajově se pak diplomová práce zabývá členěním stávajících dodavatelů Paretovou (ABC) metodou a možnostmi snižování počtu dodavatelů.

Závěrečná část diplomové práce se zabývá ekonomickým zhodnocením navrhovaných změn. Přes navýšení počátečních nákladů při zavádění navrhovaných změn je možno v průběhu tří let po zavedení dosáhnout úspory 28% současných nákladů na hodnocení dodavatelů.

Na závěr je možno konstatovat, že návrh nového systému hodnocení dodavatelů společnosti XYZ, a.s. je přínosem ve dvou rovinách. První rovina znamená úsporu finančních nákladů v průběhu tří let po zavedení nového systému ve výši téměř 38 000,- tisíc Kč, předpokladem je, že společnost díky kvalitnímu zpracování a správnému zaměření nové hodnocení dodavatelů nebude nucena měnit ani v delším časovém období a úspora finančních prostředků bude dále narůstat. Druhou rovinou, dle mínění zpracovatele diplomové práce pro společnost mnohem významnější a přínosnější je, že dokáže hodnocení dodavatelů zkvalitnit, následně výrazně zlepšit vztahy a spolupráci mezi odběratelem a dodavatelem výrobků a služeb a dospět k synergickému efektu v jejich vzájemné spolupráci. Tento efekt je obtížné, ne-li nemožné vyjádřit v relevantních ekonomických veličinách, přesto bude hrát

významnou roli pro budoucí působení společnosti XYZ, a.s. na trhu vodohospodářských služeb, pro její úspěšné fungování a prosperitu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARLBJORN, Jan Stentoft et al., 2010. *Supply Chain Management: Sources for Competitive Advantages*. 1 st. edition. Aarhus: Academica. ISBN 978-87-7675-584-3.
- [2] COUSINS, Paul et al., 2008. *Strategic Supply Management: Principles, Theories and Practice*. First published. London: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-273-65100-0.
- [3] FIALA, Petr, 2009. *Dynamické dodavatelské sítě*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-023-2.
- [4] FOTR, Jiří a kolektiv, 2006. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Vyd. 1. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-15-9.
- [5] KAPLAN, Milan, Josef ZRNÍK a kolektiv, 2007. *Firemní nákup a e-aukce: Jak šetřit čas a peníze*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [6] LAMBERT, Douglas M., James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM, 2000. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-221-1.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xenie, 2004. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] LUKOSZOVÁ, Xenie a kolektiv, 2012. *Logistické technologie v dodavatelském řetězci*. 1. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-89-7.
- [9] NENADÁL, Jaroslav a kolektiv, 2002. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality management*. 2. doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-071-6.
- [10] NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-152-6.
- [11] PERNICA, Petr, 2005. *Logistika pro 21. století, 1. díl*. Vyd. 1. Praha: Radix. ISBN 80-86031-59-4.
- [12] PERROTIN, Roger a Pierre HEUSSCHEN, 1999. *Jak nakupovat se ziskem*. Vydání 1. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-253-x.

- [13] POIRIER, Charles C. *An Advanced Supply Chain Management Technique* [online]. [cit. 2014-02-18]. Dostupné z [http: www.e-bookspdf.org/download/advanced-supply-chain-management-by-poirier.html](http://www.e-bookspdf.org/download/advanced-supply-chain-management-by-poirier.html)
- [14] SCHULTE, Christof, 1994. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-87-2.
- [15] SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA, 2009. *Logistika: Metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [16] STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN, 2008. *Logistika pro manažery*. 1. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [17] SYNEK, Miloslav a kolektiv, 2007. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [18] ŠLAPOTA, Boris, Kamil GRABARCZYK a Jiří LETÁK, 2005. *Nákup?* Vyd. 1. Havířov: Question Marks.
- [19] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2007. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [20] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [21] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN, 1999. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-73-5.

Ostatní zdroje:

- [22] BOBÁK Roman a Petr MIKULEC, 2013. *Logistika – studijní materiály*. Fakulta managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.
- [23] Interní materiály společnosti XYZ a.s.
- [24] Výroční zpráva společnosti XYZ a.s. za rok 2013

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SC	Supply Chain – dodavatelský řetězec
ISC	Internal Supply Chain – Interní dodavatelský řetězec
SRM	Supplier Relationship Management – řízení vztahů s dodavateli
ISCM	Internal Supply Chain Management – řízení vnitřního řetězce
CRM	Customer Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky
TQM	Total Quality Management
ISO	International Organization for Standardization
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
JIT	Just in time
EMS	Environmental Management System

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Dodavatelský řetězec (Tomek, Vávrová, 2007, s. 338).....	13
Obr. 2 SRM jako strategie spolupráce odběratelů s dodavateli (Stehlík, Kapoun, 2008, s. 51)	14
Obr. 3 Paretova analýza (http://office.lasakovi.com)	21
Obr. 4 Delegated sourcing (Cousins et all, 2008, s. 54)	24
Obr. 5 Rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů (Nenadál, 2006, s. 94).....	27
Obr. 6 Znázornění celkové výkonnosti dodavatele (Perrotin, Heusschen, 1999, s. 62)	32
Obr. 7 Vývoj počtu zaměstnanců za poslední tři roky (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)	39
Obr. 8 Filtrační stanice v úpravně vod (interní materiály společnosti XYZ, a.s.).....	42
Obr. 9 Výstavba monitorovací šachty na vodovodním řadu (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)	43
Obr. 10 Výstavba kanalizačního sběrače (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)	44
Obr. 11 Současný formulář hodnocení dodavatele (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)	50
Obr. 12 Paretova analýza (vlastní zpracování)	55
Obr. 13 Rozdělení dodavatelů do skupin (vlastní zpracování).....	56
Obr. 14 Objem nákupů od dodavatelů kategorie A (vlastní zpracování)	57
Obr. 15 Diagram činností (vlastní zpracování).....	77

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Pozitivní a negativní faktory Single sourcingu (Nenadál, 2006, s. 66)	23
Tab. 2 Přehled možných kritérií pro průběžné hodnocení dodavatelů (Synek a kolektiv, 2007, s. 212)	29
Tab. 3 Scoring model hodnocení dodavatelů (Bobák, Mikulec, 2013)	31
Tab. 4 Stanovení vah metodou pořadí (Sixta, Žižka, 2009, s. 208).....	33
Tab. 5 Zjišťování preferencí pomocí metody párového porovnávání (Fotr a kolektiv, 2006, s. 181)	34
Tab. 6 Výsledky hospodaření za rok 2013 (výroční zpráva společnosti XYZ, a.s. za rok 2013)	40
Tab. 7 Paretova analýza dodavatelů za rok 2014 (interní materiály společnosti XYZ, a.s.)	55
Tab. 8 Platební podmínky (vlastní zpracování)	59
Tab. 9 Poskytování slev, bonusů (vlastní zpracování).....	60
Tab. 10 Možnost redukce nákladů (vlastní zpracování)	60
Tab. 11 Objem neshodných dodávek (vlastní zpracování).....	61
Tab. 12 Certifikace dle normy ISO 9001(vlastní zpracování).....	61
Tab. 13 Rychlost řešení reklamací (vlastní zpracování).....	61
Tab. 14 Flexibilita dodavatele (vlastní zpracování).....	62
Tab. 15 Včasnost dodávek (vlastní zpracování)	62
Tab. 16 Úplnost dokumentace (vlastní zpracování)	63
Tab. 17 Vztah k životnímu prostředí (vlastní zpracování)	63
Tab. 18 Zaměstnávání zdravotně handicapovaných pracovníků (vlastní zpracování)	64
Tab. 19 Spolupráce, komunikace s dodavatelem (vlastní zpracování).....	64
Tab. 20 Služby nad rámec smluvních požadavků (vlastní zpracování).....	65
Tab. 21 Stanovení preferencí pomocí metody párového porovnání (vlastní zpracování)	66
Tab. 22 Stanovení vah kritériím (vlastní zpracování).....	67
Tab. 23 Způsobnost dodavatele (vlastní zpracování)	68
Tab. 24 Analýza rizik (vlastní zpracování).....	71
Tab. 25 Vyčíslení nákladů současného systému hodnocení (vlastní zpracování)	73
Tab. 26 Vyčíslení nákladů navrhovaného systému hodnocení v 1. roce (vlastní zpracování)	74

Tab. 27 Vyčíslení nákladů navrhovaného systému hodnocení v dalších letech (vlastní zpracování)	74
Tab. 28 Ekonomické srovnání současného a navrhovaného systému hodnocení (vlastní zpracování)	75
Tab. 29 Časový harmonogram projektu (vlastní zpracování).....	76

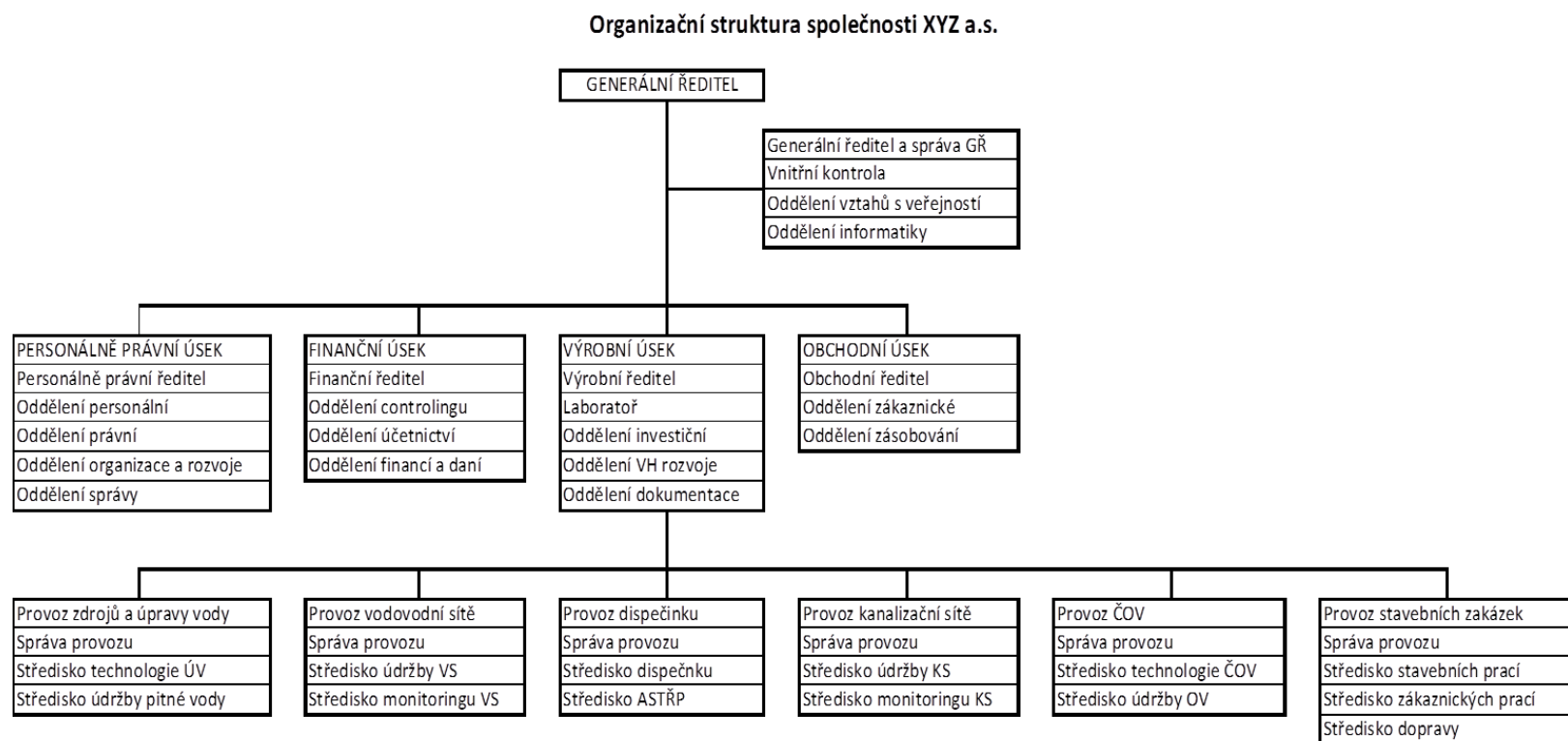
SEZNAM VZORCŮ

(1)	Vzorec pro výpočet váhy kritéria metodou pořadí	32
(2)	Vzorec pro výpočet váhy kritéria Fulllerovou metodou	33
(3)	Vzorec pro výpočet váhy kritéria Fulllerovou metodou při počtu preferencí	34
(4)	Vzorec pro výpočet celkového počtu porovnání Fulllerovou metodou	34
(5)	Vzorec pro výpočet celkového počtu porovnání Fulllerovou metodou	66
(6)	Vzorec pro výpočet váhy kritéria Fulllerovou metodou	66

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti XYZ, a.s.
- P II Podklady pro Paretovu analýzu 2014
- P III Dotazník pro nové dodavatele
- P IV Návrh nového formuláře hodnocení s příkladem

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.



PŘÍLOHA P II: PODKLADY PRO PARETOVU ANALÝZU 2014

Seznam dodavatelů 2014			strana 1/12
Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
1	31 055 753,37	8,61	8,61
2	24 352 079,83	6,75	15,36
3	22 253 098,74	6,17	21,53
4	15 132 281,11	4,20	25,73
5	12 876 171,07	3,57	29,30
6	10 218 536,00	2,83	32,13
7	10 071 199,68	2,79	34,92
8	8 540 016,80	2,37	37,29
9	8 380 498,92	2,32	39,62
10	7 369 998,49	2,04	41,66
11	7 324 600,05	2,03	43,69
12	7 116 371,86	1,97	45,66
13	7 056 434,60	1,96	47,62
14	6 868 434,80	1,90	49,52
15	6 292 771,00	1,74	51,27
16	5 847 967,82	1,62	52,89
17	5 261 145,12	1,46	54,35
18	5 216 333,46	1,45	55,80
19	5 135 471,65	1,42	57,22
20	4 528 600,00	1,26	58,48
21	4 130 661,00	1,15	59,62
22	3 839 365,00	1,06	60,69
23	3 528 662,00	0,98	61,66
24	3 444 308,49	0,96	62,62
25	3 439 305,85	0,95	63,57
26	3 435 936,45	0,95	64,53
27	3 257 313,00	0,90	65,43
28	3 246 248,80	0,90	66,33
29	3 142 156,30	0,87	67,20
30	3 128 361,55	0,87	68,07
31	2 852 749,50	0,79	68,86
32	2 738 095,00	0,76	69,62
33	2 586 659,00	0,72	70,33
34	2 512 195,16	0,70	71,03
35	2 391 812,00	0,66	71,69
36	2 335 127,72	0,65	72,34
37	2 193 954,00	0,61	72,95
38	2 163 267,02	0,60	73,55
39	2 018 503,50	0,56	74,11
40	1 898 805,07	0,53	74,64
41	1 870 272,94	0,52	75,15
42	1 800 000,00	0,50	75,65
43	1 783 348,06	0,49	76,15
44	1 744 000,00	0,48	76,63
45	1 592 766,50	0,44	77,07
46	1 542 965,47	0,43	77,50
47	1 542 707,36	0,43	77,93
48	1 528 332,93	0,42	78,35
49	1 499 492,00	0,42	78,77
50	1 463 289,85	0,41	79,17
51	1 442 488,45	0,40	79,57

Seznam dodavatelů 2014

strana 2/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
52	1 369 876,64	0,38	79,95
53	1 355 010,80	0,38	80,33
54	1 349 170,00	0,37	80,70
55	1 323 920,00	0,37	81,07
56	1 307 189,00	0,36	81,43
57	1 258 484,34	0,35	81,78
58	1 226 482,60	0,34	82,12
59	1 195 628,80	0,33	82,45
60	1 172 178,04	0,33	82,78
61	1 107 611,00	0,31	83,09
62	1 075 408,40	0,30	83,38
63	1 058 240,60	0,29	83,68
64	1 043 108,00	0,29	83,97
65	1 020,722,03	0,28	84,25
66	997 494,14	0,28	84,53
67	950 000,00	0,26	84,79
68	941 022,95	0,26	85,05
69	935 120,44	0,26	85,31
70	874 720,00	0,24	85,55
71	866 500,00	0,24	85,79
72	829,300,00	0,23	86,02
73	819 774,88	0,23	86,25
74	817 490,00	0,23	86,48
75	784 119,97	0,22	86,69
76	767 875,67	0,21	86,91
77	718 400,00	0,20	87,11
78	713 088,00	0,20	87,30
79	674 271,00	0,19	87,49
80	666 863,00	0,18	87,68
81	631 611,25	0,18	87,85
82	628 000,00	0,17	88,02
83	608 285,34	0,17	88,19
84	603 065,00	0,17	88,36
85	596 521,00	0,17	88,53
86	583 275,15	0,16	88,69
87	576 016,44	0,16	88,85
88	547 435,20	0,15	89,00
89	540 000,00	0,15	89,15
90	526 274,38	0,15	89,29
91	523 380,20	0,15	89,44
92	503 549,00	0,14	89,58
93	492 838,17	0,14	89,72
94	491,802,25	0,14	89,85
95	484 356,24	0,13	89,99
96	462 930,00	0,13	90,12
97	427 330,00	0,12	90,23
98	422 772,72	0,12	90,35
99	417 438,00	0,12	90,47
100	408 562,00	0,11	90,58
101	389 331,00	0,11	90,69
102	389 180,68	0,11	90,80
103	388 302,00	0,11	90,90
104	386 212,00	0,11	91,01

Seznam dodavatelů 2014

strana 3/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
105	379 203,75	0,11	91,12
106	360 926,56	0,10	91,22
107	356 957,00	0,10	91,31
108	355 452,00	0,10	91,41
109	354 554,60	0,10	91,51
110	353 720,00	0,10	91,61
111	350 414,90	0,10	91,71
112	349 324,61	0,10	91,80
113	338 183,64	0,09	91,90
114	332 418,99	0,09	91,99
115	321 363,73	0,09	92,08
116	316 800,00	0,09	92,17
117	313 341,60	0,09	92,25
118	312 173,50	0,09	92,34
119	310 894,30	0,09	92,43
120	310 168,61	0,09	92,51
121	309 173,00	0,09	92,60
122	309 050,50	0,09	92,68
123	299 846,20	0,08	92,77
124	297 410,00	0,08	92,85
125	296 760,00	0,08	92,93
126	295 736,47	0,08	93,01
127	295 400,00	0,08	93,10
128	291 812,95	0,08	93,18
129	290 725,00	0,08	93,26
130	279 549,59	0,08	93,33
131	271 171,00	0,08	93,41
132	268 285,00	0,07	93,48
133	266 860,00	0,07	93,56
134	266 532,00	0,07	93,63
135	266 085,98	0,07	93,71
136	259 161,77	0,07	93,78
137	255 964,82	0,07	93,85
138	250 175,13	0,07	93,92
139	250 041,39	0,07	93,99
140	248 666,19	0,07	94,06
141	245 400,00	0,07	94,12
142	239 921,00	0,07	94,19
143	239 438,00	0,07	94,26
144	237 952,70	0,07	94,32
145	234 774,46	0,07	94,39
146	230 630,00	0,06	94,45
147	228 750,00	0,06	94,52
148	226 500,00	0,06	94,58
149	226 027,04	0,06	94,64
150	216 920,00	0,06	94,70
151	216 373,46	0,06	94,76
152	213 498,75	0,06	94,82
153	212 578,00	0,06	94,88
154	212 450,00	0,06	94,94
155	210 033,55	0,06	95,00
156	207 350,50	0,06	95,05
157	205 597,70	0,06	95,11

Seznam dodavatelů 2014

strana 4/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
158	205 020,33	0,06	95,17
159	203 166,32	0,06	95,22
160	200 000,00	0,06	95,28
161	197 230,00	0,05	95,33
162	196 043,72	0,05	95,39
163	194 096,79	0,05	95,44
164	193 659,00	0,05	95,50
165	192 279,40	0,05	95,55
166	187 694,00	0,05	95,60
167	184 418,18	0,05	95,65
168	181 664,00	0,05	95,70
169	180 058,00	0,05	95,75
170	176 191,26	0,05	95,80
171	162 904,05	0,05	95,85
172	157 202,00	0,04	95,89
173	156 902,00	0,04	95,93
174	146 500,00	0,04	95,97
175	144 397,00	0,04	96,01
176	144 233,00	0,04	96,05
177	144 138,60	0,04	96,09
178	144 029,00	0,04	96,13
179	141 138,40	0,04	96,17
180	140 591,50	0,04	96,21
181	139 125,34	0,04	96,25
182	138 344,00	0,04	96,29
183	136 300,75	0,04	96,33
184	135 983,76	0,04	96,37
185	135 670,05	0,04	96,40
186	130 000,00	0,04	96,44
187	128 429,70	0,04	96,47
188	124 518,30	0,03	96,51
189	124 165,08	0,03	96,54
190	124 019,80	0,03	96,58
191	121 337,02	0,03	96,61
192	121 029,00	0,03	96,64
193	120 800,00	0,03	96,68
194	120 212,00	0,03	96,71
195	119 598,26	0,03	96,74
196	117 500,00	0,03	96,78
197	114 836,00	0,03	96,81
198	112 256,40	0,03	96,84
199	111 492,42	0,03	96,87
200	110 000,00	0,03	96,90
201	108 060,00	0,03	96,93
202	107 975,22	0,03	96,96
203	105 242,00	0,03	96,99
204	103 245,00	0,03	97,02
205	101 000,32	0,03	97,05
206	100 943,40	0,03	97,08
207	98 790,00	0,03	97,10
208	98 699,00	0,03	97,13
209	98 008,00	0,03	97,16
210	95 774,77	0,03	97,18

Seznam dodavatelů 2014

strana 5/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
211	94 719,72	0,03	97,21
212	92 593,00	0,03	97,24
213	90 893,55	0,03	97,26
214	90 000,00	0,02	97,29
215	88 171,88	0,02	97,31
216	87 600,00	0,02	97,33
217	87 574,45	0,02	97,36
218	87 075,87	0,02	97,38
219	86 855,65	0,02	97,41
220	86 625,00	0,02	97,43
221	86 131,79	0,02	97,46
222	84 671,46	0,02	97,48
223	84 311,71	0,02	97,50
224	83 347,00	0,02	97,53
225	82 422,12	0,02	97,55
226	82 400,00	0,02	97,57
227	81 953,00	0,02	97,59
228	79 500,00	0,02	97,62
229	78 301,00	0,02	97,64
230	77 773,51	0,02	97,66
231	77 167,00	0,02	97,68
232	76 977,00	0,02	97,70
233	74 500,00	0,02	97,72
234	73 721,00	0,02	97,74
235	73 152,20	0,02	97,76
236	72 234,86	0,02	97,78
237	72 094,00	0,02	97,80
238	72 000,00	0,02	97,82
239	71 925,08	0,02	97,84
240	71 439,60	0,02	97,86
241	71 200,00	0,02	97,88
242	71 088,20	0,02	97,90
243	70 501,70	0,02	97,92
244	70 486,20	0,02	97,94
245	70 000,00	0,02	97,96
246	69 320,00	0,02	97,98
247	69 105,00	0,02	98,00
248	68 400,00	0,02	98,02
249	67 770,28	0,02	98,04
250	67 210,00	0,02	98,06
251	67 047,46	0,02	98,07
252	65 413,56	0,02	98,09
253	65 279,99	0,02	98,11
254	64 940,00	0,02	98,13
255	64 321,00	0,02	98,15
256	63 505,05	0,02	98,16
257	62 112,40	0,02	98,18
258	61 323,00	0,02	98,20
259	61 160,00	0,02	98,21
260	60 000,00	0,02	98,23
261	60 000,00	0,02	98,25
262	59 961,32	0,02	98,26
263	59 740,00	0,02	98,28

Seznam dodavatelů 2014

strana 6/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
264	59 363,00	0,02	98,30
265	59 235,65	0,02	98,31
266	58 814,85	0,02	98,33
267	58 400,00	0,02	98,35
268	57 071,93	0,02	98,36
269	56 181,72	0,02	98,38
270	56 048,00	0,02	98,39
271	54 724,17	0,02	98,41
272	54 179,50	0,02	98,42
273	53 541,40	0,01	98,44
274	53 370,00	0,01	98,45
275	53 362,07	0,01	98,47
276	52 600,00	0,01	98,48
277	52 206,00	0,01	98,50
278	51 682,00	0,01	98,51
279	51 592,00	0,01	98,53
280	51 160,40	0,01	98,54
281	51 030,00	0,01	98,55
282	50 600,00	0,01	98,57
283	50 501,80	0,01	98,58
284	50 483,57	0,01	98,60
285	50 000,00	0,01	98,61
286	50 000,00	0,01	98,62
287	49 900,00	0,01	98,64
288	49 016,14	0,01	98,65
289	48 890,14	0,01	98,67
290	47 767,20	0,01	98,68
291	47 108,97	0,01	98,69
292	46 900,00	0,01	98,70
293	46 421,59	0,01	98,72
294	45 000,00	0,01	98,73
295	44 850,00	0,01	98,74
296	44 817,00	0,01	98,75
297	44 200,00	0,01	98,77
298	44 150,00	0,01	98,78
299	43 560,00	0,01	98,79
300	42 840,00	0,01	98,80
301	42 078,55	0,01	98,81
302	42 022,54	0,01	98,83
303	41 782,08	0,01	98,84
304	41 665,00	0,01	98,85
305	40 744,00	0,01	98,86
306	40 513,00	0,01	98,87
307	40 091,15	0,01	98,88
308	40 000,00	0,01	98,89
309	40 000,00	0,01	98,91
310	39 491,00	0,01	98,92
311	39 384,15	0,01	98,93
312	39 032,28	0,01	98,94
313	38 599,84	0,01	98,95
314	38 116,00	0,01	98,96
315	38 000,00	0,01	98,97
316	37 073,00	0,01	98,98

Seznam dodavatelů 2014

strana 7/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
317	36 560,00	0,01	98,99
318	36 479,30	0,01	99,00
319	36 430,00	0,01	99,01
320	36 300,00	0,01	99,02
321	36 000,00	0,01	99,03
322	35 800,00	0,01	99,04
323	35 370,94	0,01	99,05
324	34 621,52	0,01	99,06
325	34 428,00	0,01	99,07
326	33 919,30	0,01	99,08
327	33 900,00	0,01	99,09
328	33 837,68	0,01	99,10
329	33 782,48	0,01	99,11
330	33 683,32	0,01	99,12
331	33 323,69	0,01	99,13
332	33 238,00	0,01	99,13
333	33 173,50	0,01	99,14
334	33 060,00	0,01	99,15
335	33 028,14	0,01	99,16
336	32 740,50	0,01	99,17
337	32 675,00	0,01	99,18
338	32 661,99	0,01	99,19
339	32 296,30	0,01	99,20
340	31 643,20	0,01	99,21
341	30 538,02	0,01	99,22
342	30 500,00	0,01	99,22
343	30 405,00	0,01	99,23
344	30 000,00	0,01	99,24
345	30 000,00	0,01	99,25
346	30 000,00	0,01	99,26
347	29 853,56	0,01	99,27
348	29 750,50	0,01	99,27
349	29 700,00	0,01	99,28
350	29 242,00	0,01	99,29
351	29 000,00	0,01	99,30
352	28 969,00	0,01	99,31
353	28 874,97	0,01	99,31
354	28 571,13	0,01	99,32
355	28 495,70	0,01	99,33
356	28 200,00	0,01	99,34
357	27 768,60	0,01	99,35
358	27 581,50	0,01	99,35
359	27 133,60	0,01	99,36
360	27 090,00	0,01	99,37
361	26 539,17	0,01	99,38
362	26 130,00	0,01	99,38
363	25 636,00	0,01	99,39
364	25 537,18	0,01	99,40
365	25 300,00	0,01	99,40
366	25 200,00	0,01	99,41
367	25 147,37	0,01	99,42
368	24 935,54	0,01	99,43
369	24 900,00	0,01	99,43

Seznam dodavatelů 2014

strana 8/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
370	24 500,00	0,01	99,44
371	24 447,50	0,01	99,45
372	24 350,00	0,01	99,45
373	24 214,00	0,01	99,46
374	23 900,00	0,01	99,47
375	23 801,71	0,01	99,47
376	23 700,00	0,01	99,48
377	23 179,34	0,01	99,49
378	22 200,00	0,01	99,49
379	21 591,10	0,01	99,50
380	21 573,00	0,01	99,50
381	21 500,00	0,01	99,51
382	21 450,00	0,01	99,52
383	21 193,13	0,01	99,52
384	20 793,00	0,01	99,53
385	20 722,19	0,01	99,53
386	20 709,60	0,01	99,54
387	20 693,00	0,01	99,54
388	20 674,00	0,01	99,55
389	20 206,48	0,01	99,56
390	19 947,15	0,01	99,56
391	19 944,52	0,01	99,57
392	19 801,98	0,01	99,57
393	19 671,20	0,01	99,58
394	19 076,77	0,01	99,58
395	18 862,24	0,01	99,59
396	18 060,00	0,01	99,59
397	17 924,46	0,00	99,60
398	17 400,00	0,00	99,60
399	16 600,00	0,00	99,61
400	16 400,00	0,00	99,61
401	16 300,25	0,00	99,62
402	16 179,20	0,00	99,62
403	16 045,00	0,00	99,63
404	15 900,00	0,00	99,63
405	15 343,76	0,00	99,63
406	15 300,80	0,00	99,64
407	15 200,00	0,00	99,64
408	15 000,00	0,00	99,65
409	15 000,00	0,00	99,65
410	14 800,00	0,00	99,66
411	14 715,00	0,00	99,66
412	14 561,00	0,00	99,66
413	14 499,18	0,00	99,67
414	14 400,00	0,00	99,67
415	14 300,00	0,00	99,68
416	14 260,00	0,00	99,68
417	14 219,54	0,00	99,68
418	14 190,00	0,00	99,69
419	13 972,00	0,00	99,69
420	13 750,00	0,00	99,69
421	13 281,00	0,00	99,70
422	13 200,00	0,00	99,70

Seznam dodavatelů 2014

strana 9/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
423	13 200,00	0,00	99,71
424	13 123,19	0,00	99,71
425	13 000,00	0,00	99,71
426	12 900,00	0,00	99,72
427	12 720,00	0,00	99,72
428	12 709,90	0,00	99,72
429	12 500,00	0,00	99,73
430	12 500,00	0,00	99,73
431	12 440,00	0,00	99,73
432	12 330,00	0,00	99,74
433	12 301,07	0,00	99,74
434	12 000,00	0,00	99,74
435	12 000,00	0,00	99,75
436	12 000,00	0,00	99,75
437	12 000,00	0,00	99,75
438	11 870,30	0,00	99,76
439	11 820,80	0,00	99,76
440	11 700,00	0,00	99,76
441	11 000,00	0,00	99,77
442	10 791,27	0,00	99,77
443	10 560,00	0,00	99,77
444	10 475,00	0,00	99,78
445	10 221,50	0,00	99,78
446	10 000,00	0,00	99,78
447	10 000,00	0,00	99,78
448	10 000,00	0,00	99,79
449	9 900,00	0,00	99,79
450	9 800,00	0,00	99,79
451	9 600,00	0,00	99,80
452	9 560,40	0,00	99,80
453	9 450,00	0,00	99,80
454	9 281,20	0,00	99,80
455	9 129,01	0,00	99,81
456	9 000,00	0,00	99,81
457	9 000,00	0,00	99,81
458	9 000,00	0,00	99,81
459	8 819,50	0,00	99,82
460	8 788,12	0,00	99,82
461	8 415,83	0,00	99,82
462	8 400,00	0,00	99,82
463	8 400,00	0,00	99,82
464	8 371,24	0,00	99,83
465	8 200,00	0,00	99,83
466	8 054,58	0,00	99,83
467	8 053,66	0,00	99,83
468	8 035,00	0,00	99,84
469	8 000,00	0,00	99,84
470	7 986,00	0,00	99,84
471	7 950,00	0,00	99,84
472	7 919,80	0,00	99,84
473	7 752,00	0,00	99,85
474	7 704,00	0,00	99,85
475	7 547,92	0,00	99,85

Seznam dodavatelů 2014

strana 10/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
476	7 500,00	0,00	99,85
477	7 461,98	0,00	99,86
478	7 163,25	0,00	99,86
479	7 056,24	0,00	99,86
480	7 000,00	0,00	99,86
481	7 000,00	0,00	99,86
482	6 869,80	0,00	99,87
483	6 800,00	0,00	99,87
484	6 750,00	0,00	99,87
485	6 646,00	0,00	99,87
486	6 564,00	0,00	99,87
487	6 560,40	0,00	99,87
488	6 528,92	0,00	99,88
489	6 500,00	0,00	99,88
490	6 446,29	0,00	99,88
491	6 428,89	0,00	99,88
492	6 399,64	0,00	99,88
493	6 198,35	0,00	99,89
494	6 198,00	0,00	99,89
495	6 152,00	0,00	99,89
496	6 119,84	0,00	99,89
497	6 000,00	0,00	99,89
498	6 000,00	0,00	99,89
499	6 000,00	0,00	99,90
500	5 990,18	0,00	99,90
501	5 970,00	0,00	99,90
502	5 929,00	0,00	99,90
503	5 850,00	0,00	99,90
504	5 800,00	0,00	99,90
505	5 670,30	0,00	99,90
506	5 670,30	0,00	99,91
507	5 670,00	0,00	99,91
508	5 540,00	0,00	99,91
509	5 524,08	0,00	99,91
510	5 465,00	0,00	99,91
511	5 400,00	0,00	99,91
512	5 397,00	0,00	99,92
513	5 361,90	0,00	99,92
514	5 250,00	0,00	99,92
515	5 200,00	0,00	99,92
516	5 200,00	0,00	99,92
517	5 146,34	0,00	99,92
518	5 085,15	0,00	99,92
519	5 075,00	0,00	99,93
520	5 033,86	0,00	99,93
521	5 000,00	0,00	99,93
522	5 000,00	0,00	99,93
523	4 976,04	0,00	99,93
524	4 950,00	0,00	99,93
525	4 910,59	0,00	99,93
526	4 900,00	0,00	99,94
527	4 886,01	0,00	99,94
528	4 719,00	0,00	99,94

Seznam dodavatelů 2014			strana 11/12
Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
529	4 600,00	0,00	99,94
530	4 544,63	0,00	99,94
531	4 535,00	0,00	99,94
532	4 514,00	0,00	99,94
533	4 500,00	0,00	99,94
534	4 484,00	0,00	99,95
535	4 448,00	0,00	99,95
536	4 321,20	0,00	99,95
537	4 200,00	0,00	99,95
538	4 030,00	0,00	99,95
539	4 023,00	0,00	99,95
540	4 000,00	0,00	99,95
541	3 998,00	0,00	99,95
542	3 980,00	0,00	99,95
543	3 850,50	0,00	99,96
544	3 850,00	0,00	99,96
545	3 630,00	0,00	99,96
546	3 600,00	0,00	99,96
547	3 600,00	0,00	99,96
548	3 600,00	0,00	99,96
549	3 504,93	0,00	99,96
550	3 500,00	0,00	99,96
551	3 465,35	0,00	99,96
552	3 437,00	0,00	99,96
553	3 309,71	0,00	99,97
554	3 235,00	0,00	99,97
555	3 180,00	0,00	99,97
556	3 107,40	0,00	99,97
557	3 094,00	0,00	99,97
558	3 000,00	0,00	99,97
559	3 000,00	0,00	99,97
560	3 000,00	0,00	99,97
561	3 000,00	0,00	99,97
562	3 000,00	0,00	99,97
563	2 940,00	0,00	99,97
564	2 890,00	0,00	99,97
565	2 780,20	0,00	99,98
566	2 750,50	0,00	99,98
567	2 700,00	0,00	99,98
568	2 698,00	0,00	99,98
569	2 645,55	0,00	99,98
570	2 644,63	0,00	99,98
571	2 540,90	0,00	99,98
572	2 519,80	0,00	99,98
573	2 504,55	0,00	99,98
574	2 400,00	0,00	99,98
575	2 396,70	0,00	99,98
576	2 345,00	0,00	99,98
577	2 247,92	0,00	99,98
578	2 165,27	0,00	99,98
579	2 118,17	0,00	99,99
580	2 020,80	0,00	99,99
581	2 000,00	0,00	99,99

Seznam dodavatelů 2014

strana 12/12

Číslo dodavatele	Částka bez DPH	Výše % dle dodavatele	Kumulace v %
582	2 000,00	0,00	99,99
583	1 950,00	0,00	99,99
584	1 940,00	0,00	99,99
585	1 900,00	0,00	99,99
586	1 890,00	0,00	99,99
587	1 800,00	0,00	99,99
588	1 800,00	0,00	99,99
589	1 701,00	0,00	99,99
590	1 700,00	0,00	99,99
591	1 661,09	0,00	99,99
592	1 619,83	0,00	99,99
593	1 600,00	0,00	99,99
594	1 570,30	0,00	99,99
595	1 500,00	0,00	99,99
596	1 490,10	0,00	99,99
597	1 476,60	0,00	99,99
598	1 456,00	0,00	99,99
599	1 435,08	0,00	99,99
600	1 428,00	0,00	100,00
601	1 417,30	0,00	100,00
602	1 405,00	0,00	100,00
603	1 400,00	0,00	100,00
604	1 300,00	0,00	100,00
605	1 173,55	0,00	100,00
606	1 153,00	0,00	100,00
607	1 100,00	0,00	100,00
608	1 030,00	0,00	100,00
609	980,00	0,00	100,00
610	959,61	0,00	100,00
611	758,61	0,00	100,00
612	629,68	0,00	100,00
613	539,60	0,00	100,00
614	450,00	0,00	100,00
615	417,40	0,00	100,00
616	388,00	0,00	100,00
617	380,00	0,00	100,00
618	377,90	0,00	100,00
619	372,00	0,00	100,00
620	323,48	0,00	100,00
621	229,70	0,00	100,00
622	200,00	0,00	100,00
623	165,30	0,00	100,00

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK PRO NOVÉ DODAVATELE

Dotazník hodnocení dodavatele

Základní údaje o společnosti

Název:.....

IČ:..... DIČ:

Sídlo:.....

www:.....

Kontaktní osoby dodavatele

Jméno:.....

tel.:.....email:.....

Jméno:.....

tel.:.....email:.....

Jméno:.....

tel.:.....email:.....

Doplňující informace, které by chtěl dodavatel sdělit (např. možnosti konsignačních skladů, poskytování náhradního plnění, možnost přeprodeje třetím osobám, souhlas s kontrolou u dodavatele, atd.).....

.....

.....

.....

.....

.....

1.	Je ve společnosti zaveden systém kvality dle norem ISO 9000?	Ano	Ne
2.	Je ve společnosti stanovená a zdokumentovaná politika a cíle kvality?	Ano	Ne
3.	Je zpracován formalizovaný plán přezkoumání vedením?	Ano	Ne
4.	Jsou ve společnosti plánovány a prováděny interní audity kvality?	Ano	Ne
5.	Existují formalizované cíle, sloužící ke zlepšení hlavních procesů?	Ano	Ne
6.	Existuje formalizovaný plán výcviku pro zaměstnance?	Ano	Ne
7.	Je ve společnosti zdokumentován a systematizován proces výcviku zaměstnanců?	Ano	Ne
8.	Jsou stanoveny postupy pro jednoznačnou identifikaci materiálů a dílů v průběhu procesu výroby?	Ano	Ne
9.	Je zajištěno, aby vadné produkty nebyly odeslány zákazníkovi?	Ano	Ne
10.	Jsou produkty dodávány s „Atesty“, „Prohlášením o shodě“, „Certifikáty“, „Osvědčením o jakosti a kompletnosti“, či jinými doklady o kvalitě?	Ano	Ne
11.	Je ve společnosti zaveden systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle normy OHSAS 18000?	Ano	Ne
12.	Jste certifikováni dle normy ISO 14000?	Ano	Ne
13.	Je ve společnosti popsán a kontrolován proces manipulace, skladování, balení a značení produktů?	Ano	Ne
14.	Je ve společnosti stanoven vlastní systém hodnocení dodavatelů?	Ano	Ne
15.	Existuje ve společnosti formalizovaný postup pro řízení reklamací?	Ano	Ne
16.	Je ve společnosti zaveden systém monitorující hodnocení spokojenosti zákazníků?	Ano	Ne

Doplňující komentář dodavatele:.....

.....

Za dodavatele zpracoval:.....

(Jméno a podpis)

Dne:

Za odběratele přezkoumal:.....

(Jméno a podpis)

Dne:

PŘÍLOHA P IV: NÁVRH NOVÉHO FORMULÁŘE HODNOCENÍ S PŘÍKLADEM

KARTA DODAVATELE			
DODAVATEL:	17		
KATEGORIE:	Materiál	Hodnocení (měsíc/rok)	09/2014

Kritéria hodnocení dodavatelů	Bodové hodnocení	Váha kritéria	Body x váha
Objem neshodných dodávek	5	0,14	0,7
Certifikace dle normy ISO 9001	5	0,11	0,55
Rychlost řešení reklamací	5	0,08	0,4
Včasnost dodávek	4	0,13	0,52
Flexibilita dodavatele	4	0,10	0,4
Úplnost dokumentace	5	0,04	0,2
Poskytování slev, bonusů	5	0,12	0,6
Možnosti redukce nákladů	5	0,09	0,45
Platební podmínky	4	0,02	0,08
Spolupráce, komunikace	5	0,07	0,35
Služby nad rámec smluvních požadavků	5	0,06	0,3
Vztah k životnímu prostředí	1	0,03	0,03
Zaměstnávání zdravotně postižených	1	0,01	0,01
Celkem obdržných bodů:			4,59

Zařazení dodavatele	Stupnice hodnocení	Plně způsobilý
Plně způsobilý	$3,75 \leq x \leq 5,00$	
Podmíněně způsobilý	$2,50 \leq x < 3,75$	
Nezpůsobilý	$1,00 \leq x < 2,50$	

Hodnotil:	Jméno	Funkce	Datum	Podpis
Schválil:				

