


# Výběr a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku

Kristýna Zaccpalová

---

Bakalářská práce  
2023

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky

Akademický rok: 2022/2023

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Zaccalová**  
Osobní číslo: **L20531**  
Studijní program: **B1041P040003 Aplikovaná logistika**  
Forma studia: **Prezenční**  
Téma práce: **Výběr a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku**

### Zásady pro vypracování

1. Vypracujte literární rešerši na téma výběr a hodnocení dodavatelů.
2. Analyzujte postup výběru a hodnocení dodavatelů v daném podniku.
3. Na základě analýzy uveďte doporučení týkající se postupu výběru a hodnocení dodavatelů.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

1. KOŽENÁ, Marcela a Alexandr ŠENEC. *Nauka o podniku: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019. ISBN 978-80-7560-197-1.
2. LOCHMANNOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Třetí aktualizované vydání. Prostějov: Computer Media, 2022. ISBN 978-80-7402-449-8.
3. SOUČKOVÁ, Ingrid a Vladimír JERZ. *Logistika v odbore*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2019. ISBN 978-80-227-4979-4.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucí bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tereza Bartošová**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2022**

Termín odevzdání bakalářské práce: **5. května 2023**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2022

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou 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;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské 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,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 5.5.23

Jméno a příjmení studenta: Kristýna Zaccpalová

.....  
podpis studenta

## **ABSTRAKT**

Cílem této práce je analyzovat výběr a hodnocení dodavatelů a navrhnout zlepšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje nákup a dodavatele. Dále následují vybrané metody pro výběr a hodnocení dodavatelů. Praktická část představuje firmu TONERCENTRUM, s.r.o., kritéria a analýzy pro výběr a hodnocení dodavatelů a návrh zlepšení.

Klíčová slova: dodavatel, nákup, výběr a hodnocení dodavatelů

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to analyse the selection and evaluation of suppliers and to suggest improvements. The work is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part describes purchasing and suppliers. It is followed by selected methods for supplier selection and evaluation. The practical part presents the company TONERCENTRUM, s.r.o., criteria and analyses for selection and evaluation of suppliers and suggestion for improvement.

Keywords: supplier, purchasing, supplier selection and evaluation

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Tereze Bartošové za cenné rady, připomínky a ochotu při vedení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě TONERCENTRUM s.r.o. za poskytnutí podkladů pro bakalářskou práci a jejich vlídnou spolupráci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍL A METODIKA PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 NÁKUP</b> .....	<b>12</b>
1.1 VÝBĚR NÁKUPNÍHO TRHU.....	13
1.2 NÁKUPNÍ SITUACE.....	13
1.3 PRŮBĚH NÁKUPU.....	14
1.4 MARKETINGOVÉ POJETÍ NÁKUPU.....	15
1.5 NÁKUPNÍ MANAGEMENT.....	15
1.6 NÁKUPNÍ STRATEGIE.....	17
<b>2 DODAVATELÉ</b> .....	<b>18</b>
2.1 VÝBĚR DODAVATELE.....	18
2.2 KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	20
2.3 METODY VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	22
2.3.1 Předběžné hodnocení dodavatelů.....	22
2.3.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů.....	22
2.3.3 Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií.....	22
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>3 TONERCENTRUM</b> .....	<b>29</b>
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	29
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	31
3.3 FIRMOU NABÍZENÉ ZNAČKY.....	32
3.4 DODAVATELÉ FIRMY TONERCENTRUM S.R.O. ....	32
3.5 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	35
3.6 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KRITÉRIA.....	36
<b>4 NÁVRH VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ FIRMY TONERCENTRUM</b> .....	<b>38</b>
4.1 SCORING MODEL.....	38
4.2 PROSTÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ.....	41
4.3 POROVNÁNÍ OBOU METOD VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	42
<b>5 NÁVRH ZLEPŠENÍ</b> .....	<b>44</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>45</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>46</b>

<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>49</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>50</b>



## ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá výběrem a hodnocením dodavatelů ve firmě TONERCENTRUM, s.r.o. Tento proces je pro firmy všeobecně velice důležitý, proto je dobré na něho poukázat. Může být přitom velice složitý. Najít dobrého, spolehlivého, flexibilního a dlouholetého dodavatele bývá těžké. O to více, že jsou v dnešní době na trhu stovky dodavatelů. Ne každý splní požadavky, kterým se zavázal. Dodavatel je významný článek, zasahující do výrobního procesu.

Teoretická část je věnována nákupu a dodavatelům. V kapitole Nákup je popsán výběr nákupního trhu, nákupní situace, marketing a management nákupu a nákupní strategie.

V další kapitole jsou představeny typy dodavatelů, výběr dodavatelů a kritéria výběru, která hrají při tomto procesu největší roli. Další část rozebírá fáze výběru a jejich hodnocení, metody pro výběr a hodnocení dodavatelů a motivace dodavatelů.

Teoretické poznatky jsou využity v praktické části, kde je představena firma TONERCENTRUM. Jedná se o menší českou rodinnou firmu, která podniká v oblasti spotřebního materiálu pro kancelářskou techniku. Firma může během roku nakupovat i od více než 220 dodavatelů. Může ale jít i o dodavatele, od kterých brala zboží jen jednou. Podle přání majitelů firmy budou představeny pouze pod interními čísly její největší dodavatelé na základě objemu nákupu.

Následně bude popsán výběr a hodnocení dodavatelů, budou určena kritéria výběru a na základě firmou poskytnutých informací bude vytvořena Scoring metoda. Ta bude porovnána s metodou Prosté hodnocení podle pořadí. Obě metody jsou pro lepší názornost v práci vyjádřeny tabulkami.

## CÍL A METODIKA PRÁCE

Předložená práce je věnována výběru a hodnocení dodavatelů zboží ze strany nakupujících firem. Má část teoretickou a praktickou. Teoretická část rozebírá metody obecně, praktická je aplikuje na konkrétní firmu.

Cílem práce je analyzovat výběr a hodnocení dodavatelů a navrhnout případné zlepšení.

V rámci praktické části byla s vedením konkrétní firmy sesbírána potřebná data. Šlo o informace o systému výběru dodavatelů, o nákupu, o dodavatelích, ale také o kritériích výběru a hodnocení dodavatelů.

Součástí praktické části je i samotná analýza. Je použit Scoring model, který názorně ukazuje, který dodavatel je pro firmu nejlepší. V analýze je hodnoceno pět pro firmu nejdůležitějších dodavatelů v roce 2022 s ohledem na objem nákupu a celkový počet položek.

Po konzultaci s firmou byla stanovena tato kritéria: cena jednoho produktu, doba dodání a splatnost faktur. U posledního kritéria firma sdělila jen slovní údaje, proto bylo třeba vytvořit bodovou tabulku tak, aby u každého dodavatele bylo nějaké číslo reprezentující splatnost faktur. Proto bude splatnost faktur vyjádřena v bodech, ne ve dnech.

Následně vypočítaný Scoring model bude porovnán s metodou Prosté hodnocení podle pořadí a na základě srovnání obou metod bude vyhodnocen dodavatel, který vyšel jako nejvýhodnější a pro firmu ten nejlepší.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁKUP

„Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách.“ (Lukoszová, 2004)

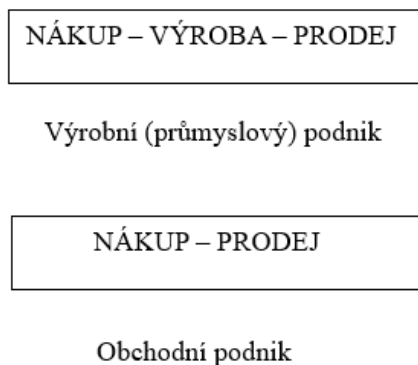
„Nákup je souborem činností, které jsou propojeny se zajištěním vstupů pro efektivní práci dalších procesů. Řízení nákupu může značně ovlivnit výsledek činnosti firmy. Předpokladem pro jeho úspěšné zvládnutí nákupní funkce je:

- dokonalá znalost potřeb organizace,
- flexibilní analýza trhu,
- účelné řízení procesu podniku,
- efektivní práce s dodavateli.“ (Macurová, 2014)

„Nákup nemůže probíhat samostatně. Je potřeba úzká spolupráce a koordinace s dalšími prvky logického řetězce.“ (Macurová, 2014)

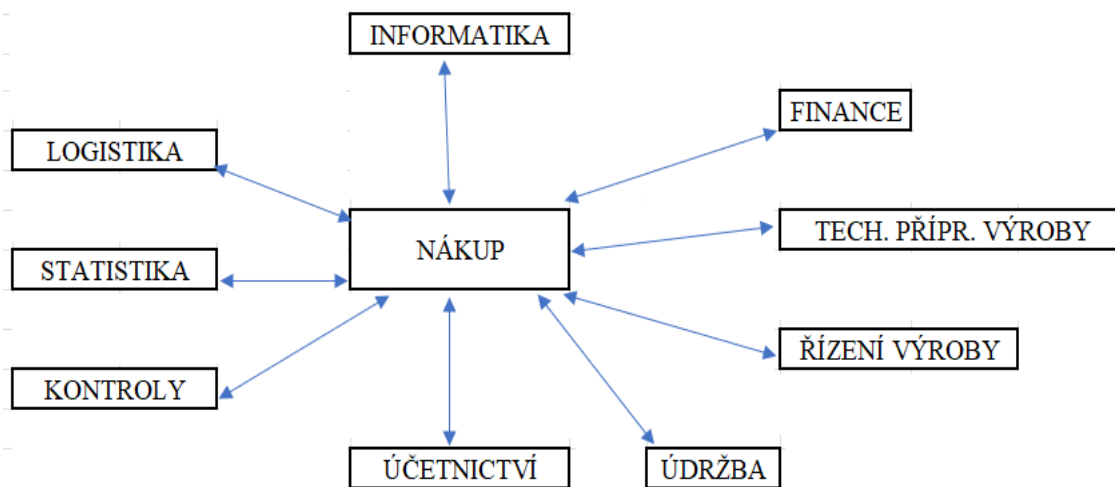
Zabezpečování surovin, materiálu, služeb a informací jsou funkce nákupu, které musí být splněny. Zákazník je určuje z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury nebo místa dodání. (Nenadál, 2014)

Z hlediska systémového pohledu lze podnik rozložit do subsystémů jako je:



Obrázek 1 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku (Lukoszová, 2004)

„Základním úkolem nákupu je zabezpečit bezporuchový chod výrobních i nevýrobních procesů podniku. Podnik tedy má zabezpečit vlastními činnostmi svůj chod a co nejpřesnější výsledek hospodaření.“ (Lukoszová, 2004)



Obrázek 2 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary (Lukoszová, 2004)

## 1.1 Výběr nákupního trhu

„Informace pro výzkum nákupního trhu tvoří následující údaje:

- Údaje vázané k výrobku – vývoj výrobku nebo výrobní postupy.
- Údaje o dodavatelích – podíl na trhu, dílo nebo spolehlivost.
- Údaje o nabídce – druh, množství, cena nebo dodací lhůta.
- Souhrnné hospodářské údaje a údaje o branži – hospodářský růst, nákup nebo vývoj mezd.
- Konkurence na nákupním trhu – objem poptávky nebo nákupní zvyky.
- Správné rámcové podmínky – zejména ve vztahu k zahraničí.“ (Součková, 2019)

## 1.2 Nákupní situace

Zbytečné velké zásoby, které zůstávají ve skladu a firma s nimi nenakládá, jsou nevýdělečně mrtvým kapitálem.

Tři typy nákupu:

- První typ: nákup, který realizuje firma často a v podobných typech a množství výrobku. Jde o nákupy pro potřeby výroby, zajišťování oprav nebo řízení související s touto činností.

- Druhý typ: nákup, který vychází z místních změn ve výrobě a specifických změn ve kvalitě a který může být také založen na změnách struktury produktu.
- Třetí typ: nákup, který zahrnuje vytváření zcela nových nákupních prostředí. Obvykle, když dojde ke změně výroby nebo ke změně strojního zařízení, vyžaduje to zcela jiné vstupní potřeby a jejich pokrytí. (Bakešová, 2008)

Nákup můžeme označit jako služba službou, kde hledáme potřebný potenciál, nebo strategii, která řeší prostředky na nákup.

*„Výsledek nákupu je podmíněn:*

- *zduvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,*
- *faktory určujícími realizaci nákupu,*
- *výkony dodavatelů.“* (Synek, 2011)

*„Cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Nákupní činnost firmy představuje zajištění materiálu, kterým rozumíme suroviny, polotovary, hotové výrobky nutné pro výrobní činnost, práci pomocných a obslužných procesů, případně pro obchodní činnost.“* (Synek, 2011)

### 1.3 Průběh nákupu

- Věcná specifikace potřeb – firma musí vědět, co nakupuje, v jaké kvalitě a také by měla spolupracovat s konstruktéry při výrobě a vývoji daného výrobku.
- Stanovení velikosti potřeby a termínů – jednotlivá oddělení musí vědět, jaké vstupy firma potřebuje, a určit termíny nákupu tak, aby firma dostala vstupy ve správnou chvíli.
- Výběr dodavatele – tento bod je pro firmu velice důležitý, protože správné či nesprávné rozhodnutí o výběru dodavatele může chod firmy pozitivně či negativně ovlivnit.
- Vystavení a přezkoumání objednávky – je nutné zajistit materiál potřebný pro uskutečnění objednávky.
- Kontrola, přijetí a zúčtování dodávky – v momentě dodání objednaného materiálu do firmy proběhne kontrola, jestli je vše v pořádku účetně i evidenčně.

- Uskladnění – po kontrole, přijetí a zúčtování dodávky nakoupeného materiálu putuje do skladu, kde ho pracovníci skladu dají na odpovídající skladovací pozice.
- Sledování spotřeby – firma musí sledovat spotřebu materiálu tak, aby nenastala situace, že oddělení výroby nemůže vyrábět, protože chybí jedna součástka – mělo by to ekonomický dopad na celkový chod firmy. (Macurová, 2014)

*„Systematika nákupu je velmi důležitá. Jednoznačně ale platí, že „objednat umí každý – ne však nakupovat“. Proto je při nákupu třeba brát do úvahy, že:*

- *primární je porovnávání ceny a užítkovosti kupovaného produktu,*
- *čím složitější produkt, tím větší péče při analýze,*
- *nekupovat takové vlastnosti produktů, které nepotřebujeme,*
- *při nákupu sledovat oboustrannou výhodnost – partnerství,*
- *nezapomínat na environmentální rozměr nákupu.“* (Součková, 2019)

#### **1.4 Marketingové pojetí nákupu**

*„Marketing znamená zjišťovat, co lidé chtějí, a potom jim to se ziskem dodávat.“* (Gammon, 1994). Marketing také můžeme nazvat jako umění prodávat výrobky. (Kotler, 2013) Marketingové pojetí nákupu se označuje jako „Business to business Marketing“. Zahrnuje: výzkum trhu dodavatelů, rozhodování o optimálním dodavateli, režimu a podmínkách dodávek (platebních, logistických, cenových). V rámci nákupu můžeme použít nákupní marketingový mix, který má tyto strategie: informační a komunikační mix, výrobní mix a mix služeb, cenový a kontraktační mix, logistický mix. (Kožená, 2019)

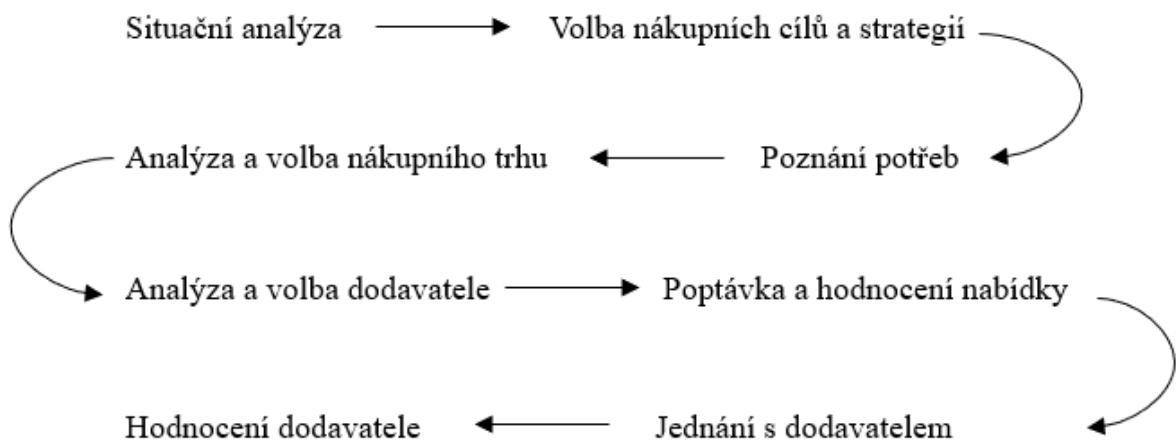
*„Mluvíme-li o nákupním marketingu, přecházíme ve vztazích k dodavatelům na vyšší stupeň – k vzájemné spolupráci.“* (Klínský, 2014)

#### **1.5 Nákupní management**

Takto je označováno vše, co je spojeno s nákupem včetně pravidel marketingu, která jsou zahrnutá v nákupním procesu:

- *„stanovení nákupní strategie a nákupních cílů,*
- *nákupní výzkum trhu,*

- volba nákupního trhu dodavatelů,
- rozhodování o dodávkovém režimu,
- tvorba zásob,
- *oboustranně vhodné vztahy s dodavateli.*“ (Synek, 2011)



Obrázek 3 Model nákupního marketingu (Synek, 2011)

*„Strategický nákupní management poskytuje základní kritéria pro rozhodování v závažných krocích nákupního marketingu. Jak pokud jde o zabezpečení informací a plánování nákupu, tak pokud jde o rozhodování při nákupu nebo jiných formách korporace, při výběru dodavatelských trhů a dodavatelů. Součástí nákupní strategie je i zásadní volba zdrojů a jejich vazba na zásobované objekty vlastní firmy. Hovoří se tak o sourcingových strategiích.“* (Tomek, 2007)

- Podle geografického rozložení (vzdálenosti dodavatelů) je možno rozlišit:
  1. Global sourcing – cílem je nalézt nejlepší dodavatele na světě. U této strategie mohou být výhodou náklady – díky nízkým nákladům v zemi dodavatele. Naopak problémem může být vzdálenost a logistické problémy, kulturní odlišnost nebo nepřímé kontroly a spolupráce s dodavateli. (Tomek, 2007)
  2. Local sourcing – cílem je nalézt dodavatele v tuzemsku. Využívá se domácích dodavatelů k rychlému zajištění potřeby, logistické výhody nebo snížení rizika nedodání. U této strategie můžeme zavést systém JIT. Problémem může být



nedostatek moderní technologie, který vede ke snížení konkurenční výhody. (Tomek, 2007)

- Podle počtu dodavatelů je možno rozlišit:
  1. Single sourcing – počet dodavatelů se redukuje, důraz je na kvalitu dodávek.
  2. Multiple sourcing – využití nejméně dvou dodavatelů. Cílem je zajištění úzkých míst v dodávkách. Tato strategie je závislá na tom, jak se rozdělí dodávky mezi více dodavatelů. (Tomek, 2007)

## 1.6 Nákupní strategie

**Strategie „make or buy“** – do češtiny lze toto slovní spojení přeložit jako „vyrobit nebo nakoupit“. Jde o strategii, kterou můžeme využít při hledání nových dodavatelů nebo při klesající kapacitě. V této strategii jde o to, jestli si výrobek sami vyrobíme nebo ho dáme outsourcovat externí firmě, která ho za nás vyrobí. „Make or buy“ firmě snižuje výrobní náklady a vytváří konkurenční výhodu. V souvislosti se zaváděním nových výrobků na trh je používán i termín „design or buy“ - „Vyvinout nebo nakoupit“. Firma v takovém případě musí zvážit, jestli zvládne zajistit vývoj všech potřebných dílů pro konečný výrobek. (Gros, 2006)

**Strategie „just in time“ (JIT)** - jejím základem je myšlenka, že požadované zboží bude dodáno až bude potřeba. Firma, která je založena na tomto systému, nemá skoro žádné zásoby, disponuje jen pojistnou zásobou, která je využita při mimořádné události tak, aby výpadek neohrozil plynulý chod firmy. „Just in time“ znamená snížení materiálu v zásobovacím řetězci. Tato metoda minimalizuje náklady na skladování, ale naopak zvyšuje náklady na přepravu. (Gros, 2006)

*„Metoda JIT vyžaduje správnou volbu spolehlivých dodavatelů, omezování jejich počtu a zajištění stabilních vztahů s nimi. Velmi důležité jsou také kvalitní vztahy s dopravci, kteří se přizpůsobují potřebám dodavatele i odběratele.“ (Konečný, 2014)*

## 2 DODAVATELÉ

Dodavatel je organizace nebo osoba, která firmě poskytuje materiál, výrobky nebo služby. „Pojem dodavatelská logistika se pojí s prací dodavatelů na zprostředkovatelských trzích, na trzích výrobních faktorů. Většinou jde o jeden z podsystémů dodavatelského řetězce.“ (Viestová, 2005)

„Dodavatelský řetězec zahrnuje všechny činnosti spojené s tokem a transformací zboží, začínající od získávání základních surovin a materiálů až po konečného spotřebitele, spolu s doprovodnými informačními toky.“. (Viestová, 2005)

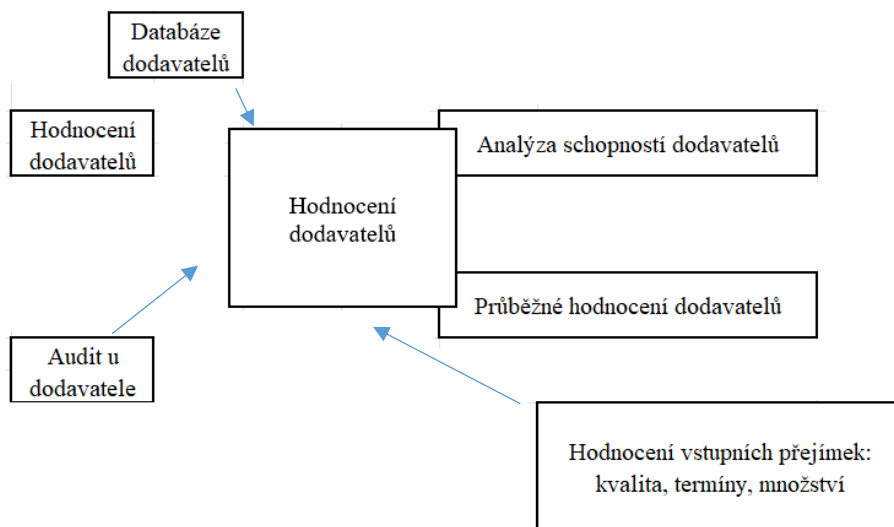
„Za ústřední problémy nákupního marketingu považujeme vyhledávání a volbu dodavatele. Dodavatele a jim dodávané komponenty rozhodují o úspěšnosti podniku – odběratele na trhu, a to ve třech základních oblastech:

- kvality výstupní produkce,
- nákladovosti,
- aspektů dodávek zákazníkovi (úrovně zákaznických služeb).“ (Lukoszová, 2004)

### 2.1 Výběr dodavatele

Při výběru dodavatelů se firma řídí podle:

- kritérií, která si stanoví předem
- auditu u dodavatele
- samohodnocení dodavatele a následného provedení auditu (Čujan, 2008)



Obrázek 4 Schéma hodnocení dodavatelů (Čujan, 2008)

*„Při výběru dodavatelů je vhodné využívat další poznatky získávané jejich dlouhodobějším sledováním, které nám dále umožní zkvalitnit jejich výběr. Můžou se lišit svou dlouhodobou prodejní podnikatelskou strategií. Vzhledem ke specifickým nákupům B2B je možno rozdělit dodavatele z tohoto hlediska do sedmi skupin.“ (Gros, 2006)*

Jsou to:

- Novátoři – dodavatel, který zlepšuje svoje výrobky, inovuje nebo nabízí spolupráce. Jeho sortiment výrobků je omezený a má užší okruh zákazníků.
- Experti – dodavatel, který má výrobky na velmi vysoké úrovni a je špičkou ve svém oboru. Zákazníci musí akceptovat jeho návrhy, potom bude dodavatel rád spolupracovat.
- Konzervativci – dodavatel, který vyrábí standardní a osvědčené základní suroviny. Nemá zájem o užší spolupráci a inovace.
- Napodobitelé – velká skupina dodavatelů, která dodává výrobky v licenci původních výrobců, nemají svoje výrobní pracoviště.
- Univerzalisté – dodavatel, který nabízí velký sortiment výrobků a služeb.
- Spasitelé – dodavatel, kterého jde najít i v nouzi. Můžeme ho využít, když standardní dodavatel selže. Firmy mají velkou kapacitu, kterou mohou kdykoli poskytnout. Tento druh dodavatele je velice nákladný.
- Podbízeči – dodavatel, který má nízké ceny, nestálý sortiment nebo nízkou kvalitu logistických služeb. (Gros, 2006)

Každá firma při výběru správného dodavatele zpracuje databázi všech možných dodavatelů. Na základě procesu hodnocení pak vybere jednotlivé dodavatele a vytvoří jejich užší seznam. Následně s nimi uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky zboží. V průběhu sleduje výkonnost každého dodavatele, jeho výsledky mohou sloužit jako užitečné informace pro nový výběr dodavatele. (Nenadál, 2006)

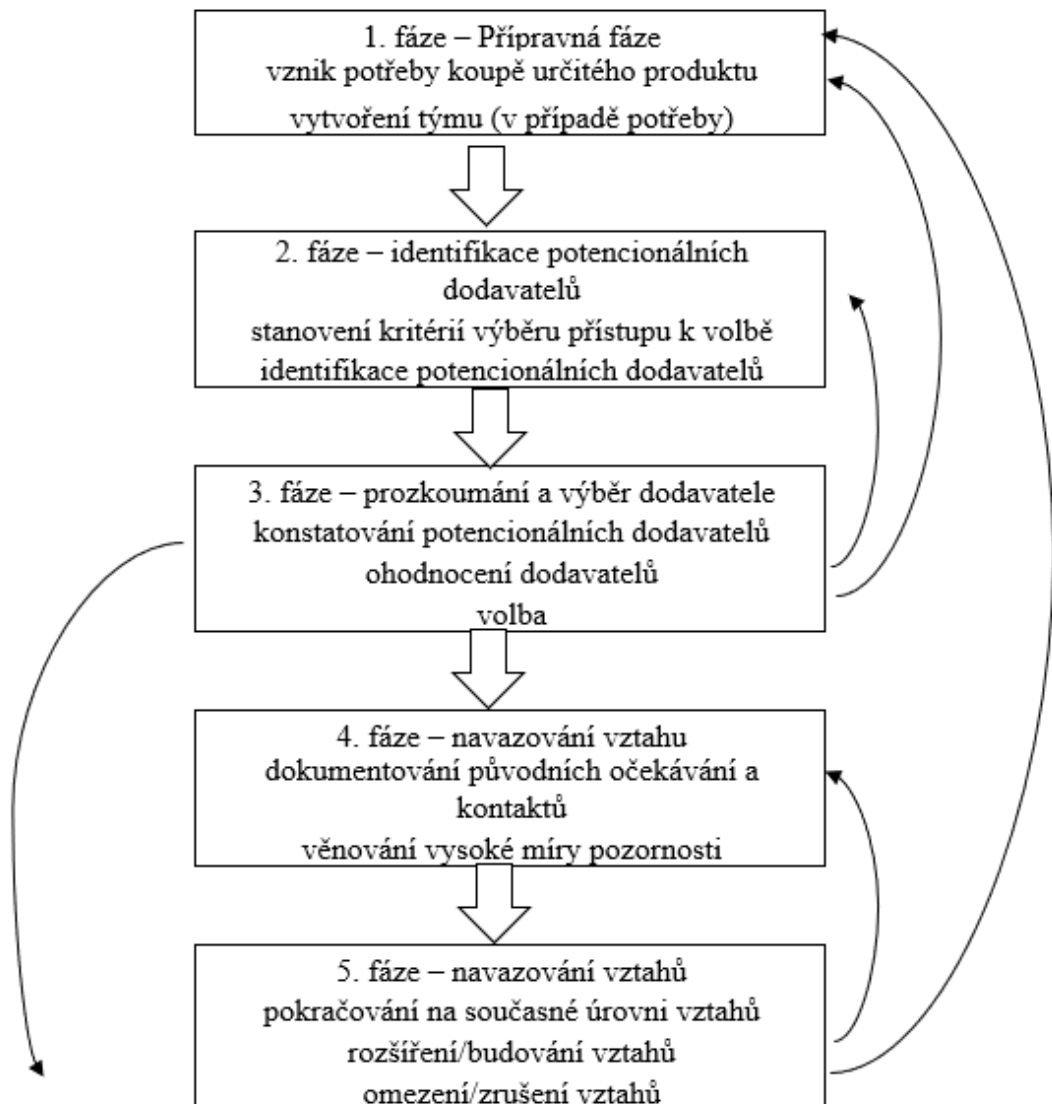
*„Není praktické kupovat od každého, kdo se namane. Lepší je mít co nejméně, co nejlepších dodavatelů. Vaši dodavatelé by měli projít výběrovým řízením.“ (Kaplan, 2004)*

## 2.2 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

- Finanční situace dodavatele – ekonomicky „zdravý“ dodavatel = dlouhodobá spolupráce.
- Údaje o finanční situaci dodavatele je možno čerpat zejména z těchto zdrojů: z výrobních zpráv a jejich vývoje, podle vývoje podílu dodavatele na trhu, ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu.
- Perspektivita vývoje dodavatele – zde je dobré se zaměřit na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele nebo na jeho spolupráci se školami.
- Logistické služby poskytované dodavateli – v řadě firem právě logistické služby a jejich úroveň hrají velkou roli pro výběr dodavatele. Například lokalita dodavatele, dodací lhůta, kompletnost dodávek, schopnost systému JIT nebo ukládání výrobků do přepravních obalů.
- Výrobní možnosti dodavatele – zde se jedná o spolehlivost výrobce.
- Informační systém – v dnešní době s rozvojem komunikačních technologií bychom měli vědět, co používá firma za informační systém a jak je propojen s komunikačními systémy.
- Cena – přesněji celkové pořizovací náklady a platební podmínky.
- Požadovaná kvalita – nejvíce ohodnoceným kritériem by měla být kvalita. Kritéria pro kvalitu například: zda je nositel ISO, vývoj výrobku, systém řízení kvality nebo procento vadných výrobků z celkového množství. (Gros, 2006)

### Fáze při výběru dodavatelů

*„Proces postupuje od zjištění potřeby provést určitý nákup až po průběžná hodnocení a následnou kontrolu. Vedoucí nákupu obvykle při provádění nákupního rozhodnutí zvažují širokou škálu faktorů. K těmto faktorům patří například celková doba dodání, včasnost dodávek, schopnost urychlit dodávky, konkurenční ceny nebo poprodejní podpora.“ (Ellram, 2005)*



Obrázek 5 Fáze při výběru dodavatelů (Ellram, 2005)

„Při výběru dodavatelů by se měl podnik vyhnout dvěma nebezpečným návykům:

- Přílišnému spoléhání se na důvěrně známé a sympatické osoby.
- Příliš náhlým rozhodnutím a ukončení vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích.“ (Lukoszová, 2004)

## 2.3 Metody výběru a hodnocení dodavatelů

Rozlišujeme tři základní fáze:

- předběžné hodnocení dodavatelů
- hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů
- hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií (Nenadál, 2006)

### 2.3.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Na základě této metody si firmy vyberou z velkého okruhu dodavatelů jen několik postupujících k dalšímu výběru.

Toto hodnocení je založeno na:

- „posouzení prvních vzorků dodávek,
- předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace,
- analýze referencí jiných odběratelů,
- resp. na jejich kombinaci “. (Nenadál, 2006)

### 2.3.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

U této metody se nám dodavatelé smrští na optimální množství, kde firma provede hodnocení, které odhalí budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů, kteří jsou schopni plnit požadavky odběratele. (Nenadál, 2006)

### 2.3.3 Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií

Sama firma si může definovat svoje kritéria, podle kterých bude hodnotit svoje potenciální dodavatele. Například:

- nabízená cena dodávky
- doba dodání
- rozsah neshod v dodávkách v minulých letech
- nabízené platební podmínky
- finanční zdraví dodavatele
- vzdálenost dodavatele
- přístup managementu rizik

- potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování
- přístup k životnímu prostředí dodavatele
- úplné náklady nákupu (Nenadál, 2006)

### Prosté hodnocení podle pořadí

U této metody jsou určena kritéria pro hodnocení dodavatelů. Například cena, kvalita, servis a spolehlivost. (Čujan, 2008)

Kritérium		Dodavatelé		
		A	B	C
	Cena v Kč	60	80	100
	Kvalita (%)	100	85	85
	Servis (%)	85	95	75
	Spolehlivost	90	80	90

Tabulka 1 Hodnocení dodavatelů (Čujan, 2008)

Následně jsou u jednotlivých kritérií přiřazeny body 1 až 3. Jednička znamená nejvýhodnějšího dodavatele. Po sečtení bodů u každého dodavatele je nejlepší ten, který má nejnižší počet bodů. (Čujan, 2008)

Kritérium		Dodavatelé		
		A	B	C
	Cena v Kč	1	2	3
	Kvalita (%)	1	2	2
	Servis (%)	2	1	3
	Spolehlivost	1	2	1
	celkem	5	7	9
	Pořadí	1	2	3

Tabulka 2 Přiřazení bodového hodnocení 1,2,3 (Čujan,2008)

### Scoring-model a volba dodavatele

Dodavatel a samotné výrobky mají vliv na úspěšnost firmy – odběratele na trhu. K efektivní a nezaujaté volbě slouží scoring-model, který je nástrojem kvantitativního vyhodnocení jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií, které si firma nastaví, aby našla nejlepšího dodavatele. (Lukoszová, 2004)

„Mezi základní kritéria volby dodavatele patří: spolehlivost dodávky, kvalita, způsob platby, cena, rychlost dodávky, přístup zaměstnanců, možnosti slev, záruka a servis, balení, odhad životaschopnosti dodavatele. Mezi základní zdroje informací pro hledání a vyhodnocování jednotlivých dodavatelů patří zejména: evidence o výkonech dodavatelů, osobní kontakty, internet, odborné komory, odborné časopisy, poradenské firmy, výstavy, veletrhy, zprávy z obchodních jednání, obchodních cest, inzeráty a reklama dodavatele.“ (Lukoszová, 2004)

### Postup výpočtu

Firma si určí kritéria, která jsou pro ni důležitá. Například jakost, cena a spolehlivost. U každého kritéria pak určí jeho váhu, jak je pro firmu důležité. U jakosti se vypočítá počet bezchybných dodávek z celkového počtu, podíl v % a podíl krát váha toho daného kritéria. Následně u ceny se vypočítá průměrná cena za posledních x dodávek v korunách, reciproční index a index krát váha. V neposlední řadě u spolehlivosti se vypočítá celková překročená dodací lhůta za posledních x dodávek ve dnech, reciproční index a index krát váha. Následný součet určí vítěze, který má největší počet bodů. To je pro firmu nejlepší dodavatel. (Lukoszová, 2006)

### Prosté hodnocení podle hodnot

Tato metoda je založena na procentuálním vyjádření údajů. Je zde využit pro přepočtení údajů reciproční index neboli RI. (Čujan, 2008)

Kritérium	Dodavatelé		
	A	B	C
Cena v Kč	100	80	60
Kvalita (%)	100	90	90
Servis (%)	90	100	50
Spolehlivost	90	80	90
celkem	380	350	290
Pořadí	1	2	3

Tabulka 3 Prosté hodnocení podle hodnot (Čujan, 2008)

„Údaje pro cenu jsou v tabulce uvedeny v korunách: dodavatel nabízí polotovary za cenu 60 korun, tj. pro nás nejlepší cena, což bude pro nás 100 %. Ceny u dodavatelů B, C následně přepočítáme pomocí recipročního indexu v poměru k dodavateli A. Hodnoty pro kvalitu, servis a spolehlivost jsou uvedeny v %, proto se nepřepočítáváme.“ (Čujan, 2008)



### **Metoda pro řízení zásob**

Existuje několik metod, které můžeme použít v rámci řízení zásob. Například ABC analýza, která vychází z Paretova pravidla. (Lochmanová, 2022)

Paretovo pravidlo může firma využít v nákupu. Toto pravidlo je založeno na poměru 80:20. Jde o to, že dvacet procent sortimentních položek nákupu váže osmdesát procent finanční hodnoty zásob. Pomocí Paretova pravidla se snadno identifikují položky materiálu, pro které pak po doplnění jiných položek a uplatnění dalších hledisek realizujeme individuální způsoby řízení zásob. (Lukoszová, 2004)

### **Metoda ABC**

Tato metoda vychází z Paretova pravidla 80:20 a vede ve firmě k lepšímu řízení zásob. (Macurová, 2014)

Metoda se dá použít i při řízení nákupu. Všechny dodávané položky se rozdělí do tří skupin na základě jejich dodávaného objemu. (Lukoszová, 2006)

Skupiny A, B, C

- Skupina A – pro podnik nejdůležitější a finančně nejnákladnější, jsou dodávány v pevně daných cyklech. Tento typ zásoby tvoří asi 10 % výrobků, které ale mají podíl na obratu až 75 %.
- Skupina B – pro podnik jsou méně finančně náročné, ale druhově rozsáhlejší než skupina A, u těchto zásob je daný skladový limit. Zásoby typu B tvoří 20 % výrobků, podílejí se na 15 % obratu.
- Skupina C – pro podnik jsou druhově nejrozmanitější. Tvoří zhruba 70 % výrobků, které se ale podílejí jen na 10 % obratu.
- Někdy můžeme narazit i na skupinu D. Jde o nepoužitelnou zásobu. (Lochmanová, 2022)

### **Postup**

Nejprve je potřeba sestavit tabulku, kde budou data o velikosti zásob. Seřadí se od největších po nejmenší. Následně se vypočítají kumulované hodnoty a kumulované hodnoty v % z celkové hodnoty. Výsledné hodnoty se zobrazí pomocí Paretova diagramu včetně rozložení položek do skupin A, B a C. (Macurová, 2014)

### Komunikace s dodavateli

Měla by zahrnovat:

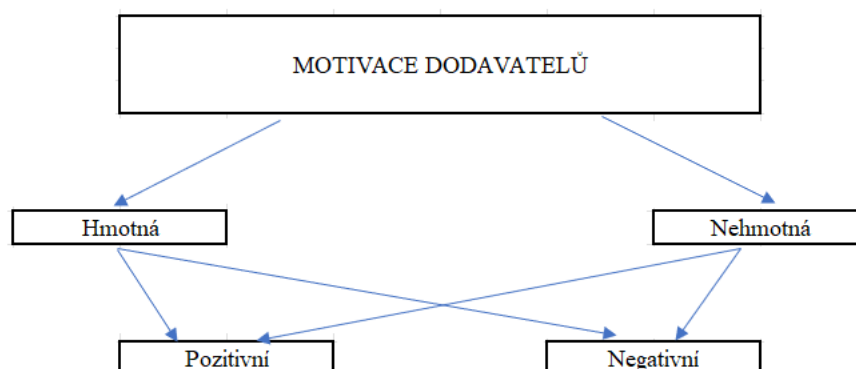
- informaci dodavateli o výsledku výběrového řízení
- zpětnou vazbu ve formě způsobů, jak zvýšit možnou výkonnost dodavatele
- předem stanovené požadavky na dodávky, které odběratel bude požadovat
- stanovení podmínek, které budou přesně dány do smlouvy včetně doby trvání kontraktu
- nastavení podmínek a odpovědnosti po uzavření smlouvy s dodavatelem (Nenadál, 2006)

### Hodnocení dodavatele

Pro hodnocení dodavatele lze použít tzv. profil polarity. Mohou být použity následující charakteristiky, jako je doba dodání, dodržení termínu, požadovaná kvalita, počet reklamací, technické poradenství, dodavatelský servis nebo ceny. (Tomek, 2007)

*„Hodnocení polarit předpokládá, aby jednotlivá kritéria byla pro porovnávané dodavatele hodnocena různými stupni plnění, nejen jako rozsah od negativního k pozitivnímu, ale i přímo kvantifikováním těchto stupňů. Například u doby dodání při mimořádném požadavku: čtvrtletí, měsíc, dvě dekády, dekáda, pět dní nebo ihned. Další hodnocení může probíhat na bázi porovnání časových řad počtu reklamací u jednotlivých dodavatelů.“*  
(Tomek, 2007)

### Motivování dodavatelů



Obrázek 6 Formy motivace dodavatelů (Nenadál, 2006)

- Hmotná motivace pozitivní – nabídka dlouhodobých kontraktů nebo přímé nabízení produktů zaměstnancům od dodavatelů za lepší cenu.
- Hmotná motivace negativní – ukončení obchodní smlouvy nebo zařazení na listinu dlužníků.
- Nehmotná motivace pozitivní – komunikace s dodavatelem během kontraktu nebo ocenění a vyhlášení nejlepšího dodavatele.
- Nehmotná motivace negativní – zveřejnění soudních sporů s dodavateli nebo časté audity u dodavatele. (Nenadál, 2006)

### **Logistické aspekty smlouvy s dodavatelem**

Nejdůležitější pro obchod jsou kvalitní vztahy mezi odběratelem a dodavatelem. Přesně daná kritéria nastaví smlouvu tak, aby byli mezi odběratelem a dodavatelem dobré vztahy. (Macurová, 2014)

*„Z logistického hlediska je důležité vymezení:*

- *technických specifikací položky*
- *množství*
- *místa dodání*
- *doby dodání*
- *dodacích podmínek*
- *platebních podmínek*
- *nebo postupů následujících po nepřijetí dodávky.“* (Macurová, 2014)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 TONERCENTRUM

V následující kapitole je představena firma TONERCENTRUM s. r. o.

#### 3.1 Základní údaje

Datum zápisu: 7. března 2002

Spisová značka: C 29548 vedená u Krajského soudu v Brně

Sídlo: Těšany, č. pop. 301, PSČ 66454

Pobočka: Křižíkova 70b, 612 00 Brno

Identifikační číslo: 255 15 411

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- zprostředkovatelská činnost
- reprografické služby
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení

Statutární orgán:

- Ing. Dagmar Menšíková
- Ing. Miroslav Menšík



Obrázek 7 Logo firmy

Firma TONERCENTRUM je ryze českou obchodní společností, která vznikla před více než 20 lety. Patří mezi špičku v oblasti spotřebního materiálu pro kancelářskou techniku.

V její nabídce je více než 10 000 položek, například:

- originální a neoriginální spotřební materiál
- náhradní díly
- nové a použité stroje a zařízení.

Vzhledem k výhodnosti a ojedinělosti nabídky zaznamenala společnost velký úspěch v oblasti exportu zboží do několika zemí Evropy. Mezi standardní služby firmy patří dodávka zboží do 24 hodin po celém území České republiky, tvorba individuálních cen nebo partnerské programy.

Firma stojí na těchto pilířích:

- Tiskárny & Kopírky  
V nabídce jsou tonery a cartridge pro tiskárny inkoustové i laserové a všechny kopírovací systémy.
- Technická podpora  
Zajišťuje veškerou technickou podporu a servis pro firmou pronajímané kopírky a tiskárny.
- Profesionální přístup  
Upřednostňuje profesionální a osobní přístup ke všem svým partnerům.
- 15000+ produktů ihned skladem  
Vzhledem k dnešní situaci ve světě jsou některé položky nedostatkové, ale firma je schopna je pro zákazníka vždy zajistit.
- Recyklace v logistice  
Životní prostředí šetří opakovaným používáním balicího materiálu a kartonů při expedici zboží.
- Kvalita a kontrola  
Rady zákazníkům, jak správně zvolit a vybrat ten nejlepší produkt na českém i zahraničním trhu.

- Kvalitní servis

Firma nabízí vlastní, perfektně vyškolený tým certifikovaných servisních techniků, který je schopen pokrýt celou Českou republiku. Řeší servis kopírek, černobílých i barevných tiskáren a multifunkcí. Servisní technici také provádějí odborné instalace kopírek, tiskáren a multifunkčních zařízení u zákazníků.

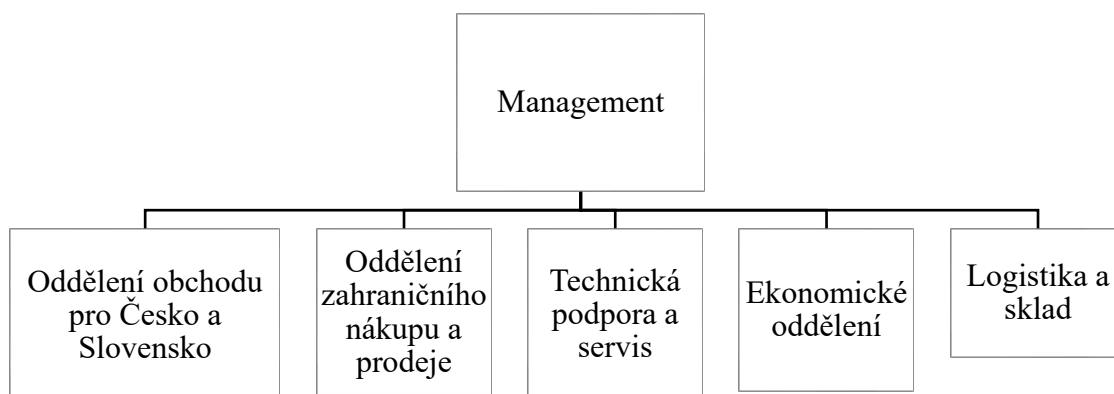
Firma TONERCENTRUM má i svůj e-shop, kde si mohou zákazníci objednat svoje zboží. Při nákupu jim neúčtuje dopravné ani balné, pokud je objednávka vyšší než 5 000 korun. Zboží zaslané zdarma přepravní službou obdrží zákazník nejpozději do 24 hodin. Rozvoz po městě Brně je zdarma při objednávce nad 2000,- Kč, při nižší hodnotě nákupu se účtuje dopravní paušál 40,- Kč. Toto je jeden z mnoha firmou plánovaných kroků pro upevnění vztahů se zákazníky.

V nabídce na e-shopu je následující:

- Kancelářská technika – kopírovací stroje, laserové tiskárny, digitální videoprojektory, stolky pod stroje, podavače originálů, velkokapacitní kazety, originální pásy do tiskáren štítků atd.
- Kancelářské potřeby – papíry pro plotr, aktové spony, dopisní spony, složky, dopisní obálky, hřebeny pro kroužkovou vazbu, řezačky, lepidla, stuhy, tužky, skartovačky, archivní pořadače, gelové popisovače atd.
- Papír – xerografické papíry různé gramáže a formátů
- Služby – doprava / kilometrové dovoz – odvoz, instalace zařízení, práce IT, opravy zařízení
- Spotřební materiál – fotoválce, náhradní filmy, pásy, startéry, tonery, válcové jednotka
- Výpočetní technika – náhradní díly do kopírovacích strojů

### 3.2 Organizační struktura firmy

Firma TONERCENTRUM s. r. o. je malá rodinná firma. K 31.12. 2022 v ní pracovalo celkem 21 zaměstnanců. Má jednoduchou organizační strukturu.



Obrázek 8 Organizační struktura firmy

### 3.3 Firmou nabízené značky

V nabídce je zboží od 21 výrobců. Mezi nejvíce nakupované značky patří Samsung, Sharp, Kyocera, Canon a HP.

Celkový seznam výrobců, jejichž výrobky a produkty firma nabízí:

Výrobci	
Samsung	Develop
Ricoh	Dell
Philips	Canon
Panasonic	Brother
Oki	Riso
olivetti	Xerox
Lexmark	Utax
Kyocera	Triumph – adler
Konica Minolta	Toshiba
HP	Sharp
Epson	

Tabulka 4 Seznam výrobců

### 3.4 Dodavatelé firmy TONERCENTRUM s.r.o.

Firma měla v roce 2022 celkem 229 dodavatelů, téměř od 100 z nich nakoupila méně než 10 položek, z toho po jednom kusu zboží od více než 30 dodavatelů. Celková hodnota nákupu činila 230 208 618,23 korun a počet položek byl 223 140.

Následně je přibliženo prvních pět dodavatelů, od kterých firma nejvíce nakupovala. Majitelé si nepřejí, aby zde byly uvedeny jejich konkrétní názvy kvůli konkurenci, proto



jsou vedeni pod interními čísly firmy. U každého dodavatele je představeno prvních 10 nejvíce nakupovaných položek. V ukázce jsou seřazeni podle počtu položek. Všechny tabulky a čísla se vztahují k roku 2022.

Interní číslo dodavatele	Nakupovaná částka	Položky
i.č. 4863	13 811 221,6	37 322
i.č. 6283	18 186 261,1	21 327
i.č. 6135	30 822 946,5	19 631
i.č. 7314	21 233 017,5	14 717
i. č. 7031	9 964 154,0	9 047

Tabulka 5 Prvních pět dodavatelů

### Dodavatel pod interním číslem 4863

Tento dodavatel v roce 2022 dodal firmě 37322 položek v hodnotě 13 811 221,59 Kč. Nejvíce nakupovanou značkou byl Canon. Šlo zejména o tonery, tj. inkoustové kazety ve všech barvách. Nejčastěji v odstínech yellow, cyan, magenta a black.

Kód	Part number	Název	Množství	Nákupní částka
98140551	6446B001	Canon CLI-551Y XL yellow	5 624	1 428 971,48
98120571	0332C001	Canon CLI-571C XL cyan	4 277	1 092 137,08
98120551	6444B001	Canon CLI-551C XL cyan	2 652	674 463,18
98130571	0333C001	Canon CLI-571M XL magenta	2 645	675 193,72
98110551	6443B001	Canon CLI-551BK XL black	2 520	651 939,00
98191551	6509B009	Canon CLI-551 C/M/ Y/BK	2 170	1 515 320,00
98140571	0334C001	Canon CLI-571Y XL yellow	1 874	475 001,68
98110571	0331C001	Canon CLI-571BK XL black	1 677	427 062,00
98010513	2971B001	Canon CL-513 Color	1 164	479 751,31
98020545XL	8286B001	Canon PG-545XL black400str.	1 111	396 788,48
98110550XL	6431B001	Canon PGI-550XL PGBK	1 036	269 465,77

Tabulka 6 Ukázka zboží od dodavatele 4863

### Dodavatel pod interním číslem 6283

Firma od tohoto dodavatele nakoupila 21 327 položek v celkové hodnotě 18 186 261,05 Kč. Až na pár výjimek šlo pouze o značku Sharp.

Kód	Part number	Název	Množství	Nákupní částka
45110036	MX-36GTBA	Sharp Toner MX-36GTBA black	1 472	1 162 044,29
45310060	MX60GRSA	Sharp Drum MX-60GRSA	1 276	798 738,61
45110561	MX-561GT	Sharp Toner-Cartridge MX-561GT	888	1 108 675,03
45990030	MXC30HB	Sharp Waste Toner Box MX-C30HB	856	132 073,82
45120023	MX-23GTCA	Sharp Toner MX-23GTCA cyan	707	608 378,15
45210235	MX-235GV	Sharp Developer MX-235GV	651	143 863,48
45110030	MX-C30GTB	Sharp Toner Cartridge MX-C30GTB black	649	246 722,43
45310036	MX-36GRSA	Sharp Drum MX-36GRSA	600	280 880,22
45120030	MX-C30GTC	Sharp Toner Cartridge MX-C30GTC cyan	588	604 833,61
45130023	MX-23GTMA	Sharp Toner MX-23GTMA magenta	560	484 938,30

Tabulka 7 Ukázka zboží od dodavatele 6283

**Dodavatel pod interním číslem 6135**

Od tohoto dodavatele firma nakoupila 19 631 položek v celkové hodnotě 30 822 946,52 Kč. Nejdůležitější dodávanou značkou bylo HP. Nejvíce nakupovanou položkou HP L0S07AE No. 973XL black.

Kód	Part number	Název	Množství	Nákupní částka
97000007	L0S07AE	HP L0S07AE No. 973XL black	4 329	7 851 434,81
97000683	F6T83AE	HP F6T83AE No. 973XL yellow	2 169	3 411 087,50
97000681	F6T81AE	HP F6T81AE No. 973XL cyan	1 778	2 793 127,20
97000682	F6T82AE	HP F6T82AE No. 973XL magenta	1 038	1 629 535,85
97110111	SU810A	HP Toner Cartridge MLT-D111S	926	784 057,23
97000625	CN625AE	HP CN625AE Ink. Cart. No. 970XL black	845	1 401 034,01
97000627	CN627AE	HP CN627AE Ink. Cart. No. 971XL magenta	701	1 146 639,46
97000628	CN628AE	HP CN628AE Ink. Cart. No. 971XL yellow	694	1 145 672,90
97000626	CN626AE	HP CN626AE Ink. Cart. No. 971XL cyan	576	938 159,41
97000226A	CF226A	HP CF226A Toner Cartridge	501	1 028 148,69

Tabulka 8 Ukázka zboží od dodavatele 6135

**Dodavatel pod interním číslem 7314**

Dodavatel s číslem 7314 firmě prodal 14 717 položek v celkové hodnotě 21 233 017,52 Kč. Nejdůležitější značka u tohoto dodavatele byla Kyocera, nejvíce nakupovaným zbožím Kyocera Toner TK-1170 toner kit black (1T02S50NL0).

Kód	Part number	Název	Množství	Nakupní částka
44111170	1T02S50NL0	Kyocera Toner TK-1170 toner kit black (1T02S50NL0)	863	1 268 964,07
44111160	1T02RY0NL0	Kyocera Toner TK-1160 toner kit (1T02RY0NL0)	800	1 401 093,60
44990860	1902LC0UN0	Kyocera Waste Toner Box WT-860	639	87 754,43
44996030	302N406030	Kyocera Feed Roller (302N406030)	523	45 161,15
44990060	2LV93010	Kyocera MC-3100 Main Charge Assembly (2LV93010)	520	548 500,12
44991904	1903JY0000	Kyocera SH-10 staples (1903JY0000) 3x5000	440	267 651,60
44996040	302N406040	Kyocera Separation Roller (302N406040)	440	38 525,00
44310170	302LZ93060	Kyocera Drum DK-170 (302LZ93060)	306	422 544,24
44991903	1903NB0UN0	Kyocera SH12 staples (1903NB0UN0)	283	282 265,12
44115240	1T02R70NL0	Kyocera Toner TK-5240K (1T02R70NL0)	276	292 852,08

Tabulka 9 Ukázka zboží od dodavatele 7314

### Dodavatel pod interním číslem 7031

Tento dodavatel firmě prodal 9 047 položek v celkové hodnotě 9 964 153,99 Kč. Převládající značkou byl Sharp a nejvíce nakupovaným zbožím Sharp Toner MX-23GTBA black.

Kód	Part number	Název	Množství	Nakupní částka
45110023	MX-23GTBA	Sharp Toner MX-23GTBA black	1 137	724 562,02
45110061	MX-61GTBA	Sharp Toner Cartridge MX-61GTBA black 40K	874	1 063 189,78
45990407	MX-407MK	Sharp Main Charger Kit MX-407MK	709	359 287,32
45120023	MX-23GTCA	Sharp Toner MX-23GTCA cyan	618	532 316,65
45140023	MX-23GTYA	Sharp Toner MX-23GTYA yellow	613	524 606,09
45130023	MX-23GTMA	Sharp Toner MX-23GTMA magenta	587	502 303,31
45110145	MX-B45GT	Sharp Toner MX-B45GT	535	564 357,34
45140061	MX-61GTYA	Sharp Toner Cartridge MX-61GTYA yellow 24K	520	1 283 900,20
45120061	MX-61GTCA	Sharp Toner Cartridge MX-61GTCA cyan 24K	448	1 112 162,42
45130061	MX-61GTMA	Sharp Toner Cartridge MX-61GTMA magenta 24K	439	1 094 106,44

Tabulka 10 Ukázka zboží od dodavatele 7031

### 3.5 Výběr a hodnocení dodavatelů

Firma TONERCENTRUM nemá nastavený žádný systém pro výběr a hodnocení dodavatelů. Při výběru nového dodavatele nic neriskuje. Potencionální nebo i svoje stálé dodavatele prověřuje na internetových stránkách společnosti Allians Trade nebo v rámci Evropské unie systémem VIES. Neexistují žádné směrnice, firma si svoje dodavatel kontroluje jen na těchto dvou stránkách.

U některých menších dodavatelských firem, například z Itálie, si vedení společnosti uloží aktuální informace o nich z již zmíněných stránek a vytiskne si je pro případ, kdyby se ozval finanční úřad s nějakým problémem. To stejné platí i u odběratelů.

Pro výběr dodavatele je důležitá cena, rychlost dodání, splatnost faktur a při obchodování s firmami mimo Evropskou unii také clo. V souvislosti s tím narůstá administrativa a pro firmu se zvyšují také náklady.

Důležitá je také spolehlivost dodavatele v řešení problémů – záruka. Jsou firmy, které dávají záruku v délce dvou let nebo jednoho roku, ale jsou i extrémní firmy, které poskytují záruku jen tři měsíce. Zákazníci pak většinou ani nestihnou vrátit nevyhovující zboží a záruka propadne. Některé firmy neřeší reklamace, ale nabízí kupující firmě jednou za tři měsíce 0,01 % z obrátu zpět neboli zpětný rabat.

### **Allians Trade**

Jedná se o mezinárodní pojišťovací společnost. Firma si na jejích webových stránkách na základě přihlašovacích údajů může zjistit solventnost konkrétního dodavatele i odběratele.

### **VIIES (VAT Information Exchange System)**

Je elektronický systém pro výměnu informací v oblasti DPH. Firmě umožňuje najít konkrétní DIČ. K tomuto formuláři mají přístup jak firmy, tak široká veřejnost. Stačí zadat DIČ prověřované firmy a hned se zobrazí, jestli je řádným plátcem DPH. To je pro zjišťující firmu signál k tomu, že s ní může obchodovat.

## **3.6 Nejdůležitější kritéria**

Firma TONERCENTRUM nemá systémově nastavená žádná kritéria pro výběr dodavatelů, řídí se ale obecně platnými. Na prvním místě je to cena, potom rychlost dodání a splatnost faktur.

- **Cena** – je nejdůležitějším ukazatelem pro firmu. Navíc se v posledních letech rychle mění.
- **Rychlost dodání** – zboží musí být pro firmu dostupné co nejdříve, v ideálním případě ihned. Dodací doba se pohybuje většinou mezi týdnem až třemi měsíci. Firma u každého dodavatele zná průměrnou dobu dodání a počítá s ní. Když potřebuje zboží rychleji, tak si musí určité položky zajistit u jiného dodavatele, který

má rychlejší dobu dodání. Dodavatel nemusí mít konkrétní zboží vždy na skladě, což opět prodlužuje dodací lhůtu.

- **Splatnost faktur** – některé firmy požadují platbu předem před samotným dodáním zboží, jiné naopak umožňují splatnost i 60 dnů. Existují také firmy, které chtějí 50 % peněz předem a zbytek ihned při dodání zboží.

## 4 NÁVRH VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ FIRMY TONERCENTRUM

Na základě sesbíraných informací o dodavatelích je v rámci dvou následujících podkapitol sestaven návrh ohledně jejich výběru a hodnocení ve firmě.

### 4.1 Scoring model

Jako první byl vytvořen Scoring model. Na základě údajů poskytnutých firmou byla sestavena kritéria a přiřazena jim hodnotící váha. Následně u každého kritéria se vypočítá reciproční index a pak se vynásobí s váhou konkrétního kritéria.

Kritérium	Váha
Cena	45 %
Dodací lhůta	30 %
Splatnost faktur	25 %
Celkem	100 %

Tabulka 11 Stanovená kritéria a jejich váhy

#### Cena

Toto kritérium firma vyhodnotila jako nejdůležitější, proto mu byla přiřazena nejvyšší hodnotící váha 45 %. Pro firmu je cena zcela zásadní a hraje prvořadou roli. V dnešní době se ceny rychle mění a je třeba najít tu nejvýhodnější. S tím souvisí i samotná dostupnost určité položky u dodavatele.

Zde jsou porovnávány ceny tonerů u jednotlivých dodavatelů:

Kritérium	Dodavatel				
	4863	6283	6135	7314	7031
<b>Cena váha 45 %</b>					
<b>Cena jednoho produktu</b>	905	770	788	954	775
reciproční index	85,08	100,00	97,72	80,71	99,35
index * váha	38,29	45,00	43,97	36,32	44,71

Tabulka 12 Kritérium Cena

### Rychlost dodání

U tohoto kritéria byla stanovena hodnotící váha 30 %. Doba dodání se pohybuje od 10 do 90 dnů. Záleží na tom, jak je zboží dostupné, někdy se stává, že objednávka u dodavatele čeká i 6 měsíců nebo dodavatel pošle jen část právě dostupné objednávky.

Kritérium	Dodavatel				
	4863	6283	6135	7314	7031
<b>Rychlost dodání váha 30 %</b>					
<b>Doba dodání</b>	90	14	10	40	21
reciproční index	11,11	71,43	100,00	25,00	47,62
index * váha	3,33	21,43	30,00	7,50	14,29

Tabulka 13 Kritérium Rychlost dodání

### Splatnost faktur

Jako poslední kritérium byla stanovena splatnost faktur ve dnech s hodnotou 25 %. Zde u tří dodavatelů nebyla splatnost vyjádřena čísly, ale slovy:

	4863	6283	6135	7314	7031
50 % předem + zbytek ihned po dodání		60	21	předem	předem

Tabulka 14 Splatnost faktur

Proto byla vytvořena tabulka s body tak, aby se údaje daly spočítat.

Splatnost ve dnech	Body
30-60 dnů	100
týden - 30 dnů	40
ihned po dodání	20
před dodáním	10

Tabulka 15 Splatnost faktur pomocí bodů

Na základě této tabulky byly vloženy body u každého dodavatele podle doby splatnosti.

Kritérium	Dodavatel				
	4863	6283	6135	7314	7031
<b>Splatnost faktur váha 25 %</b>					
<b>Splatnost faktur podle bodů</b>	25	100	40	10	10
reciproční index	25	100	40	10	10
index * váha	6,25	25,00	10,00	2,50	2,50

Tabulka 16 Kritérium Splatnost faktur

Následně byl sečten u každého kritéria výsledek index \* váha, čímž bylo dosaženo výsledku Scoring modelu.

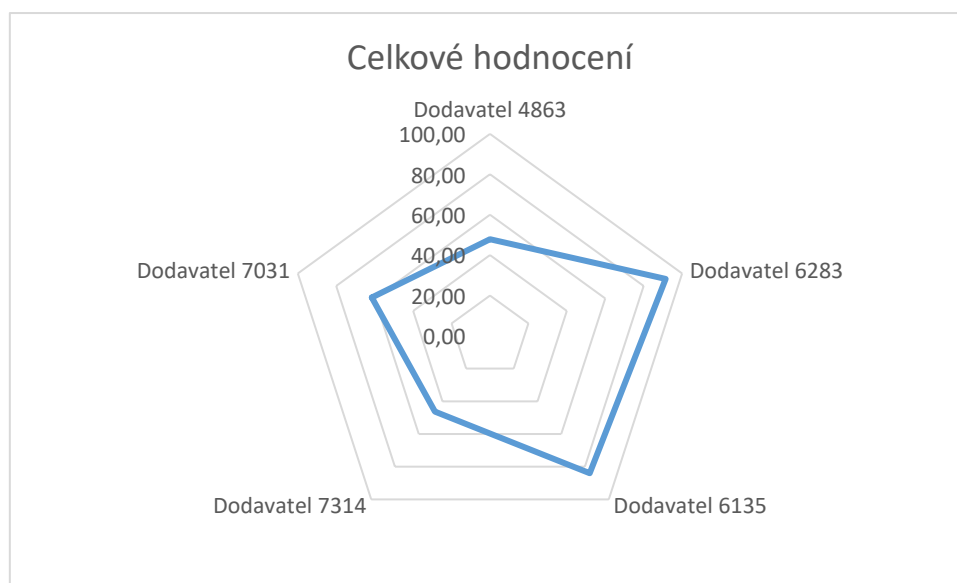
	Dodavatel				
	4863	6283	6135	7314	7031
<b>Celkové hodnocení</b>	47,87	91,43	83,97	46,32	61,50
<b>Pořadí</b>	4.	1.	2.	5.	3.

Tabulka 17 Celkové hodnocení Scoring modelu

Scoring model nám ukázal, že první místo obsadil dodavatel s interním číslem 6283, který získal skóre 91,43. Na dalších místech byli dodavatelé 6135, 7031, 4863 a na posledním místě skončil dodavatel s číslem 7314.

Pro firmu je tedy nejvýhodnější dodavatel 6283, u kterého cena jednoho produktu činí 770 korun, doba dodání je 14 dní a splatnost faktur se pohybuje okolo 60 dnů. Celkové hodnocení je zobrazeno níže v grafu.





Obrázek 9 Graf celkového hodnocení Scoring modelu

V další podkapitole budou porovnání dodavatelé podle metody Prosté hodnocení podle pořadí.

## 4.2 Prosté hodnocení podle pořadí

I v případě této metody je vycházeno z kritérií k výběru a hodnocení dodavatelů, které si firma stanovila již pro Scoring model. Výchozí údaje o ceně, době dodání a splatnosti faktur jsou tedy stejné. Kritériím se následně přiřadí váhy 1 až 5. Jednička znamená nejvýhodnějšího dodavatele. Následně budou body sečteny a bude zjištěn nejlepší dodavatel.

Kritérium	Dodavatel				
	4863	6283	6135	7314	7031
Cena (Kč)	905	770	788	954	775
Rychlost dodání (dny)	90	14	10	40	21
Splatnost faktur (dny)	50 % předem a zbytek po dodání	60	21	předem	předem

Tabulka 18 Výchozí údaje pro metodu Prosté hodnocení podle pořadí

Jednotlivá kritéria musí být obodována v pořadí 1 nejlepší až 5 nejhorší.

Kritérium	Dodavatel				
	4863	6283	6135	7314	7031
Cena	4	1	3	5	2
Rychlost dodání	5	2	1	4	3
Splatnost faktur	3	1	2	4	4

Tabulka 19 Ohodnocená kritéria

Jako poslední se u jednotlivých dodavatelů sečtou body s tím, že nejlepší je ten, který má nejnižší hodnotu.

	Dodavatel				
	4863	6283	6135	7314	7031
Celkem	12	4	6	13	9
Pořadí	4.	1.	2	5.	3.

Tabulka 20 Celkový výsledek metody Prosté hodnocení podle pořadí

Tabulka 21 ukazuje, že nejvýhodnější dodavatel podle metody Prosté hodnocení podle pořadí je s číslem 6283, který získal 4 body. Naopak nejméně výhodným dodavatelem je číslo 7314 se 13 body. Rozdíl mezi 1. a 5. místem je tedy 9 bodů.

### 4.3 Porovnání obou metod výběru dodavatelů

Následující tabulka ukazuje pořadí dodavatelů u každé metody. Z ní vyplývá, že u obou metod je pořadí dodavatelé stejné. V obou případech je nejlepším dodavatel číslo 6283 (cena 770 Kč za jeden toner, doba dodání 14 dnů a splatnost faktur 60 dnů).

Scoring model			Prosté hodnocení podle pořadí		
Pořadí	Dodavatel	Skóre	Pořadí	Dodavatel	Body
1.	6283	91,43	1.	6283	4
2.	6135	83,97	2.	6135	6
3.	7031	61,50	3.	7031	9
4.	4863	47,87	4.	4863	12
5.	7314	46,32	5.	7314	13

Tabulka 21 Scoring model vs. Prosté hodnocení podle pořadí

Dodavatel, který vyšel z obou metod jako nejlepší, je pro firmu z hlediska stanovených kritérií velmi důležitý, proto by si ho měla předcházet. Poskytuje ideální cenu jednoho toneru, která se pohybuje kolem 770 korun, jeho dodací doba je 14 dnů a splatnost faktur ve lhůtě okolo 60 dnů. Vítězná firma dodává až na pár výjimek jen výrobky značky Sharp.

Její volba je potvrzením toho, že jsou pro firmu TONERCENTRUM nejdůležitější dobře nastavené ceny a co nejrychlejší dostupnost a doba dodání výrobků.

## 5 NÁVRH ZLEPŠENÍ

Jak už bylo uvedeno, TONERCENTRUM nemá výběr a hodnocení dodavatelů nijak předem nastavený. Jedná se o obchodní firmu, ne o firmu výrobní. Proto by bylo dobré, aby alespoň jednou za rok svoje dodavatele hodnotila. Například jejich spolehlivost, správnost dodávek, komunikaci, flexibilitu, kvalitu a celkový přístup. K hodnocení by se mohla použít bodovací metoda, ze které by bylo patrné, jak si stojí každý konkrétní dodavatel. I za cenu vyšší časové náročnosti by si firma měla nastavit pár kritérií pro toto hodnocení.

Firma TONERCENTRUM by tak měla přehlednější údaje o větších dodavatelích, od kterých odebírá zboží. Mohl by to být jakýsi rejstřík nebo seznam dodavatelů, který by měla k dispozici a na základě kterého by přemýšlela o dalším obchodování s nimi, případně o upravení podmínek dodávání zboží.

Také by bylo dobré nastavit alespoň jednoduchý systém výběru dodavatelů na základě určitých kritérií. V každém případě by vždy měla být na prvním místě cena a hned potom dostupnost konkrétního zboží.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl výběr a hodnocení dodavatelů v konkrétním podniku. V teoretické části byl popsán nákup a dodavatelé. Pozornost byla věnována nákupní strategii a situaci, marketingu a managementu nákupu, typu dodavatelů, kritériím výběru a metodám pro výběr a hodnocení dodavatelů. V praktické části byla představena firma TONERCENTRUM a její postup při výběru a hodnocení dodavatelů včetně návrhu pro jeho zlepšení.

Vše probíhalo podle firmou poskytnutých údajů a informací o jejím fungování. Na základě toho byly vytvořeny metody pro porovnání při výběru a hodnocení dodavatelů.

Pod interními čísly bylo také představeno pět nevýznamnějších dodavatelů firmy pro rok 2022 podle objemu nákupu. U nich byl vytvořen Scoring model, ve kterém firma určila kritéria pro výběr – cenu jednoho produktu, dobu dodání a splatnost faktur. U posledního kritéria byla pro přepočítání vytvořena bodovací tabulka. Z výsledků modelu bylo zjištěno, že nejvýhodnější je dodavatel s číslem 6283, který získal nejvyšší hodnotu. Pro porovnání byla ještě použita metoda Prosté hodnocení podle pořadí, podle které skončil na prvním místě stejný dodavatel číslo 6283 s nejnižším počtem bodů.

Z porovnání obou metod vyplynulo, že nejlepší dodavatel je ten pod interním číslem 6283. Firmě dodává převážně výrobky značky Sharp, ideální doba dodání je 14 dnů a splatnost faktur má lhůtu 60 dnů.

V závěru práce bylo firmě doporučeno vytvořit dosud chybějící jednoduchý systém pro výběr a hodnocení dodavatelů. Byl by určitě přínosem v podobě ucelených informací o jednotlivých dodavatelích.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BAKEŠOVÁ, Miroslava a Vladimír KŘEŠŤAN. *Základy logistiky*. 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008, 120 s. ISBN 978-80-87035-08-5.
- ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008, 200 s. ISBN 9788073187309.
- GAMMON, John S. *Nákup a prodej: průvodce pro malé a střední podnikatele*. Přel. z angl. orig. Praha: Readers International Prague, 1994, 171 s. ISBN 8090145434.
- GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006, 183 s. ISBN 8070805986.
- KAPLAN, Milan a Josef ZRNÍK, 2004. *Jak levněji a lépe nakupovat: on-line výběrová řízení ve firemním nákupu*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1145-1.
- KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH, 2014. *Ekonomika 2 pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. 7. aktualizované vydání. Eduko. ISBN 978-80-87204-86-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Marketing management. ISBN 978-80-247-8570-7.
- KOŽENÁ, Marcela a Alexandr ŠENEC. *Nauka o podniku: distanční opora*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2019. ISBN 978-80-7560-197-1.
- LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Praha: Computer Press, 2005, xviii, 589 s. Business books. ISBN 8025105040.
- LOCHMANNOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. Třetí aktualizované vydání. Prostějov: Computer Media, 2022. ISBN 978-80-7402-449-8.
- LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004, 170 s. Vysokoškolské učebnice. ISBN 8025101746.
- MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. 1. vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014, 318 s. Series of economics textbooks, 2014, vol. 16. ISBN 978-80-248-3791-8.
- MARTINOVIČOVÁ, Dana, Miloš KONEČNÝ a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Grada, 2014, 1 online zdroj (208 stran). ISBN 978-80-247-9410-5.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 8072611526.

SOUČKOVÁ, Ingrid a Vladimír JERZ. *Logistika v odbore*. Bratislava: Slovenská technická univerzita v Bratislave, 2019. ISBN 978-80-227-4979-4.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-344-1.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007, 378 s. Expert. ISBN 9788024714790.

VIESTOVÁ, Kristína, 2007. *Lexikón logistiky*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-160-6.

Další zdroje: interní dokumenty, webové stránky, e-shop a osobní konzultace.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

B2B	Business-to-business
DIČ	Daňové identifikační číslo
DPH	Daň z přidané hodnoty
IT	Informační technologie
JIT	Just in time



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku (Lukoszová, 2004) .....	12
Obrázek 2 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary (Lukoszová, 2004) .....	13
Obrázek 3 Model nákupního marketingu (Synek, 2011).....	16
Obrázek 4 Schéma hodnocení dodavatelů (Čujan, 2008).....	18
Obrázek 5 Fáze při výběru dodavatelů (Ellram, 2005).....	21
Obrázek 6 Formy motivace dodavatelů (Nenadál, 2006).....	26
Obrázek 7 Logo firmy.....	29
Obrázek 8 Organizační struktura firmy .....	32
Obrázek 9 Graf celkového hodnocení Scoring modelu .....	41

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Hodnocení dodavatelů (Čujan, 2008).....	23
Tabulka 2 Přiřazení bodového hodnocení 1,2,3 ( Čujan,2008) .....	23
Tabulka 3 Prosté hodnocení podle hodnot (Čujan, 2008) .....	24
Tabulka 4 Seznam výrobců.....	32
Tabulka 5 Prvních pět dodavatelů .....	33
Tabulka 6 Ukázka zboží od dodavatele 4863 .....	33
Tabulka 7 Ukázka zboží od dodavatele 6283 .....	34
Tabulka 8 Ukázka zboží od dodavatele 6135 .....	34
Tabulka 9 Ukázka zboží od dodavatele 7314 .....	35
Tabulka 10 Ukázka zboží od dodavatele 7031 .....	35
Tabulka 11 Stanovená kritéria a jejich váhy.....	38
Tabulka 12 Kritérium Cena .....	38
Tabulka 13 Kritérium Rychlost dodání .....	39
Tabulka 14 Splatnost faktur .....	39
Tabulka 15 Splatnost faktur pomocí bodů.....	39
Tabulka 16 Kritérium Splatnost faktur .....	40
Tabulka 17 Celkové hodnocení Scoring modelu.....	40
Tabulka 18 Výchozí údaje pro metodu Prosté hodnocení podle pořadí.....	41
Tabulka 19 Ohodnocená kritéria.....	42
Tabulka 20 Celkový výsledek metody Prosté hodnocení podle pořadí.....	42
Tabulka 21 Scoring model vs. Prosté hodnocení podle pořadí.....	42

