

Proces výběru a hodnocení dodavatele ve vybraném podniku

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Marcela Tuzová

Ivana Křížová

Brno 2016

Tímto bych chtěla poděkovat Ing. Marcele Tuzové, vedoucí mé bakalářské práce, za věcné připomínky, obětavý přístup a cenné rady, které mi velmi pomohly. Také bych chtěla poděkovat společnosti WOOD PARTNER s.r.o. za poskytnutí interních dat pro tuto práci.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Proces výběru a hodnocení dodavatele ve vybraném podniku**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2016

Abstract

Křížová, I. *The process of selecting and evaluating suppliers in selected company.* Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

This thesis deals with the issue of selecting and evaluating suppliers in a selected company. The first part about theory discusses purchasing, its stages and other factors that affect the company's choice. It defines contractors, suppliers and possible classification criteria which are used when companies are choosing suppliers. There is a discussion of methods that are used for the selection and evaluation of suppliers. The next section introduces the company WOOD PARTNER Ltd. Then, the current process of evaluation and selection of the contractor is analyzed and assessed. Subsequently, weaknesses in the process are identified and a proposed new methodology for supplier selection and supplier evaluation, which could be easily applicable, is designed. The thesis also designs a suitable methodology for evaluating current suppliers of WOOD PARTNER Ltd.

Keywords

purchase, supplier, classification of suppliers, supplier selection, supplier evaluation, selection and evaluation methodology vendor

Abstrakt

Křížová, I. *Proces výběru a hodnocení dodavatele ve vybraném podniku.* Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Bakalářská práce se zabývá problematikou výběru a hodnocení dodavatele ve vybraném podniku. V teoretické části práce je rozebrán nákup, jeho stadia a také faktory, které ovlivňují společnost při nákupu. Dále je zde uvedena definice dodavatele, možná klasifikace dodavatelů a kritéria, která jsou při výběru dodavatele používána. V práci jsou rozebrány metody, které se používají pro výběr a hodnocení dodavatelů. Ve vlastní práci je nejprve představen podnik WOOD PARTNER s.r.o. Poté je zde rozebrán a zhodnocen současný proces hodnocení a výběru dodavatele, následně jsou identifikována slabá místa tohoto procesu a navržena nová metodika výběru dodavatele a hodnocení dodavatele, která by mohla být podnikem jednoduše aplikovatelná. V práci je také následně navržena vhodná metodika pro hodnocení současných dodavatelů společnosti WOOD PARTNER s.r.o.

Klíčová slova

nákup, dodavatel, klasifikace dodavatelů, výběr dodavatele, hodnocení dodavatele, metodika výběru a hodnocení dodavatele

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce	12
3	Literární přehled	13
3.1	Nákup.....	13
3.1.1	Hlavní typy nákupních situací.....	15
3.1.2	Základní funkce nákupu	15
3.1.3	Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí	16
3.1.4	Cíle nákupu	17
3.1.5	Účastníci nákupního procesu	17
3.1.6	Stádia nákupního procesu	18
3.2	Dodavatel.....	19
3.2.1	Klasifikace dodavatelů	20
3.2.2	Metoda ABC	21
3.2.3	Cyklus hodnocení a výběru dodavatelů.....	22
3.2.4	Základní kritéria výběru a hodnocení dodavatele	24
3.2.5	Metody výběru dodavatele.....	26
3.2.6	Hodnocení stávajících dodavatelů.....	30
3.2.7	Metody pro hodnocení stávajících dodavatelů.....	31
4	Metodika práce	35
5	Vlastní práce	36
5.1	Představení společnosti WOOD PARTNER s.r.o.....	36
5.2	Produkty společnosti WOOD PARTNER s.r.o.	37
5.3	Vývoj zakázek společnosti	38
5.4	Nákup ve společnosti WOOD PARTNER s.r.o.	39
5.4.1	Třídění nakupovaných položek.....	40
5.5	Současný proces výběru a hodnocení dodavatele.....	41
5.5.1	Hodnotící kritéria pro výběr a hodnocení možných dodavatelů.....	43

5.5.2	Výběr dodavatele výrobního materiálu.....	45
5.5.3	Výběr dodavatele režijního materiálu	46
5.5.4	Výběr dodavatele služeb	47
5.6	Zhodnocení současného výběru dodavatele.....	49
5.6.1	Slabá místa současného procesu výběru a hodnocení dodavatele	49
5.7	Návrh metodiky výběru a hodnocení dodavatele.....	51
5.8	Aplikace navrhované metodiky	54
5.9	Hodnocení stávajících dodavatelů	58
6	Diskuze	60
7	Závěr	62
8	Literatura	64
A	Metody výběru a hodnocení dodavatele	67
B	Podklad pro váhové hodnocení potenciálních dodavatelů společnosti WOOD PARTNER s.r.o.	72
C	Další aplikovatelné metody pro výběr dodavatele výrobního materiálu	73

Seznam obrázků

Obr. 1	Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary	
	Zdroj: Lukozsová, 2004	13
Obr. 2	Tři typy nákupních situací	
	Zdroj: Kotler, 2007	15
Obr. 3	Faktory ovlivňující nákupní rozhodování	
	Zdroj: Tomek, Hofman; 1999	16
Obr. 4	Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů	
	Zdroj: Nenadál (2006)	23
Obr. 5	Trojúhelník párů	
	Zdroj: Gros, Grosová; 2006	29
Obr. 6	Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů	
	Zdroj: Nenadál, 2006, upraveno	31
Obr. 7	Aplikace rozhodovací matice pro hodnocení výkonnosti dodavatelů	
	Zdroj: Nenadál, 2006, upraveno	32
Obr. 8	Dětská rostoucí židle UNIZE natur	
	Zdroj: Vše pro školky, 2011	38
Obr. 9	Dětská rostoucí židle MONY	
	Zdroj: Vše pro školky, 2011	38
Obr. 10	Vývoj zakázek společnosti v letech 2014 a 2015	
	Zdroj: Interní data	39
Obr. 11	Schéma současného výběru dodavatelů	42
Obr. 12	Graf dodavatelů výrobního materiálů	Zdroj: Interní data 45
Obr. 13	Paprskový graf bodového hodnocení dodavatelů	57
Obr. 14	Grafické hodnocení výkonnosti dodavatele březových překližek	59

Seznam tabulek

Tab. 1	Rozhodnutí o upřednostnění vlastní výroby nebo cizí dodávky	14
Tab. 2	Nákupní fáze	18
Tab. 3	Hodnotící kritéria: srovnání deseti různých studií z let 1960-2007	25
Tab. 4	Rozhodovací tabulka pro výběr dodavatelů	27
Tab. 5	Saatym doporučená bodová stupnice s popisky	29
Tab. 6	Porovnání výkonnosti dodavatele na základě ukazatele jakosti práce	33
Tab. 7	Výpis z obchodního rejstříku	36
Tab. 8	Cena dopravy za 1 balík	48
Tab. 9	Párové srovnání jednotlivých kritérií	52
Tab. 10	Váhy přiřazené jednotlivým kritériím	52
Tab. 11	Intervaly a jejich bodové ohodnocení	53
Tab. 12	Údaje o nabídkách potenciálních dodavatelů březové překližky	54
Tab. 13	Váhové hodnocení potenciálních dodavatelů březové překližky	56
Tab. 14	Hodnocení stávajících dodavatelů	58
Tab. 15	Základní údaje o dodavatelích	67
Tab. 16	Prosté srovnání předností a nedostatků	67
Tab. 17	Meze pro přiřazování bodů	68
Tab. 18	Bodově ohodnocení dodavatelé	68
Tab. 19	Relativní hodnoty kritérií	68
Tab. 20	Hodnocení pořadí důležitostí kritérií	69

Tab. 21	Váhové bodové hodnocení dodavatelů	70
Tab. 22	Hodnocení dodavatelů pomocí vážených relativních hodnot	70
Tab. 23	Srovnání metod hodnocení	71
Tab. 24	Podklad pro hodnocení potenciálních dodavatelů	72
Tab. 25	Základní údaje o nabídkách dodavatelů březové překližky	74
Tab. 26	Hodnocení předností a nedostatků možných dodavatelů březové překližky	74
Tab. 27	Intervaly pro bodové ohodnocení možných dodavatelů březové překližky	76
Tab. 28	Bodové hodnocení dodavatelů březové překližky	77

1 Úvod

V dnešní době je velmi obtížné pro malé firmy na trhu uspět. Proto se v současnosti vyskytuje trend, že se společnosti zaměřují především na zákazníky a jejich individuální potřeby. Podnik musí zabezpečit to, že zboží nebo služby budou na správném místě, ve správný čas, za odpovídající náklady a ve správné kvalitě. Všemi těmito aspekty se zabývá logistika. Jedná se o vědní disciplínu, která má své kořeny již v dávné minulosti, když lidé začali obchodovat. Logistika zahrnuje velké množství procesů, mezi které patří především nákup, výroba a distribuce produktů (prodej).

Nejdůležitější z logistických procesů je nákup, jelikož postupně ovlivňuje všechny následující logistické procesy. Kvalita nakupovaného materiálu se přímo odráží v kvalitě vyrobených produktů. Skutečnost, že je nákup pro společnosti velmi důležitý, si v současnosti již uvědomuje většina firem.

Tématem této bakalářské práce je proces výběru a hodnocení dodavatele, který probíhá v každé fázi životnosti podniku. Proces výběru a hodnocení dodavatelů je nedílnou součástí jakéhokoli nákupu společnosti, a proto je podstatné, aby každý podnik dokázal vybrat optimálního dodavatele s ohledem na své potřeby. Důležité také je, aby podnik věděl, jaké metody pro výběr dodavatele existují a jakou metodu je vhodné pro daný podnik využít. Následně by podnik měl být také schopen aplikovat danou metodu ve vlastním rozhodovacím procesu výběru dodavatele.

Náklady spojené s výběrem a hodnocením jsou relativně zanedbatelné v poměru s ostatními náklady společnosti. Výběru a hodnocení dodavatele podnik musí věnovat především určitý čas, nikoli vysoké finanční prostředky. Zlepšením procesu výběru a hodnocení dodavatele může podnik získat konkurenční výhodu na trhu, aniž by musel vynakládat vysoké finanční prostředky. Výběr dodavatele může výrazně ovlivnit vlastnosti konečných produktů společnosti a také jejich cenovou hladinu.

Výběr optimálního dodavatele může přinést společnosti také nemalé úspory nákladů. Náklady na nákup výrobků a služeb není pouze jejich cena, ale zahrnují také náklady na dopravu, kontrolu jakosti, přejímku a také skladování. Náklady společnosti dodavatel ovlivňuje mnoha faktory. Například nedodržení smluvního termínu dodávky. Pro podnik znamená opožděná dodávka materiálu mnohdy prostoje ve výrobě a také zpoždění výdeje konečných produktů vlastní výroby. Také brzké dodávky materiálů nejsou pro podnik optimální, neboť z toho vyplývají další náklady spojené například se skladováním daného materiálu. Proto je pro společnosti důležité také hodnocení stávajících dodavatelů a kontrola plnění smlouvených podmínek.

2 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je navrhnout metodiku pro výběr a hodnocení dodavatele ve společnosti WOOD PARTER s.r.o., který se zabývá výrobou dětského nábytku.

Dílčím cílem práce je charakterizovat tento zvolený podnik a popsat dosavadní proces výběru a hodnocení dodavatelů, který je tímto podnikem v současnosti využíván.

Dalším dílčím cílem práce je zhodnotit tento aktuálně využívaný proces a identifikovat jeho slabá místa.

Na základě zhodnocení a identifikace problémových míst tohoto procesu bude následovně navržena vhodná metodika pro výběr a hodnocení dodavatele, která by mohla být tímto podnikem jednoduše aplikovatelná.

3 Literární přehled

V této části práce jsou na základě prostudování odborné literatury uvedeny hlavní poznatky z oblasti nákupu a výběru a hodnocení dodavatelů. Výběr a hodnocení dodavatelů je proces, který je součástí každého nákupu společnosti, proto je v této části práce věnována pozornost právě i nákupu společnosti.

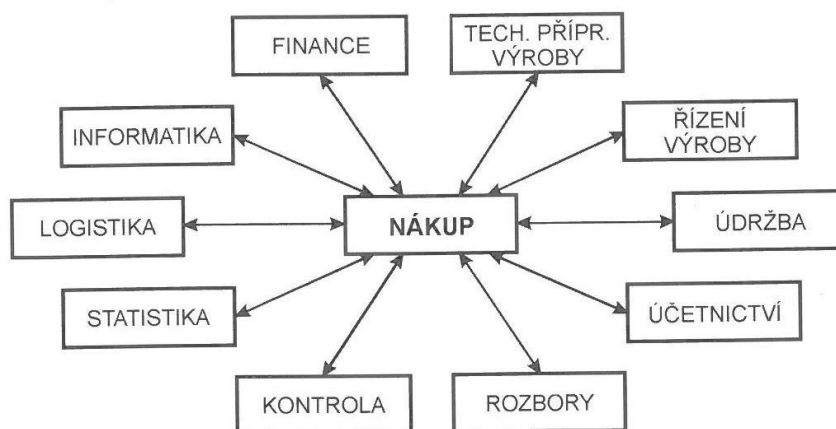
3.1 Nákup

Nákupní proces probíhá ve všech podnicích, a to bez ohledu na to, zda se nacházejí v primárním (zemědělství), sekundárním (průmysl) nebo v terciálním (služby) sektoru. Nákup je jednou ze základních podnikových funkcí (Lukozsová, 2004).

Problematikou nakupování se člověk začal zabývat v okamžiku, kdy zjistil, že není schopný si vše potřebné k životu obstarat sám. Postupem času se jednoduchá směna zboží změnila v náročný řetězec procesů (Lukozsová, 2004).

Podnikatelé si v současné době velmi dobře uvědomují důležitost nákupu, proto si ponechávají významnou kontrolní roli v této oblasti. Podíl nakupovaných položek tvoří 40-60 % celkových nákladů ve výrobních organizacích. V některých oborech se tento podíl blíží až k 80 %. Je tedy evidentní, že jakákoliv, i nepatrná úspora, podstatně ovlivní efektivnost podnikání (Gros, Grosová, 2006).

Nákup má důležité postavení v podniku, a proto oddělení nákupu musí spolupracovat a komunikovat s mnoha dalšími útvary podniku. Na Obr. 1 je možné vidět útvary podniku, se kterými je vyžadována aktivní spolupráce. Nákup vyžaduje poměrně velké množství informací, které mohou při výrobě podniku pomoci. Každý podnik by měl tedy dbát na kvalitní informační základnu, a to i v případě, že výroba momentálně nemá problém s nedostatkem informací od útvaru nákupu (Lukozsová, 2004).



Obr. 1 Vzájemné vazby mezi útvarem nákupem a ostatními podnikovými útvary

Zdroj: Lukozsová, 2004

Podle Grose a Grosové (2006, str. 6) lze nákup definovat jako: „soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“

Jiná definice uvádí, že nákup je „proces, ve kterém nakupující- odběratelé získávají pro účely dalšího využití hmotné výrobky, služby, informace apod.“ (Nenadál, 2006, str. 21). V této definici na rozdíl od Grose a Grosové jsou uvedeny informace, které jsou také velmi důležité. Informace mohou ovlivnit další rozhodování podnikatelů a v dnešní době je nedostatek informací považován za závažný problém.

Úkoly nákupu lze obecně shrnout jako (Tomek, Vávrová, 2007):

- ujasnění potřeb,
- určení velikosti a termínů dodání,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování potřeby.

Jedním z nejdůležitějších rozhodnutí podniku je, zda určitý vstup zakoupit nebo se vyplatí jej vyrobit ve vlastní režii. Při rozhodování musí podnikatel brát v úvahu vlastní výrobní kapacitu a také by měl zvážit mnoho kritérií, jako např.: kvalitu, cenu, možnost skladování a dopravy. V Tab. 1 jsou znázorněny důvody, které podle Lukoszové (2004) vedou k upřednostnění vlastní nebo cizí dodávky.

Tab. 1 Rozhodnutí o upřednostnění vlastní výroby nebo cizí dodávky

Vlastní výroba upřednostněna před cizí dodávkou v případě:	Cizí dodávka upřednostněna před vlastní výrobou v případě:
vlastní náklady na výrobu jsou nižší než cena dodávky,	vlastní náklady na výrobu jsou vyšší než cena dodávky,
je možno vlastní výrobou dosáhnout vyšší jakosti,	dodavatel poskytuje vyšší jakost dodávky, než může poskytnout vlastní výroba,
na trhu neexistuje na poptávanou dodávku nabídka,	vlastní kapacity podniku jsou maximálně využity,
je nutnost plynulosti a jistoty v zásobení,	nedostupné nebo drahé licence, resp. produkční práva,
nemá dostatečné skladovací prostory,	nejsou zkušenosti s řízením podobné výroby,
výrobní kapacity jsou k dispozici,	
vlastní patenty či know-how,	vlastní výroba přináší např. bezpečnostní a výrobní rizika.
není možná doprava.	

Zdroj: Lukoszová, 2004, upraveno

3.1.1 Hlavní typy nákupních situací

Společnosti při nakupování stojí před celou řadou rozhodnutí. Množství těchto rozhodnutí je ovlivněno typem nákupní situace. Existují 3 typy nákupních situací: přímý opakovaný nákup, modifikovaný opakovaný nákup a první nákup. Příklady viz Obr. 2.



Obr. 2 Tři typy nákupních situací
Zdroj: Kotler, 2007

Přímý opakovaný nákup se odehrává bez jakýchkoli modifikací. Dodavatelé se snaží udržet kvalitu poskytovaných služeb a výrobků a velmi často sami nabízejí pro úsporu času automatizované systémy doplňování zásob (Kotler, 2007).

Při **modifikovaném opakovaném nákupu** kupující chce pozměnit nějaké vlastnosti produktu, cenu, dodavatele nebo dodací podmínky. Této nákupní situace se účastní více osob na obou stranách, než je tomu u přímého opakovaného nákupu. V této situaci se dosavadní dodavatelé mohou cítit ohroženě. Noví dodavatelé v této situaci vidí příležitost jak získat nového zákazníka (Kotler, 2007).

První nákup provádí společnost, když poprvé nakupuje určitý výrobek nebo službu. První nákup je pro všechny dodavatele velkou příležitostí a výzvou. V této situaci lidé přikládají větší význam nákupu, který nese vyšší riziko a vyšší náklady. Čím dražší a rizikovější nákup je, tím více informací lidé shromažďují a porovnávají nabídky (Kotler, 2007).

3.1.2 Základní funkce nákupu

Základní funkci nákupu lze definovat jako: „*systematické zabezpečování surovin, materiálů, služeb a informací tak, aby byly plněny všechny požadavky nakupujícího z hlediska množství, jakosti, termínů, struktury a místa dodání.*“ (Nenadál, 2006, str. 21)

Pro splnění této funkce nákupu je potřeba (Lukoszová, 2004):

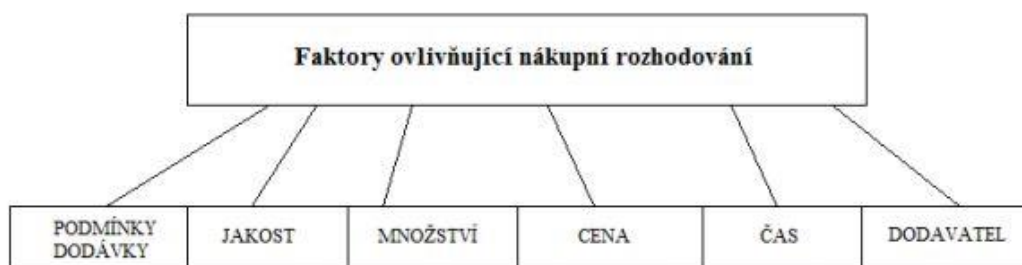
- včas a co nejpřesněji zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu surovin a materiálů,
- systematicky zjišťovat a využít potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování potřeb surovin a materiálu,

- včas a úplně projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizace, řešit vzniklé změny v potřebách a také vzniklé odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a co nejefektivněji tyto zásoby využít,
- vytvářet a zdokonalovat informační systém pro řízení nákupního procesu,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, manipulačních procesů, dopravy,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů,
- zajišťovat aktivní servisní přípravu, např.: vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek, dělení zásilky, kompletaci.

3.1.3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí

Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodování, korespondují s definicí funkce nákupu, která je rozebrána výše. Mezi tyto faktory se řadí (Tomek, Hofman, 1999):

- a) podmínky dodávky,
- b) jakost,
- c) množství,
- d) cena,
- e) čas,
- f) dodavatel.



Obr. 3 Faktory ovlivňující nákupní rozhodování

Zdroj: Tomek, Hofman; 1999

Podmínky dodávky - každá dodávka se uskuteční za specifických podmínek, a to platebních i dodacích. Tyto podmínky jsou jednoznačně formulovány v kupní smlouvě, neboť jsou její nedílnou součástí (Tomek, Hofman, 1999).

Jakost - cílem všech nákupů je pořídit kvalitní suroviny za co nejnižší ceny. Nízké pořizovací náklady však nemohou jít na úkor jakosti surovin (Tomek, Hofman, 1999).

Množství - malé podniky se rozhodují o velikosti dodávky většinou na základě očekávané poptávky, avšak velké podniky vycházejí při určování množství

z podnikových plánů výroby a prodeje (Tomek, Hofman, 1999). Při nákupu většího množství se dá očekávat množstevní sleva od dodavatele materiálu. Avšak s velkým množstvím materiálu jsou spojené další rizika, např. náklady na skladování, možnost zastarání materiálu nebo znehodnocení.

Cena - je to jedno z nejdůležitějších kritérií pro podnikatele. Nižší cena však většinou znamená nižší kvalitu a nižší úroveň služeb. Je tedy důležité najít co nejvýhodnější cenu materiálu, který má požadovanou kvalitu (Tomek, Hofman, 1999).

Čas - jedno z nejdůležitějších rozhodnutí nakupujících je, kdy nakoupit materiál nebo služby. Materiál musí být k dispozici právě v ten okamžik, kdy je potřebný ve výrobním procesu. V případě, že nákup proběhl dříve, znamená to náklady navíc na uskladnění, a také provozní kapitál je vázán v zásobách. Pokud nákup proběhne pozdě, výroba musí být pozastavena, dokud nebude materiál dostupný a tím se opozdí finální produkce, což může znamenat ztrátu odběratele (Tomek, Hofman, 1999).

Dodavatel - předpokladem pro dobrý nákup je výběr správného dodavatele, který bude dodržovat smlouvené podmínky (např. dodávky budou přesné, ve smlouvené kvalitě a množství) (Tomek, Hofman, 1999).

V současné době je snahou například zkracovat dodavatelské řetězce. I toto lze zahrnout mezi faktory, které ovlivňují v současnosti nákupní rozhodnutí společností. Obchodní řetězce se v současné době snaží zkracovat cestu, kterou musí jejich zboží projít, než se objeví na jejich pultech. Jedná se hlavně o zboží, které každý uvítáme čerstvé: ovoce, zeleninu, maso atd. Obchodní řetězce tedy stále častěji vynechávají dovozce, kteří dodavatelský řetězec prodlužují až o třetinu a nakupují u domácích dodavatelů. Toto rozhodnutí znamená také úsporu nákladů (LOGISTIKA, 2015).

3.1.4 Cíle nákupu

Obecně patří mezi cíle nákupu především snížení opatřovacích nákladů, zvýšení flexibility a autonomie nákupu, snížení rizika při opatřování materiálu a zvýšení kvality nákupní činnosti (Tomek, Vávrová, 2007).

Pohled Tomka a Hofmana (1999) na cíle nákupu je komplexnější. Kromě výše zmíněných cílů navíc uvádí, že primárním cílem nákupu je uspokojení potřeb. K nákupu tedy dochází v případě, že si podnik uvědomí nedostatek či určitou potřebu.

3.1.5 Účastníci nákupního procesu

I když konečný nákup uskutečňuje jedna osoba (nákupčí) či nákupní útvar podniku, rozhodovacího procesu o nákupu se účastní různé skupiny osob (Kotler, Keler, 2007):

- Iničiátoři - lidé, kteří dávají podnět k nákupu. Tuto roli zastávají uživatelé nebo jiní pracovníci společnosti.
- Uživatelé - budou používat výrobek nebo službu, která je nakupována. Proto také většinou určují, jaké vlastnosti by měl výrobek či služba mít.

- Ovlivňovatelé - většinou technický personál, který ovlivňuje rozhodnutí o nákupu. Pomáhají definovat výrobek a poskytují informace pro vyhodnocení alternativ.
- Rozhodovatelé - rozhodují o vlastnostech výrobku nebo dodavatelích.
- Schvalovatelé - pracovníci, kteří schvalují požadavky a jednání rozhodovatelů a nákupčích.
- Nákupčí - pracovníci, kteří stanovují nákupní podmínky, vybírají dodavatele a vyjednávají s nimi.
- Strážní (vrátní) - mají moc bránit prodejčům nebo informacím v tom, aby se dostali k členům nákupního procesu.

Určitou roli může zastávat více pracovníků a jeden pracovník může zastávat více rolí (Kotler, Keler, 2007).

3.1.6 Stádia nákupního procesu

Abychom mohli nákup efektivně řídit, je velmi důležité si uvědomit strukturu nákupního procesu. Jakmile se seznámíme s touto strukturou nákupního rozhodování, můžeme hledat příčiny špatných rozhodnutí a efektivně řídit nákupní rozhodnutí.

Tab. 2 znázorňuje nákupní fáze, které jsou obsaženy v nákupní situaci. V případě prvního nákupu probíhá všech 8 fází nákupního procesu. V situacích modifikovaného opakovaného nákupu nebo v přímém opakovaném nákupu mohou být některé fáze vynechány, neboť společnosti mají seznam dodavatelů, kteří odpovídají jejich požadavkům (Kotler, Keler, 2007).

Tab. 2 Nákupní fáze

Nákupní fáze	Nákupní třídy		
	První nákup	Modifikovaný opakovaný nákup	Přímý opakovaný nákup
1. Rozpoznání problému	ano	možná	ne
2. Obecný popis potřeby	ano	možná	ne
3. Specifikace výrobku	ano	ano	ano
4. Hledání dodavatele	ano	možná	ne
5. Kolekce návrhů	ano	možná	ne
6. Výběr dodavatele	ano	možná	ne
7. Specifikace objednávacích postupů	ano	možná	ne
8. hodnocení výkonu	ano	ano	ano

Zdroj: Robinsón, Faris, Wind in Kotler, 2007, upraveno

Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. **Rozpoznání problému** - mezi cíle nákupu patří uspokojení potřeb. Každý nákup začíná rozpoznáním problému či potřeby. Tento nedostatek však může být vyřešen nákupem zboží nebo služeb. Potřeba nebo problém může být způsoben vnitřním, ale i vnějším podmětem.

Obecný popis potřeby a specifikace výrobku - kupující v této fázi specifikuje vlastnosti a množství požadovaného zboží či služeb. V této fázi může nakupujícímu pomoci také potenciální dodavatel, který jej informuje o vlastnostech jejich produktů.

Hledání dodavatele - nákupčí mohou nalézt nejvhodnější dodavatele mnoha způsoby. Některé společnosti využívají seznam současných a minulých dodavatelů, jiní využívají kontaktů s dalšími společnostmi, veletrhů nebo obchodních inzerce. V současné době internetu má většina společností na webových stránkách katalogy, které obsahují veškeré informace ohledně výrobců a jejich cen.

Kolekce návrhů - kupující osloví potenciální dodavatele a vyzve je, aby mu předložili návrhy. Dané návrhy si nákupčí vyhodnotí a několik vhodných dodavatelů může pozvat na formální prezentaci jejich produktů.

Výběr dodavatele - v této fázi dojde ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí hodnotí dodavatele pomocí kritérií, která jsou pro společnost rozhodující. Kromě nejvhodnějšího dodavatele se v tomto okamžiku musí nákupčí rozhodnout o počtu dodavatelů. Více informací k tomuto tématu je uvedeno kapitole 3.2.2.

Specifikace objednávacích postupů - v okamžiku kdy nákupčí vybral vhodného dodavatele, je potřeba specifikovat objednávku. Objednávka obsahuje technické parametry, množství produktu, termín dodávky, podmínky reklamace, záruky apod.

Hodnocení výkonu - aby proces nákupu byl co nejefektivnější, je potřeba aby stále probíhalo hodnocení výkonů dodavatelů. V této fázi se zjišťuje, zda dodavatel splnil všechny smlouvené požadavky. Při hodnocení mohou společnosti brát v úvahu i spokojenost konečného uživatele. Toto téma je více rozebráno v kapitole 3.2.6.

3.2 Dodavatel

Existují různé definice pojmu dodavatel. Podle občanského zákoníku § 52 odst. 2) je dodavatel: „*osoba, která při uzavírání a plnění smlouvy jedná v rámci své obchodní nebo jiné podnikatelské činnosti.*“

Podle Zákona č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele § 2 odst. 1 písm. e) se dodavatelem rozumí: „*každý další podnikatel, který přímo nebo prostřednictvím jiných podnikatelů dodal prodávajícímu výrobky.*“

Další definici dodavatele můžeme naléznout v zákoně o veřejných zakázkách, Zákon č. 40/2004 Sb. § 17 „*Dodavatel je právnická nebo fyzická osoba, která*

- a) poskytuje služby,*
- b) dodává zboží,*
- c) provádí stavební práce.*“

Podle Kozla (2006, str. 28): „Jsou to firmy a jednotlivci, kteří nabízejí zdroje nutné pro podnikatelskou činnost. Zpravidla se jedná o:

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

3.2.1 Klasifikace dodavatelů

Optimálního dodavatele může společnost najít i prostřednictvím dlouhodobého sledování, tj. společnost sleduje vývoj a postupy jednotlivých dodavatelů. Dlouhodobým sledováním svého dodavatele společnost zjistí mnoho informací, ale bohužel je to pro společnost velmi časově náročné. Podklady pro takové rozdělení nemusí společnosti získat pouze z vlastních zkušeností, ale také prostřednictvím referencí dodavatelů, od spolupracujících firem, které podnikají ve stejném oboru a také prostřednictvím auditů u dodavatelů. Dodavatele lze rozdělit podle dlouhodobé prodejní strategie, nebo také podle dlouhodobých výkonů (Gros, Grosová, 2006).

Podle dlouhodobé prodejní strategie lze na trhu business to business (B2B) dodavatele rozdělit do 7 skupin (Gros, Grosová, 2006):

1. **novátoři** - jsou to dodavatelé, kteří neustále zlepšují kvalitu svých výrobků či služeb. Tito dodavatelé mají dobré výzkumné a vývojové zázemí. Nabízejí omezený sortiment, který je „šitý na míru“ zákazníkovi, se kterým aktivně navazují kontakt. Zákazníkovi také velmi často pomáhají a navrhují možné změny výrobků, pro jejich lepší a efektní využití;
2. **experti** - jedná se většinou o nejlepší dodavatele na trhu, kteří ale prosazují u zákazníků své řešení. Tito dodavatele se také snaží „neusnout na vavřínech“, takže mají rovněž velmi dobrou vývojovou základnu;
3. **konzervativci** - to je skupina dodavatelů, kteří dlouhodobě nabízejí stejný, již osvědčený sortiment. Inovaci výrobků zanedbávají;
4. **napodobitelé** - jsou velmi rozsáhlou skupinou dodavatelů. Nemají vývojovou základnu. Dodávají výrobky, které jsou v licencích původních výrobců, takže případným specifickým požadavkům zákazníků nevyhoví;
5. **univerzalisté** - jsou to dodavatelé, kteří mají rozsáhlý sortiment výrobků a služeb. Jedná se většinou o dodavatele režijního materiálu;
6. **spasitelé** - tuto skupinu využijeme v případě, že obvyklý dodavatel selže. Jsou to společnosti, které jsou schopni rychle reagovat a dokonce i velkou objednávku splnit v poměrně krátké době. Jejich služby jsou ale většinou nákladné;
7. **podbízeči** - jedná se o dodavatele, kteří nemají ustálený sortiment výrobků a služeb, ale mají obvykle významně nízké ceny. Kvalita jejich výrobků je nestálá a jejich služby mají obvykle nízkou úroveň.

Podle spolehlivosti výkonů, kvality dodávaných výrobků a služeb, je možné dodavatele členit do čtyř skupin (Gros, Grosová, 2006):

- P (naprosto spolehliví dodavatelé) - dodavatelé, kteří plní dojednané podmínky jako je velikost objednávky a kvalita, což umožňuje snížit náklady na kontrolu dodávek.
- Q (průměrní dodavatelé) - nejpočetnější skupina. Vyskytují se náhodné výkyvy dodávek či jejich kvality, tudíž je potřeba neustálé kontroly.
- R (rizikovní dodavatelé) - jedná se o dodavatele, kteří velmi často stanovené podmínky porušují a pokud u nich nedojde ke zlepšení služeb či kvality výrobků, budou vyřazeni z dodavatelského řetězce.
- S (nespolehliví dodavatelé) - dodavatelé, kteří jsou nepřijatelní.

Podle Tomka a Hofmana (1999) lze dodavatele členit do dvou skupin dle jejich velikosti:

1. velmi malí dodavatelé – pro tuto skupinu dodavatelů jsou velmi důležité i malé zakázky, bývá s nimi jednodušší jednání než s většími dodavateli, jsou pružní a spolehliví;
2. větší dodavatelé - tito dodavatelé jsou schopni dodat větší množství a hlavně větší sortiment výrobků v poměrně krátkém časovém intervalu, ale někdy očekávají od kupujícího ústupky (např. v kvalitě výrobků).

Kromě výše uvedeného členění dodavatele dle velikosti rozlišují Tomek a Hofman (1999) dodavatele dle jejich přístupu k inovacím:

1. konzervativní typ - jedná se o dodavatele, kteří již dlouhou dobu nezměnili sortiment, neusilují o inovace, ale povětšinou jsou spolehlivými dodavateli
2. inovační typ - inovují technologii výroby, dbá i na vývoj výrobků, ovšem to s sebou nese i menší stabilitu a někdy také problémy ve vzájemném vztahu.

3.2.2 Metoda ABC

Jedná se o jednu z metod, která je používána při řízení zásob, řízení kvality apod. V případě, kdy podnik má velké množství zásob, může být obtížné kontrolovat a věnovat pozornost všem skladovacím položkám. Prostřednictvím této metody firmy určují, jaké zásoby jsou pro ně nejdůležitější, nebo-li kterým je potřeba věnovat zvýšenou pozornost (Šiman, Petera, 2010; Urbánek, 2010, Kislíngrová 2010).

Existuje i modifikace této metody, která slouží k rozdělení dodavatelů podle finančního objemu. Aplikací této metody může podnik rozdělit své dodavatele podle důležitosti pro plynulý chod společnosti (Šiman, Petera, 2010; Urbánek, 2010, Kislíngrová, 2010; Šlapota a kol., 2005).

Tato metoda vždy vychází z tzv. Paretova pravidla, které uvádí, že 80% následků je způsobeno 20% příčin (Šiman, Petera, 2010; Urbánek, 2010, Kislíngrová 2010; Šlapota a kol., 2005).

Na základě ABC analýzy jsou dodavatelé rozděleni do tří skupin podle finančního objemu (Šlapota a kol., 2005):

Skupina A – do této skupiny je zařazeno 20% dodavatelů, kteří tvoří 80% finančního objemu v rámci nákupu. Tito dodavatelé jsou pro společnost klíčoví, takže komunikace s těmito dodavateli by měla být častá. Společnosti by měly s dodavateli, kteří jsou zařazeni do skupiny A, udržovat blízký kontakt a nadstandardní vztahy. Změna v kvalitě zboží nebo změny v termínech dodávky by měly být okamžitě řešeny, neboť tyto změny mohou v konečném důsledku značně ovlivnit výrobu společnosti. Dobré vztahy a podmínky spolupráce s těmito dodavateli s ohledem na objem finančních prostředků v konečném důsledku mohou znamenat pro podnik velké úspory.

Skupina B – v této skupině je přibližně 40-70% všech dodavatelů. Tito dodavatelé tvoří asi 15% ročního obrátu. Těmto dodavatelům se věnuje menší pozornost oproti dodavatelům skupiny A.

Skupina C – do této skupiny patří spíše nepravidelní dodavatelé společnosti, kteří tvoří přibližně 5% ročního obrátu. S ohledem na podíl ročního obrátu, těmto dodavatelům nemusí být věnována taková pozornost.

3.2.3 Cyklus hodnocení a výběru dodavatelů

Výběr vhodného dodavatele je velmi důležitý pro všechny společnosti. V dnešní době je spolupráce partnerů v dodavatelském procesu stále užší, a tak kvalitní výběr dodavatelů je stále důležitější.

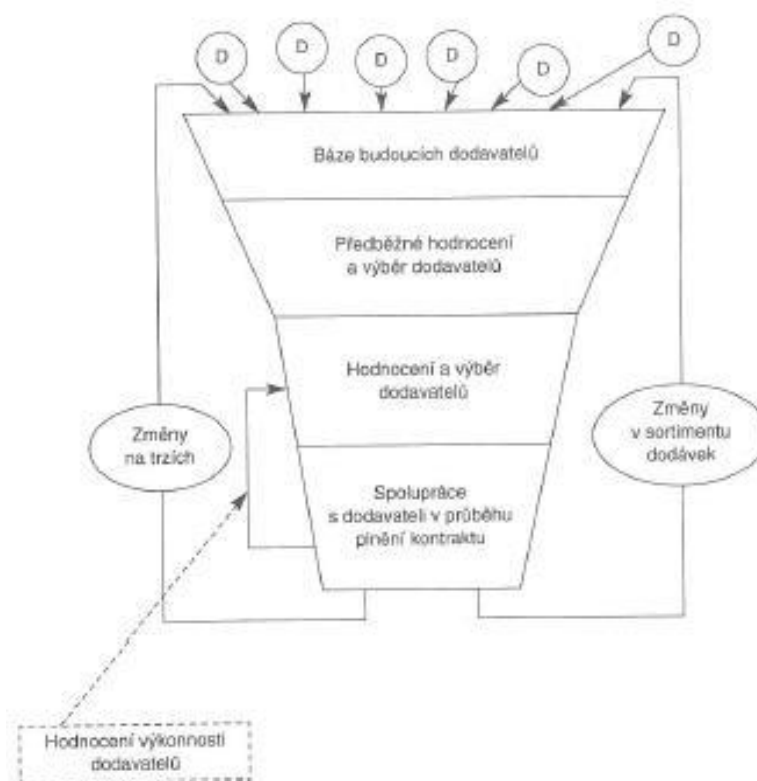
Příbyl (2007) uvádí, že volba optimálního dodavatele by měla být provedena na základě posouzení atraktivit dodavatele, která je měřena podle schopností dodavatele nabídnout optimální řešení. Atraktivita lze také vyjádřit schopností dodržet smlouvané parametry a schopnost udržet po smlouvanou dobu systém v provozu. Jedná se o souhrn obchodních a technických parametrů, které jsou vzájemně propojené.

Existuje mnoho zdrojů, ze kterých se informace o dodavatelích mohou čerpat. Lukoszová (2004) uvádí, že mezi základní zdroje informací, které hrají významnou roli při výběru a hodnocení dodavatelů patří: vlastní evidence o výkonech dodavatelů, osobní kontakty, odborné komory, internet, poradenské firmy, výstavy a veletrhy, odborné časopisy, brožury, katalogy a prospekty.

Volba vhodného dodavatele je přínosná pro všechny společnosti, a to hlavně v těchto oblastech (Nenadál, 2006):

- rozpoznání, který z potencionálních dodavatelů může nadále pomáhat k naplňování strategie a politiky odběratelské společnosti;
- tyto procesy také identifikují dodavatele, kteří jsou schopni dlouhodobě plnit požadavky odběratelů;
- snižují náklady obou obchodních partnerů;
- přispívají k efektivní spolupráci obou partnerů;
- umožňují poznat partnerům dobrou, ale i špatnou praxi.

Procesy hodnocení a výběru dodavatelů jsou prováděny před uzavřením jakékoliv smlouvy a jsou považovány za jednorázové aktivity. Lidé si neuvědomují, že toto hodnocení a rozhodování o dodavateli je potřeba neustále opakovat. Jedná se o procesy, které jsou ovlivněny politickými, ekonomickými a přírodními změnami, ale také změnami v sortimentu dodávek. Na Obr. 4 je znázorněn výchozí rámec procesu výběru a hodnocení dodavatelů, který se neustále opakuje.



Obr. 4 Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů
Zdroj: Nenadál (2006)

Podle Mendosi (2007) lze proces výběru a hodnocení dodavatele rozdělit do 7 kroků. Toto rozdělení procesu připomíná stádia nákupního procesu (viz kapitola 3.1.6). Prvním krokem je rozpoznání potřeby výběru dodavatele. Druhým krokem je identifikovat klíčové požadavky a kritéria. Dále je potřeba určit zásobovací strategii. Jedná se například o strategie: dodavatel jednoho nebo více druhů zboží, domácí nebo zahraniční dodavatel, či dlouhodobé nebo krátkodobé odběratelské vztahy. Čtvrtým krokem v procesu výběru a hodnocení dodavatele je identifikovat potenciální dodavatele. Následujícím krokem je vzhledem k omezeným zdrojům společnosti předběžné hodnocení dodavatelů. Tento krok má za následek snížení počtu potenciálních dodavatelů. Šestým krokem je stanovení finální metody, která bude využita pro hodnocení a výběr dodavatele. Posledním krokem tohoto procesu je výběr dodavatele a zdůvodnění tohoto výběru.

Pro minimalizaci rizika spojené s jedním dodavatelem, je výhodnější mít více dodavatelů, a tak snížit riziko, že společnost nebude moci nadále vyrábět kvůli nedostatku surovin, polotovarů a produktů, které jsou k jeho výrobě nutné. Např. firemní politika společnosti Scania spočívá v diverzifikaci dodavatelských kanálů. Jednu součástku nakupují od více dodavatelů a tím snižují riziko závislosti na jednom dodavateli. Regionální ředitel nákupu společnosti Scania, Lars-Erik Nerbäck dále říká, že donedávna byl trend zcela opačný. Dále také vysvětluje, že při odběru jednoho typu součástek od více dodavatelů je potřeba pohlídat hned několik klíčových faktorů. Všechny tyto faktory by měly být vyrovnané u všech dodavatelů. Mezi tyto faktory se řadí například míra rizika, bezpečnost, kapacita a v neposlední řadě cena. V případě odběru jednoho typu produktů od více dodavatelů, je zapotřebí klást důraz na jednotnost výrobního systému a vysokou kvalitu produktů (LOGISTIKA, 2008).

3.2.4 Základní kritéria výběru a hodnocení dodavatele

„Doba, kdy o výběru dodavatele rozhodovala především cena, a požadavky na kvalitu byly minimální, je nenávratnou minulostí“ (Gros, Grosová, 2006, str.51).

Existuje mnoho studií, které se zabývají volbou vhodných kritérií pro hodnocení a výběr optimálního dodavatele. V Tab. 3 je znázorněno, jaké pořadí důležitosti jednotlivým kritériím přisuzují autoři studií v průběhu let 1960-2007. Do roku 2003 je největší důraz kladen na kritéria kvantitativní- cena, kvalita, dodávka, minulé výkony, záruky a politika, zařízení a kapacity, technický servis. Posléze je kladen důraz spíše na kvalitativní kritéria- vztah a organizace, důvěryhodnost, vstřícnost, spolehlivost, řízení a organizace, profil dodavatele, rizikový faktor. Uvedené členění kritérií na kvantitativní a kvalitativní je použito ve studii Tahriho a kol. (2007).

Tab. 3 Hodnotící kritéria: srovnání deseti různých studií z let 1960-2007

	Dickson (1966)	Weber (1991)	Tullous, Munson (1991)	Maggie, Tummala (2001)	Zhang (2003)	Garfamy's (2003)	Yu, Jing (2004)	Wang, Huang (2004)	Liu, Hai (2005)	Chan, Kumar (2007)
cena	6	1	2	1	1	1	2	3	---	1
kvalita	1	3	1	2	2	5	4	---	3	2
dodávka	2	2	4	---	3	2	3	2	1	3
minulé výkony	3	---	---	---	7	---	---	---	---	---
záruky a politika	4	---	---	---	---	---	---	---	---	---
zařízení a kapacity	5	4	---	---	4	6	---	---	5	---
technický servis	7	5	3	---	5	4	---	---	---	---
vztah a organizace	---	---	---	---	---	3	---	---	---	---
důvěryhodnost	---	---	---	---	---	---	1	---	---	---
vstřícnost	---	---	---	---	---	---	---	1	2	---
spolehlivost	---	---	---	---	---	---	---	---	4	---
řízení a organizace	13	6	---	---	6	---	---	---	6	---
profil dodavatele	---	---	---	---	---	---	---	---	---	4
rizikový faktor	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5

Zdroj: Tahrifi a kol., 2007, upraveno

Určení kritérií, pomocí nichž bude probíhat výběr a hodnocení potencionálních dodavatelů, je nezbytným krokem každé společnosti. V praxi se podle Nenadála (2006) často vyskytují kritéria, jako jsou např.:

- velikost nesouladu dodávek v minulém období;
- cena dodávky;
- dodací podmínky;
- doba dodání;
- platební podmínky;
- dodatečné služby;
- pružnost dodavatele na změny v požadavcích;
- vzájemné vztahy a komunikace s potenciálním dodavatelem;
- vzdálenost dodavatele;
- finanční zdraví dodavatele;
- image dodavatele a jeho podíl na trhu;
- reference v médiích;
- potenciál k dalšímu rozvoji;

- postoj k managementu rizik;
- společenská odpovědnost společnosti (sociální, ekonomická a environmentální);
- úplné náklady nákupu aj.

Podle Grose a Grosové (2006) lze kritéria výběru a hodnocení dodavatelů rozdělit do 7 základních oblastí, které zahrnují mnoho z výše zmíněných kritérií. Ve výčtu kritérií jsou také další, o kterých se Nenadál nezmiňuje. Jedná se o informační systém používaný dodavatelem, ale také o jeho výrobní možnosti, které zahrnují informace o jeho výrobní kapacitě a stupni vytížení, o počtu výrobních jednotek a jejich stavu a o úrovni řízení výroby.

Další zdroje (viz např. Tomek, Vávrová, 2007; Synek, Kislingerová a kol., 2015) uvádí, že výběr dodavatele probíhá na základě hodnocení těchto tří oblastí:

- produktu, tj. jak konkrétní produkt odpovídá požadavkům odběratele,
- obchodní (marketingové) prověření dodavatele,
- prověření manažerského systému dodavatele (jaká je pravděpodobnost, že se vytvoří vztahy, které společnost požaduje).

Jedním z kritérií pro volbu dodavatele také může být systém, který je společností využíván pro řízení zásob. U velkých a středních podniků roste význam elektronického opatřování dat a informací přes internet a očekává se, že objem takto získaných informací nadále poroste. Využívání konceptu VMI (Vendor Managed Inventory, zásoby řízené dodavatelem) může takovéto společnosti při rozhodnutí o dodavatelích výrazně ovlivnit. Při VMI má dodavatel přístup k údajům o zásobách u svých zákazníků. Díky tomu si dodavatel může naplánovat vlastní výrobu. Jedná se tedy o koncept, který značně uspoří čas, náklady na skladování, procesní a materiálové náklady a také zabrání duplicitním vstupním údajům. Odběratel ale musí mít velkou důvěru k takovému dodavateli (LOGISTIKA, 2004).

Jakmile společnost určí kritéria, podle nichž bude dodavatele posuzovat, je vhodné určit, jakou míru důležitosti jim přiřadí. Každá společnost má jiné priority, a proto přisuzuje kritériím jiné váhy odrážející tuto zmíněnou důležitost.

3.2.5 Metody výběru dodavatele

V případě vlastního rozhodování o dodavateli lze využít tyto metody (Lukoszová, 2004; Tomek, Hofman, 1999):

- expertní odhad (jednotlivce nebo týmu),
- scoring-model (jedná se o kvantitativní hodnocení na základě stanovených kritérií),
- porovnání nabídek (např. z hlediska cenové úrovně dodavatele),
- kombinované metody (jedná se o kombinaci výše zmíněných metod a v praxi je nejvyužívanější).

Kromě využití výše zmíněných metod, které jsou víceméně objektivní, je možné se v praxi setkat i se specifickými přístupy k výběru dodavatele, jako jsou (Lukoszová, 2004; Tomek, Hofman, 1999):

- nákupčímu bylo přikázáno nakoupit co nejlevněji,
- nákupčí uplatní subjektivní přístup (např. zvolí první možnou variantu),
- nákupčí se řídí subjektivními zájmy,
- při výběru se využívá konkursní řízení.

Dále budou rozebrány metody výběru dodavatelů podle Grose a Grosové (2006). V příloze A je znázorněno praktické využití těchto metod na konkrétním příkladu. V současnosti jednou z nejpoužívanější metodou je rozhodovací analýza, která je relativně jednoduchá. V průběhu let se tato analýza rozdělila do pěti forem podle stupně přesnosti a požadavku na množství informací (Gros, Grosová; 2006):

1. hodnocení předností a nedostatků,
2. bodové hodnocení,
3. akceptaci důležitosti jednotlivých kritérií,
4. váhové hodnocení (spojuje bodové hodnocení a pořadí důležitosti),
5. uvážení rizik spojené s výběrem.

Pro přehlednost se doporučuje při vlastním rozhodování uspořádat všechny získané informace z nabídek dodavatelů a jiných zdrojů do rozhodovací tabulky, uspořádané ve tvaru uvedeném v Tab. 4.

Tab. 4 Rozhodovací tabulka pro výběr dodavatelů

Kritérium	Dodavatelé			
	D_1	D_2	...	D_n
K_1	A_{11}	A_{12}		A_{1n}
K_2	A_{21}	A_{22}		A_{2n}
K_3	A_{31}	A_{32}		A_{3n}
⋮				
K_n	A_{n1}	A_{n2}		A_{nn}

Zdroj: Gros, Grosová; 2006, upraveno

Ad. 1 Hodnocení předností a nedostatků

Nejjednodušší metodou hodnocení dodavatelů je prosté srovnání kladů a záporů. Prostřednictvím tohoto porovnání společnosti získají rychlý orientační přehled o výhodách a nevýhodách jednotlivých nabídek a také odhalí slabé místa dodavatelů, které se posléze mohou snažit odstranit (Gros, Grosová; 2006).

Postup je jednoduchý. V případě, že dodavatel podle zvoleného kritéria vyhovuje, do rozhodovací tabulky zapíšeme 1, nebo znaménko +, v opačném případě zapíšeme 0, nebo znaménko - (Gros, Grosová; 2006).

Ad. 2 Bodové hodnocení

V předchozí metodě bylo využito pouze hodnocení „vyhovuje - nevyhovuje“. Proto se využívá metoda bodového hodnocení, která rozlišuje jednotlivé rozdíly dodavatelů lépe. Nejprve je nutné určit intervaly, podle kterých budou dodavatelům přiřazovány body u každého kritéria. Posléze tyto body je zapotřebí přiřadit v rozhodovací tabulce (Gros, Grosová; 2006).

Vedle bodového hodnocení lze využít také tzv. relativní hodnoty kritérií, které získáme tak, že nejlepší hodnotu daného kritéria položíme rovnu 100 a ostatní hodnoty vyjádříme prostřednictvím vzorce (Gros, Grosová; 2006):

$$\frac{\text{nejlepší hodnota kritéria} \times 100}{\text{hodnota daného kritéria}}$$

Výše uvedené metody (hodnocení předností a nedostatků a bodové hodnocení) je vhodné využít v případě, že společnost přikládá všem kritériím stejnou důležitost. Pokud společnost přikládá jednotlivým kritériím odlišnou důležitost, využívají se metody pořadí důležitosti kritérií a váhové hodnocení (Gros, Grosová; 2006).

Ad. 3 Akceptace důležitosti kritérií

Existuje hned několik metod, dle kterých se v praxi určuje pořadí důležitosti jednotlivých kritérií. Jedná se vlastně o stanovení vah hodnotících kritérií. Jednou z používaných metod je tzv. „trojúhelník párů“, někdy nazývaný Fullerův trojúhelník. Jedná se o metodu párového srovnávání, která je založena na tom, že důležitost dvou kritérií lze posoudit snáze izolovaně. Na Obr. 5 jsou znázorněny všechny vzájemné kombinace dvojic kritérií. Rozhodovatel tedy vždy posoudí, který ze dvou kritérií je významnější. Posléze spočítá počet preferencí, podle nichž určí pořadí významnosti kritérií. V případě, že více kritérií má stejný počet preferencí, rozhoduje o důležitosti jejich vzájemné porovnání (Gros, Grosová; 2006).

1	1	1	1	1	1	1	1	1											
2	3	4	5	6	7	8	9	10											
	2	2	2	2	2	2	2	2	Kritérium	Počet	Pořadí								
	3	4	5	6	7	8	9	10	č.	preferencí	významnosti								
		3	3	3	3	3	3	3	1	5	3.								
		4	5	6	7	8	9	10	2	6	2.								
			4	4	4	4	4	4	3	2	10.								
			5	6	7	8	9	10	4	5	5.								
				5	5	5	5	5	5	7	1.								
				6	7	8	9	10	6	3	8.								
					6	6	6	6	7	5	4.								
					7	8	9	10	8	4	7.								
						7	7	7	9	4	6.								
						8	9	10	10	3	9.								
							8	8											
							9	10											
								9											
									10										

Obr. 5 Trojúhelník párů
Zdroj: Gros, Grosová; 2006

Další metodou založené na párovém srovnání významnosti kritérií je Saatyho metoda. Tato metoda je oproti výše zmíněné metodě podrobnější, neboť ve Fullerově trojúhelníku se pouze rozhoduje, které kritérium je důležitější, nikoli však o kolik je dané kritérium důležitější. Postup je velmi podobný, ale místo přiřazení preference kritériu budou přiřazeny body, podle významnosti (viz Tab. 5). Pro přehlednost se obvykle doporučuje seřadit si nejprve kritéria podle významu od nejpreferovanější po méně důležitá a následně přiřadit body. Nejméně podstatnému kritériu se přiřadí 1 a postupně se směrem nahoru určuje kolikrát je výše položené kritérium důležitější, než to nejméně důležité (Fotr, Švecová, 2010).

Tab. 5 Saatyem doporučená bodová stupnice s popisky

Počet bodů	Popis
1	Kritéria jsou stejně významná .
3	První kritérium je slabě významnější než druhé.
5	První kritérium je dosti významnější než druhé.
7	První kritérium je prokazatelně významnější než druhé.
9	První kritérium je absolutně významnější než druhé.

Zdroj: Fotr, Švecová, 2010, upraveno

Dále se také v praxi můžeme setkat s přímým stanovením vah, kdy se každému z kritérií přiřadí určitý počet bodů ze stobodové škály. V jednodušších případech může více odborníků (hodnotitelů) určit pořadí důležitostí kritérií podle vlastního úsudku pomocí přiřazení bodů podle stupnice (podle rozlišovací schopnosti kritérií může být tříbodová, pětibodová, devítibodová, atd.). Poté se spočítá aritmetický průměr hodnoty daného kritéria. Podle aritmetického průměru se určí pořadí důležitosti kritérií. Pro kvalifikace pořadí důležitosti se použije obrácené bodové hodnocení pořadí, kdy nejdůležitějšímu kritériu je přiřazena nejvyšší váha (Gros, Grosová, 2006; Fotr, Švecová, 2010).

V současné době převažuje názor, že součet jednotlivých vah by měl být roven 1 nebo 100%.

Existují i další metody stanovení vah kritérií, např. metoda postupného rozvrhu vah a stanovení vah kompenzační metodou (viz Fotr, Švecová, 2010).

Ad. 4 Váhové hodnocení

Ohodnocení významnosti kritérií lze spojit s již výše zmíněným bodovým hodnocením. Tento postup spočívá ve vynásobení váhy, která byla kritériu určena a bodů, jakými byli ohodnoceni jednotliví dodavatelé. Váhové hodnocení může být také vypočítáno součinem vah a relativních hodnot kritérií (viz ad. 2 bodové hodnocení) (Gros, Grosová; 2006).

Jelikož každá metoda je jinak obtížná a požaduje jiné množství informací, výsledky nemusí být jednoznačné. V případě, že se pro výběr dodavatele využije více metod, je dobré porovnat si výsledky a zjistit, který dodavatel vychází častěji jako optimální (Gros, Grosová; 2006).

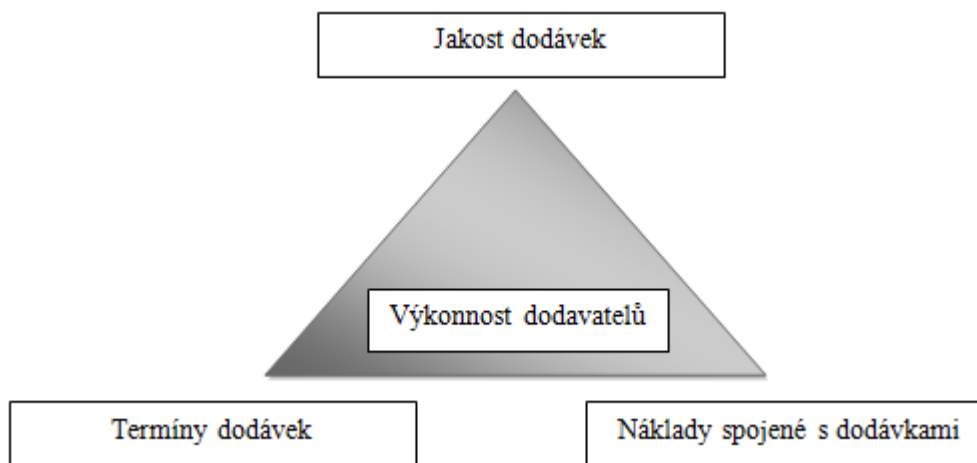
3.2.6 Hodnocení stávajících dodavatelů

Aby vznikl trvalý a kvalitní dodavatelsko-odběratelský vztah, je potřeba neustále sledovat a hodnotit dodavatele. Hodnocení stávajících dodavatelů by mělo probíhat na základě vlastních podnikových kritérií. Tento proces se skládá dle Tomka a Vávrové (2007) z:

- vytvoření kritérií:
 - volba kritérií, váhy a bodové hodnocení,
 - určení osob, které budou splnění kritérií hodnotit,
- vlastní hodnocení výkonu dodavatelů:
 - určení týmu a vlastní postup při hodnocení,
- znázornění výsledků:
 - portfolio dodavatelů,
 - profil polarity dodavatelů,
- vyhodnocení:
 - klasifikace dodavatelů,
 - soubor opatření.

Kritéria pro hodnocení dodavatelů jsou většinou shodná s kritérii pro výběr dodavatele, viz kapitola 3.2.4.

Na Obr. 6 jsou znázorněny základní prvky, na které se odběratelské společnosti při hodnocení výkonnosti dodavatelů soustředí (Nenadál, 2006).



Obr. 6 Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů
Zdroj: Nenadál, 2006, upraveno

Oblasti jakosti dodávek je věnována pozornost ve všech podnicích, neboť se jedná o jedno z nejdůležitějších kritérií. Je velká pravděpodobnost, že každá dodávka má alespoň malý objem neshod se smluvními podmínkami. Proto se vždy určuje objem neshod v dodávce procentem neshod, podílem neshod nebo počtem odmítnutých dodávek. Společnost by měla mít určenou maximální hranici procenta neshod, při nichž je ochotna dodávku ještě akceptovat (Nenadál, 2006).

Dále jsou sledovány také termíny dodávek. S ohledem na optimalizaci vázaného kapitálu v zásobách je velmi důležité dostat dodávky právě v určený čas. V případě pozdního dodání podnik musí výrobu pozastavit, na druhé straně také brzké doručení dodávky znamená pro společnost vázaný kapitál v zásobách a nepředvídané náklady na skladování (Nenadál, 2006).

Třetí oblast je ryze ekonomická a zahrnuje náklady spojené s dodávkami. Za objektivní hodnotu se považují celkové náklady nákupu (Nenadál, 2006).

3.2.7 Metody pro hodnocení stávajících dodavatelů

Níže jsou uvedeny metody, které jsou aplikovatelné pro hodnocení stávajících dodavatelů.

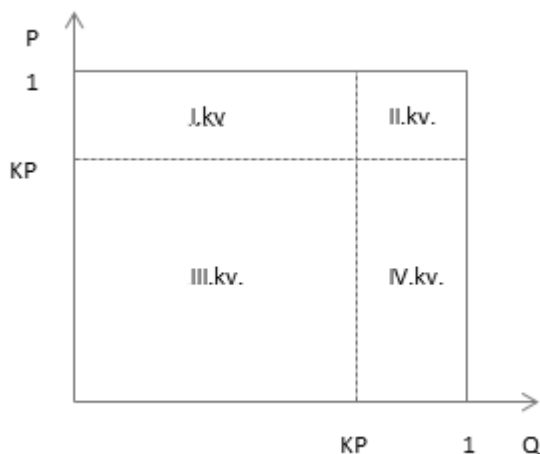
1. Grafická forma hodnocení výkonnosti dodavatelů

Tato forma hodnocení je na základě grafického znázornění dvouosé rozhodovací matice. Na ose x je znázorněno kritérium jakosti dodávek **Q** a na ose y je znázorněno kritérium včasnosti dodávek **P**. Obě kritéria jsou vyjádřena prostřednictvím těchto vztahů (Nenadál, 2006):

Q= objem přijatých shodných kusů v dodávce/celkový objem dodávky.

P= objem včas dodaných kusů v dodávce/celkový objem dodávky.

Optimální hodnoty pro obě kritéria jsou rovny 1. Ve skutečnosti ale těchto optimálních hodnot není dosaženo ve většině případů, a tak je potřeba stanovit si kritéria přijatelnosti (**KP**). Prostřednictvím těchto kritérií se matice rozdělí do čtyř kvadrantů. Ideálně by hodnoty měly spadat do II. kvadrantu. Pokud opakovaně hodnocení výkonnosti dodavatele spadá do III. kvadrantu, jedná se o selhání managementu dodavatele, což by mělo být pádným důvodem k ukončení spolupráce s tímto dodavatelem (Nenadál 2006).



Obr. 7 Aplikace rozhodovací matice pro hodnocení výkonnosti dodavatelů
Zdroj: Nenadál, 2006, upraveno

2. Ukazatel jakosti práce dodavatele

Tento ukazatel, označován U_{QD} , se vypočítá (Nenadál, 2006):

$$U_{QD} = P_n \times w_n + P_o \times w_o + P_z \times w_z \quad [\%] \quad (1)$$

P_n - podíl neshod v konkrétní dodávce, který se vypočítá podle vzorce:

$$P_n = \frac{O_n}{O_c} \times 100 \quad [\%] \quad (2)$$

O_n - neshodná část dodávky,

O_c - celkový objem dodávky,

P_o - podíl opožděně dodaného objemu objednávky, který se vypočítá:

$$P_o = \frac{O_o}{O_c} \times 100 \quad [\%] \quad (3)$$

O_o - objem opožděně dodané části dodávky,

P_z - podíl nesplněných dalších závazků (např. nezajištěná doprava):

$$P_z = \frac{O_{nz}}{O_{cz}} \times 100 \quad [\%] \quad (4)$$

O_{nz} - počet nebo hodnota nesplněných závazků dodavatele,

O_{cz} - celkový počet nebo hodnota dalších závazků dodavatele, vztahující se k dané dodávce,

w_n, w_o, w_z - váhy jednotlivých prvků hodnocení, tj. podílu neshod dodaných částí dodávky a nesplněných závazků, přičemž musí platit:

$$w_n + w_o + w_z = 1 \quad (5)$$

Z uvedeného vzorce pro výpočet ukazatele jakosti práce dodavatele vyplývá, že čím je jeho hodnota nižší, tím je výkonost dodavatele lepší (Nenadál, 2006).

Tab. 6 Porovnání výkonosti dodavatele na základě ukazatele jakosti práce

Hodnota ukazatele jakosti práce dodavatele U_{QD}	Výrok o reálné výkonosti dodavatele
0-1%	plně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
1,01-2%	podmíněně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
více než 2%	nevyhovující dodavatel k dalším dodávkám

Zdroj: Nenadál, 2006

3. Koeficient výkonosti dodavatele

Další metodou, jak je možné hodnotit míru výkonosti dodavatelů je pomocí výpočtu tzv. Koeficientu výkonosti dodavatele, který se označuje K_v , a lze jej vypočítat (Nenadál, 2006):

$$K_v = 101 - \frac{O_1 \times 1 + O_2 \times 5 + O_3 \times 30 + O_4 \times 100}{O_1 + O_2 + O_3 + O_4} \quad [\%] \quad (6)$$

O_1 až O_4 - objemy dané dodávky v konkrétním časovém období v jednotlivých stupních jakosti,

1,5,30,100 - váhy přiřazené jednotlivým stupňům jakosti dodávky.

Každý odběratel si stupně jakosti dodávky definuje podle svých vlastních potřeb a náročnosti hodnocení. Jednotlivé stupně lze například charakterizovat takto:

- 1-dodávky jsou v souladu se smlouvou;
- 2-v dodávce jsou drobné neshody, které jsou pro odběratele zanedbatelné;
- 3-dodávka obsahuje neshody, které jsou již pro odběratele závažné a mohou způsobit určité problémy při realizaci produktu u odběratele;
- 4-dodávka nesplňuje mnoho specifikací smlouvy a způsobují realizaci produktů u odběratele obtížnou nebo také nemožnou.

Ze vzorce (6) lze vyčíst, že pokud se koeficient K_v zmenšuje, zhoršuje se výkonost daného dodavatele. Pro další rozhodování je tedy nutno si stanovit intervaly, podle kterých se určí způsobilost dodavatelů. Například dodavatel, jehož koeficient vý-

konnosti (K_v) spadá do intervalu 98-100% je plně způsobilý k dalším dodávkám. Dodavatel, jehož koeficient leží v intervalu 95-97,9%, je podmíněně způsobilý k dalším dodávkám a dodavatelé, kteří mají daný koeficient nižší, nevyhovují vůbec (Nenadál, 2006).

4 Metodika práce

Při zpracování této bakalářské práce byly využity standartní vědeckovýzkumné metody jako deskripce, komparace, analýza, syntéza, indukce a dedukce.

V první části této práce byla využita především metoda deskripce. Jedná se o metodu opisu či popisu prostředí, o kterém se v této bakalářské práci píše. Prostřednictvím deskripce jsou vysvětleny pojmy v oblasti nákupu a výběru a hodnocení dodavatelů.

Při zpracování literárního přehledu byla využita také metoda komparace. Jedná se o metodu, při níž se srovnává více pohledů na určitou problematiku. Výsledkem této metody je nalezení společných, nebo naopak odlišných znaků jednotlivých pohledů.

Metoda analýzy je založena na rozkladu jednoho velkého celku na dílčí části, které jsou posléze zkoumány. Při zkoumání těchto dílčích částí se líčí také vztahy mezi nimi. Tato metoda byla využita zvláště při hodnocení procesu výběru a hodnocení dodavatele, který je v podniku WOOD PARTNER s.r.o. v současnosti využíván.

Následně byla využita metoda syntézy, která je protikladem analýzy. Jedná se o metodu, při níž se dílčí části, které byly rozebrány v analýze, sjednocují v jeden celek, který by měl působit jednotně a komplexně. Syntéza byla využita ve vlastní práci, a to především ve vytvoření výsledné metodiky výběru a hodnocení dodavatele a v závěrečném shrnutí celé této práce.

Dále byly v této práci využity metoda indukce a dedukce. Indukce je metoda, při které se vyvozuje z dílčích poznatků obecný závěr. Při dedukci se vyvozují závěry pro specifické případy z obecných pravidel.

Teoretická část práce byla zpracována na základě odborné literatury, internetových zdrojů a odborných článků. Ve vlastní části práce byly využity poznatky z literární rešerše, které byly aplikovány na podnik WOOD PARTNER s.r.o. Důležitým zdrojem informací pro zpracování vlastní práce byly především interní dokumenty společnosti, a dále také konzultace s jednatelkou společnosti.

Ve vlastní části práce je představen podnik WOOD PARTNER s.r.o. Posléze, na základě informací získaných z interních dokumentů a z konzultací s jednatelkou společnosti, byl popsán současný proces výběru a hodnocení dodavatelů, který je používán ve společnosti. Tento proces je následně zhodnocen a jsou identifikována jeho slabá místa. Prostřednictvím informací z interních dokumentů a konzultace s jednatelkou byla společnosti navržena vhodná metodika pro výběr a hodnocení nových dodavatelů. Tato metodika byla navržena s ohledem na velikost a potřeby podniku. Dále je v práci navržena metoda pro hodnocení stávajících dodavatelů společnosti WOOD PARTNER s.r.o., která by měla napomoci společnosti v udržení a zlepšení dodavatelско-odběratelských vztahů.

5 Vlastní práce

V této části práce je nejprve představena společnost WOOD PARTNER s.r.o., dále je rozebrán současný způsob výběru a hodnocení dodavatele, který je společností používán. Tento proces je následně zhodnocen, jsou identifikována jeho problémová místa a navržena vhodná metodika pro výběr a hodnocení nových dodavatelů a pro hodnocení stávajících dodavatelů společnosti WOOD PARTNER s.r.o.

5.1 Představení společnosti WOOD PARTNER s.r.o.

Společnost WOOD PARTNER s.r.o. byla založena v roce 2011. Jedná se tedy o relativně mladou společnost. Společnost se zabývá výrobou dřevěného dětského nábytku pro školky a školy. Základní informace o společnosti jsou uvedeny v Tab. 7.

Tab. 7 Výpis z obchodního rejstříku

Datum zápisu:	17. května 2011
Spisová značka:	C 70372 vedená u Krajského soudu v Brně
Obchodní firma:	WOOD PARTNER s.r.o.
Sídlo:	Bohuňov 28, PSČ 59301
Identifikační číslo:	292 77 671
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Statutární orgán:	
Jednatel:	Zlata Koutníková (den vzniku funkce 1. ledna 2014)
Způsob jednání:	Jménem společnosti jedná jednatel samostatně

Zdroj: JUSTICE, 2015, upraveno

V současnosti je jediným jednatelem společnosti její vlastník, Zlata Koutníková. Předmětem podnikání společnosti WOOD PARTNER s.r.o. je především výroba dětského nábytku pro školky a školy. Společnost nabízí židle, stoly, nábytkové sestavy, šatní skříně, lehátka apod. Jedná se o malou společnost, která by v některých zemích evropské unie mohla být označována za mikropodnik.

Množství drženého dlouhodobého majetku společnosti je výrazně omezeno velikostí podniku. Náklady týkající se nákupu a provozu výrobních strojů jsou pro podnik značně vysoké. S ohledem na současnou poptávku po produktech společnosti by využívání vlastních výrobních strojů bylo neefektivní a neekonomické. Z toho důvodu společnost při výrobě spolupracuje s dalšími českými společnostmi.

Tyto společnosti při výrobě využívají materiál a dokumentaci společnosti WOOD PARTNER s.r.o.

Přestože se jedná o velice malý podnik, společnost má poměrně pestrou škálu odběratelů. Jejich výrobky jsou prodávány do různých koutů světa, např. Nizozemska (ZUNDERWIJK-HOUTEN SPIELGOED), Německa (Habermaass GmbH, AMMON GMBH & CO.KG, HABA a JAKO-O), Japonska (MUSASHI HARDWARE MFG. CO.,LTD a FROEBEL – KAN CO.,LTD), Itálie (IMPORT-EXPORT di JANEGOVA), Dánska (LEG GODT), Norska (ROMANA VOPAVAL) a do Izraele (RICH RACH – SARA YECHAZKEL). Společnosti HABA a JAKO-O jsou výhradní odběratelé některých z produktů společnosti WOOD PARTNER s.r.o. (Interní dokumenty).

Významnými odběrateli společnosti jsou také české firmy. V rámci České republiky je pak významným odběratelem např. společnost MULTIP Moravia s.r.o., která má více než dvacetiletou tradici výroby kvalitního školního nábytku a dalšího vybavení škol (Interní dokumenty; MULTIP, 2015).

Společnost nemá v současné době žádnou kamennou prodejnu. Všechny produkty se prodávají prostřednictvím e-shopu www.vseproskolky.cz.

5.2 Produkty společnosti WOOD PARTNER s.r.o.

Společnost nabízí pestrou škálu dětského nábytku. Především se jedná o židle a stoly, ale nabízí také nábytkové sestavy, šatní skříně a lavičky. Jedná se především o produkty, které jsou využívány školkami a školami.

Nejprodávanější produkt společnosti je dětská rostoucí židlička, která je vyráběna v mnoha barevných a designových variacích. Tyto variace můžete vidět na Obr. 8 a Obr. 9. U tohoto produktu lze nastavit hloubku a výšku sedáku i podnožky, takže rostoucí židle je určena pro děti, které již dokážou sedět samostatně až pro děti do cca 16 let. Její maximální nosnost je 110 kg a je vyrobena z bukového dřeva.

Společnost představuje tuto rostoucí židli, jako produkt, který poskytuje zdravé sezení pro děti. Mezi faktory, které ovlivňují zdravé sezení dětí na této židli, společnost řadí fakt, že páteř při sezení není přetěžována, neboť dítě má nohy a lokty opřené. Dále také skutečnost, že prostřednictvím variability nastavení vlastností židle mohou rodiče předcházet vzniku očních vad u svých dětí, které tento produkt využívají. Vznik těchto očních vad bývá následkem nesprávné výšky židle. Také díky správnému nastavení hloubky sedáku není přiškrcováno cévní proudění v nohou (VŠE PRO ŠKOLKY, 2011).



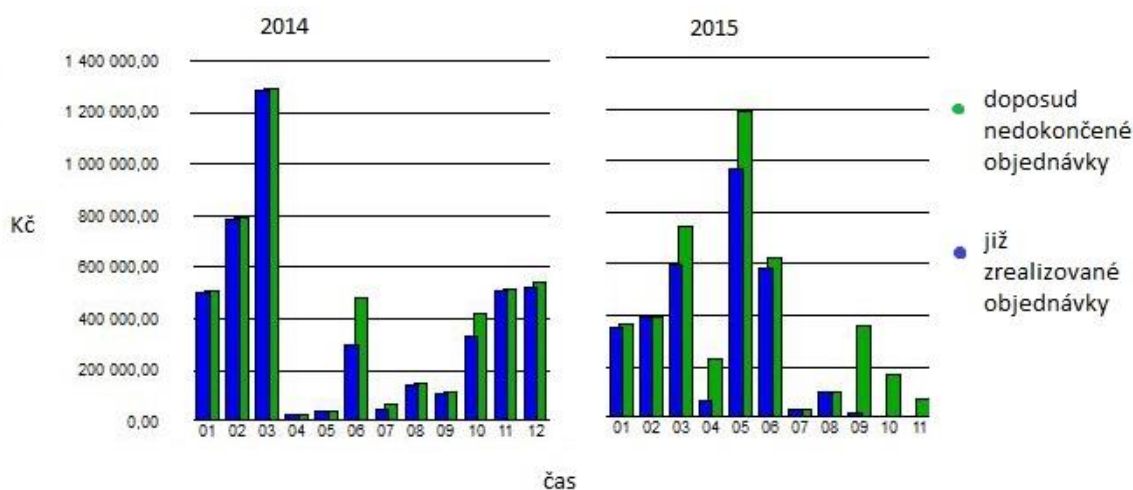
Obr. 8 Dětská rostoucí židle UNIZE natur
Zdroj: Vše pro školky, 2011



Obr. 9 Dětská rostoucí židle MONY
Zdroj: Vše pro školky, 2011

5.3 Vývoj zakázek společnosti

Společnost není v průběhu roku rovnoměrně vytížena. Na Obr. 10 jsou znázorněny objednávky (v Kč) v průběhu roku 2014 a 2015. Celkové objednávky výrobků společnosti jsou součtem obou sloupců, přičemž modrý sloupec znázorňuje již realizované objednávky a zelený sloupec představuje doposud plně nezrealizované objednávky.



Obr. 10 Vývoj zakázek společnosti v letech 2014 a 2015

Zdroj: Interní data

Z tohoto obrázku je patrné, že zakázky společnosti podléhají sezónnosti. Nejvíce objednávek společnost zpracovává v průběhu zimních měsíců. Naopak, během letních prázdnin má společnost nejméně objednávek. S ohledem na tento fakt, má společnost v letních měsících dostatek času, který může věnovat zpětnému hodnocení dodavatelů či výběru nových dodavatelů.

Velká změna objemu objednávek nastala oproti roku 2014 v prvních 3 měsících roku 2015. V roce 2015 společnost omezila spolupráci s německými společnostmi (HABA a JAKO-O). Podíl objednávek těchto společností byl vzhledem k velikosti společnosti nezanedbatelný, jak dokládá výše uvedený graf (Obr. 10).

5.4 Nákup ve společnosti WOOD PARTNER s.r.o.

Jelikož zakázky společnosti podléhají sezónním výkyvům, také nákupy společnosti nejsou pravidelné. Společnost WOOD PARTNER s.r.o. je mikropodnik, takže nemá vytvořené speciální oddělení pro nákup, ale stará se o to pouze jediný člověk. Nákupní rozhodnutí je tedy subjektivní.

Společnost si pro každý měsíc určila velikost optimální dodávky výrobního materiálu na základě velikosti objednávek a odvozené potřeby daného materiálu.

Společnosti WOOD PARTNER s.r.o. pro nákup výrobků a služeb využívá obvykle tzv. rámcovou objednávku s průběžným plněním. Společnost si tedy objedná určitý objem výrobků (materiálu), ale odběr těchto výrobků je rozložen na delší časové období.

Společnost rozlišuje postup nákupu podle velikosti objednávky jednotlivých odběratelů, což má za následek také odlišnou dodací lhůtu.

Dodací lhůta menšího množství výrobků společnosti je podle nákupních podmínek uvedených na e-shopu 7 dní. Společnost je však většinou vzhledem k výši zásob schopna tuto poptávku uspokojit během 2-3 dnů. Podnik totiž drží přibližně

15% roční produkce na skladu a průběžně tento poměr skladovaných produktů udržuje.

U větších odběratelů společnosti, kteří odebírají velký objem produktů, je dohodnuta delší dodací lhůta, a to přibližně 4 měsíce. U těchto objednávek totiž firma uplatňuje jiný postup nákupního procesu. Nákup materiálu potřebného na výrobu daného objemu objednávky probíhá až po obdržení této objednávky. Dodací lhůta větších objednávek je ovlivněna také nutností spolupráce firmy při výrobě produktů s dalšími českými podniky. Společnost WOOD PARTNER s.r.o. musí zajistit kooperaci s podnikem, který má volnou výrobní kapacitu a je ochoten ji společnosti nabídnout.

5.4.1 Třídění nakupovaných položek

Pro účely této práce jsou položky, které společnost WOOD PARTNER s.r.o. nakupuje, rozděleny do těchto kategorií: výrobní materiál, režijní materiál a služby.

Jelikož se jedná o výrobní společnost, je samozřejmé, že společnost musí nakupovat materiál, který je potřeba na výrobu produktů. Pro společnost je výrobní materiál nejdůležitější nakupovanou položkou, neboť kvalita a cena nakupovaného výrobního materiálu se přímo odráží na konečné kvalitě a ceně produktů společnosti. Objem nakupovaného výrobního materiálu je velmi významný oproti jiným nakupovaným položkám. Proto je v práci věnována největší pozornost právě dodatelům výrobního materiálu.

Mezi tento výrobní materiál patří například:

- bukové přířezy,
- březová překližka,
- tvarované polotovary,
- kování,
- spojovací materiál,
- textilní doplňky,
- barvy a laky.

Dále společnost musí nakupovat režijní materiál, jako jsou například lepicí štítky, psací potřeby, toner do tiskárny atd. Nákup těchto položek je pro společnost také podstatný, ale nedostatek tohoto materiálu nemá takové důsledky, jako kdyby společnost neměla k dispozici výrobní materiál. Společnost na režijní materiál nevykládá takové množství finančních prostředků jako na nákup výrobního materiálu. Z těchto důvodů je v práci věnována větší pozornost výrobnímu materiálu.

Společnost také nakupuje služby. Mezi nakupované služby patří např. internet, paušál za mobilní telefony, míchání barev, fotografie produktů na e-shopy a doprava. Společnost řeší dopravu mezinárodní (k zahraničním odběratelům), ale také vnitrostátní (doprava související s výrobním procesem, k obchodním partnerům, nebo také ke koncovým zákazníkům). Dále je v práci věnována největší pozornost dopravě zboží ke koncovým tuzemským odběratelům. Pro většinu firem je totiž v současnosti nejdůležitější právě zákazník. Úkolem společnosti je plně uspokojit zákaznickou potřebu ve stanovený čas, v dané kvalitě a na určeném místě. K tomu,

aby tato potřeba zákazníků byla uspokojena ve stanovený čas a na určitém místě, přispívá právě dodavatel dopravy. Dodavatel dopravy přitom přichází do přímého kontaktu s konečným zákazníkem společnosti, a tak může pozitivně i negativně ovlivnit názor zákazníka na společnost WOOD PARTNER s.r.o. Z toho důvodu by společnost měla výběru a hodnocení dodavatele dopravy věnovat také zvýšenou pozornost.

5.5 Současný proces výběru a hodnocení dodavatele

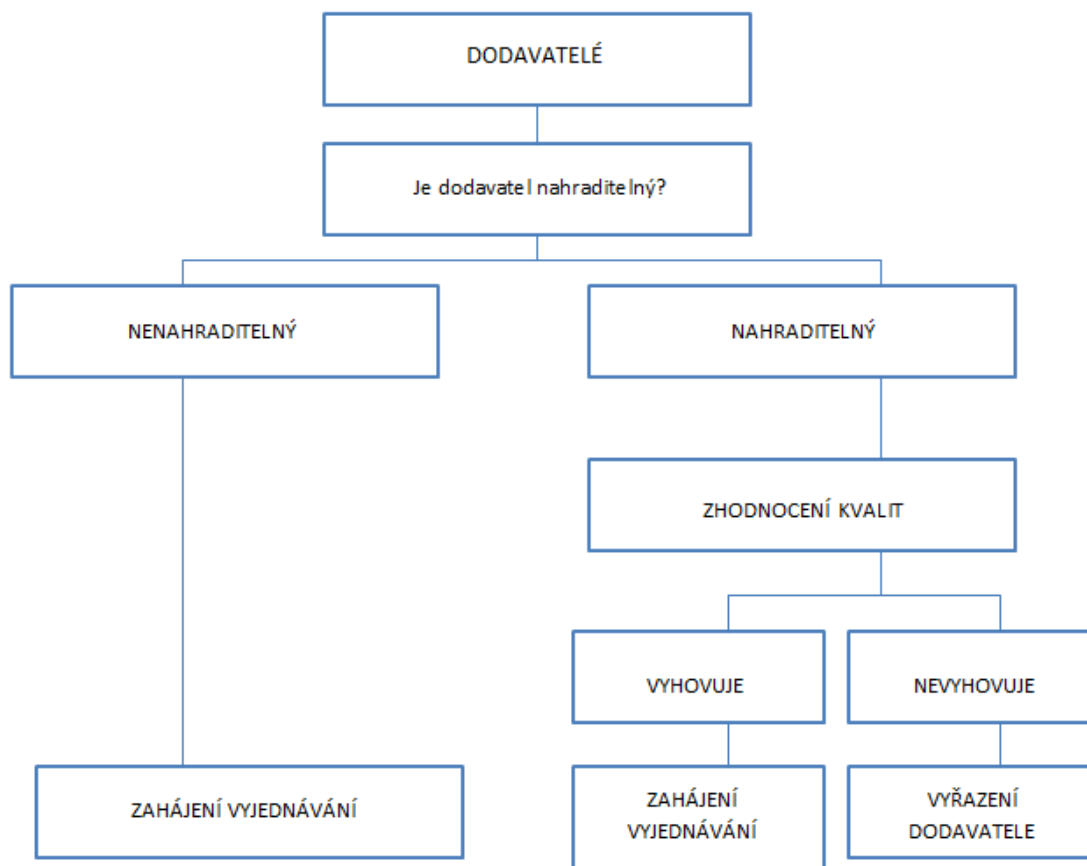
Proces výběru dodavatele je pro správný chod společnosti a její rozvoj velmi důležitý. Jelikož se jedná o malý podnik, je důležité si udržet zákazníky, a to je v dnešní době možné hlavně díky dobré kvalitě produktů, rozumné ceně a službám, které společnost poskytuje.

Způsob výběru dodavatele odpovídá velikosti společnosti a jejím cílům. Proces výběru a hodnocení dodavatele probíhá v podniku WOOD PARTNER s.r.o. většinou tehdy, když současný dodavatel společnosti dlouhodobě neplní smluvené podmínky, nebo v případě potřeby nového nákupu materiálů a služeb, které doposud nenakupoval. Tento proces musí podnik opakovat také v případě, že současný dodavatel není schopen nadále dodávat společnosti smluvené množství. Výběr a hodnocení dodavatelů se společnost snaží opakovat přibližně jednou za rok.

K hodnocení současných dodavatelů nemá společnost WOOD PARTNER s.r.o. založen formální hodnotící systém. V současnosti jsou dodavatelé posuzováni prostřednictvím odborného odhadu zaměstnance, který se o nákup stará. Výběr a hodnocení dodavatelů je v současnosti ve společnosti subjektivní. Tento nedostatek ovšem není možné celkem odstranit, protože se jedná o mikropodnik, který nemá dostatek zaměstnanců, kteří by byli kvalifikováni proces výběru a hodnocení dodavatelů provádět.

Na celý proces výběru nového dodavatele má vliv skutečnost, zda má dodavatel monopol na daný produkt. Současný přístup k výběru dodavatelů je zobrazen na Obr. 11.

V první fázi výběru dodavatele si společnost pokládá otázku, jestli je dodavatel nahraditelný, nebo je pro společnost nepostradatelný. V případě, že je dodavatel pro společnost nenahraditelný (má daný dodavatel monopol), společnost s ním naváže dodavatelsko-odběratelský vztah. V okamžiku, kdy na trhu existuje konkurence, která je schopna nabídnout podobné nebo stejné produkty za stejných podmínek, společnost porovná na základě svých kritérií nabídky těchto potenciálních dodavatelů. Jestliže potenciální dodavatel podmínkám společnosti nevyhovuje, je vyřazen z možných dodavatelů společnosti. Jestliže potenciální dodavatel vyhovuje požadavkům společnosti, podnik s ním naváže kontakt a snaží se s ním navázat nový odběratelsko-dodavatelský vztah.



Obr. 11 Schéma současného výběru dodavatelů

Celý proces výběru dodavatelů v tomto podniku prochází dvěma fázemi:

- předběžné hodnocení dodavatelů - při výběru nového dodavatele si společnost hledá reference na daný podnik především na internetu. Reference na danou společnost získává také prostřednictvím svých dodavatelů, kteří se společností již dříve spolupracovali, ale i prostřednictvím konkurenčních podniků. Společnost si také mnohdy vyžádá katalogy jejich produktů a vzorky. Dále si potenciální dodavatele prověří v obchodním rejstříku, zda nemají finanční problémy;
- hodnocení podle dalších kritérií - jelikož si je společnost vědoma toho, že jejich zákazníci chtějí dobrou kvalitu za výhodnou cenu, jsou tyto dvě kritéria pro podnik velmi důležitá a promítá je do svého rozhodování o dodavateli.

Při výběru nového dodavatele jsou osloveny společnosti, které prošly výše zmíněnými fázemi procesu. Společnost si také stanovila další kritéria, které využívají při výběru optimálního dodavatele. Tato kritéria jsou více popsána v následující kapitole.

5.5.1 Hodnotící kritéria pro výběr a hodnocení možných dodavatelů

Společnost WOOD PARTNER s.r.o. si uvědomuje, že konkurenceschopnost firmy je ovlivněna mnoha faktory. Tyto faktory společnost vzala v úvahu při volbě kritérií pro výběr dodavatelů. Mezi hlavní kritéria stanovené společností patří:

- **kvalita** - firma WOOD PARTNER s.r.o. si je vědoma, že v dnešní době je kvalita velmi důležitým faktorem při výběru produktu, a proto také vyžaduje kvalitu u svých dodavatelů. Jelikož společnost vyrábí dřevěný nábytek, je zapotřebí dávat si pozor, aby použitý materiál neobsahoval žádné kazy, které by mohly vést k horším vlastnostem produktu. Dále společnost klade důraz na to, aby materiál neměl viditelné kazy s ohledem na estetickou stránku produktu;
- **cena** - jedná se o kritérium, které každá společnost sleduje především s ohledem na vytváření zisku společnosti. Čím nižší cenu nabízí dodavatelé společnosti WOOD PARTNER s.r.o., tím nižší cenu oni mohou nabídnout svým zákazníkům;
- **schopnost dodat požadované množství** - pro společnost WOOD PARTNER s.r.o. je podstatné, jaké množství zboží dodavatelé drží na skladě, protože díky tomu může omezit vlastní zásoby daného zboží. Pro společnost z toho vyplývá, že v případě potřeby by dodavatelé byli schopni doručit určité množství zboží bez prodlení kvůli nedostatku zásob na skladě. Firma WOOD PARTNER s.r.o. díky tomu nemusí vázat takový vlastní kapitál v zásobách a snižovat si tak cash flow.

Společnost si určila i další kritéria, na které neklade již takový důraz, a které jsou rozhodující především pouze u některých dodavatelů. Jedná se o tyto kritéria:

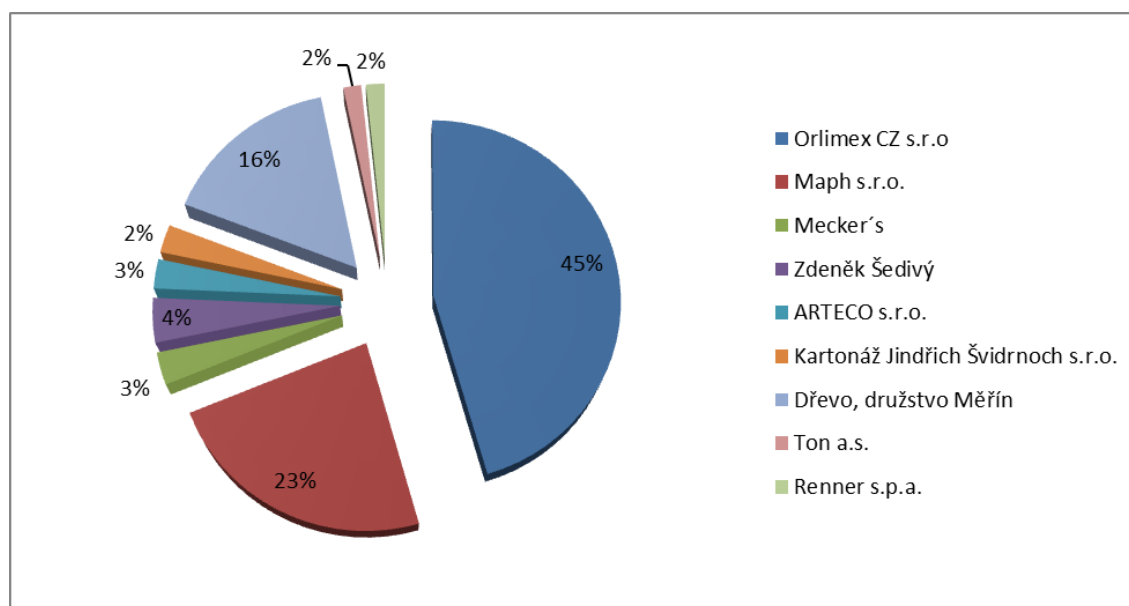
- **flexibilita** - podnik požaduje flexibilitu dodavatelů ve velikosti a intervalech dodávek vstupního materiálu. Také například v případě dopravy (dodavatel služeb) vyžaduje podnik časovou flexibilitu.
- **množstevní slevy** - některý materiál společnost odebírá ve velkém množství, a prostřednictvím množstevních slev by mohla snížit náklady spojené s pořízením materiálu (výrobního i režijního);
- **reklamace** - pro společnost je důležité, aby v případě nedostačující kvality mohli vyžadovat téměř okamžitou výměnu materiálu. To vše pro to, aby své zákazníky uspokojili v požadované kvalitě a ve stanovený čas. Toto kritérium je sledováno především u dodavatelů výrobního materiálu;
- **pojištění** - jedná se především o kritérium používané při výběru dodavatele služeb. Nejvíce sledovaným kritériem je to v případě dopravy, kdy společnost WOOD PARTNER s.r.o. například vyžaduje odškodnění za poškození zásilky;
- **minimální objem odběru za sjednanou cenu** - některé společnosti jsou ochotni prodat zboží nebo materiál za určitou cenu pouze v případě většího objemu nákupu. Zde je potřeba vzít v úvahu, že se

jedná o malou společnost, čemuž odpovídá také objednávané množství služeb i materiálu. Pro společnost by byl větší nákup materiálu či služeb v některých případech spíše přítěží. Společnost tedy upřednostňuje především menší dodávky za danou cenu;

- **platební podmínky** - pro společnost je podstatné, jestli se bude jednat o platbu v hotovosti či na fakturu. V případě, že se bude jednat o platbu na fakturu, je podstatné si dávat pozor na datum splatnosti;
- **služby poskytované dodavatelem** - společnost WOOD PARTNER s.r.o. si například nechává míchat vlastní barvy, takže jejich produkty v různých dodávkách mohou mít jiný odstín. Míchání vlastních odstínů barev v současné době neposkytují všichni prodejci barev. Dále také společnost vyžaduje od dodavatelů dopravy, kteří zboží dopravují ke koncovému zákazníkovi, možnost platby prostřednictvím platební karty. Tuto službu totiž vyžadují samotní zákazníci WOOD PARTNER s.r.o.;
- **certifikáty** - jelikož společnost WOOD PARTNER s.r.o. dodává dětský nábytek, je zapotřebí, aby jejich dodavatelé (např. barev) měli certifikáty nezávadnosti;
- **rychlost dodávek** - jako každá společnost i WOOD PARTNER s.r.o. preferuje rychlejší dodání zboží nebo služeb, ale zároveň si uvědomuje, že rychlost dodávek nesmí být na úkor kvality dodávky. Je známo, že rychlost dodávek také souvisí s množstvím zboží, které mají společnosti drženy na skladě. Firmy, které mají dané zboží na skladě, mají kratší termíny dodání, ale za vyšší cenu. Naopak firmy, které zboží berou přímo z výroby, mají většinou nižší cenu, ale také delší termíny dodání;
- **vzdálenost dodavatele** - opět je to jeden z faktorů, který má dopad na konečnou cenu produktu. Tento faktor ovlivňuje také rychlost dodávek. V případě nutnosti výjimečné objednávky, by vzdálenost dodavatele výrobního materiálu mohla pro společnost znamenat větší časové prostoje ve výrobě;
- **vystupování zaměstnanců** - v tomto případě se jedná o kritérium používané především při výběru dopravce, kteří zajišťují dopravu ke konečným zákazníkům. Jedná se o firemní kulturu a vystupování jejich zaměstnanců. Jelikož tito zaměstnanci přicházejí do kontaktu s konečným zákazníkem, jejich chování a jednání může na zákazníka udělat nemalý dojem. Tuto zkušenost si zákazník může spojovat s celým nákupem a pro příští nákup jej ovlivnit;
- **ochota přijet až ke skladu** – toto kritérium společnost využívá především při výběru dodavatele dopravy. V současné době má podnik zkušenosti se společnostmi, které nejsou ochotné přistavit auto až ke skladovacím prostorům společnosti WOOD PARTNER s.r.o., což znamená obtížnější manipulaci při naložení či vyložení. Jedná se o kritérium, které se mnohým může zdát zanedbatelné, ale v případě ruční manipulace s objemnými produkty toto kritérium má svoje opodstatnění.

5.5.2 Výběr dodavatele výrobního materiálu

S ohledem na náklady, které jsou vynakládány společností na výrobní materiál, je práce věnována především dodavatelům výrobního materiálu. Zvýšená pozornost je jim věnována také proto, že se vlastnosti a cena výrobního materiálu odrazí na konečných produktech společnosti WOOD PARTNER s.r.o. Na Obr. 12 jsou zobrazeni současní dodavatelé výrobního materiálu společnosti WOOD PARTNER s.r.o. Tento graf byl zpracován na základě objemu vynaložených finančních prostředků.



Obr. 12 Graf dodavatelů výrobního materiálu
Zdroj: Interní data

Společnosti ORLIMEX CZ s.r.o. a MAPH s.r.o. jsou **dodavatelé březové překližky**. Jak je z grafu zřejmé, březová překližka má největší podíl odebíraného materiálu. Z toho důvodu je níže rozebráno, jakým způsobem výběr dodavatele v tomto případě probíhal. Následně i navrhovaná metodika bude aplikována právě na výběr dodavatelů březové překližky (viz kapitola 5.8).

Společnost pro výběr dodavatele tohoto výrobního materiálu použila následující kritéria: cena, kvalita, možnost reklamace, množství, který je dodavatel schopen dodat a rychlost dodání. Kritéria jsou seřazena podle důležitosti pro firmu WOOD PARTNER s.r.o. Největší důležitost přikládá společnost prvním dvěma kritériím (kvalitě a ceně). Dále uvedená kritéria jsou zvažována spíše okrajově.

Do užšího výběru společnosti WOOD PARTNER s.r.o. se dostaly tyto firmy: MAPH s.r.o.; ORLIMEX CZ, s.r.o.; JAF HOLZ spol. s r.o.; Kili s.r.o. a Démos trade a.s.

ORLIMEX CZ, s.r.o. je přímým dovozcem březové překližky do České republiky, takže se v dodavatelském řetězci nevyskytují přebyteční prostředníci. Díky to-

muto faktoru jsou ceny nabízené touto společností velmi nízké. Nadále také společnost nabízí významné slevy a bonusy dle odebraného množství zboží.

Dále zmíněné společnosti, mezi nimiž firma vybírala, odebírají tyto březové překližky od výrobce a dále je přeprodávají. Jelikož je zde delší dodavatelský řetězec, jejich ceny jsou vyšší než nabízí společnost ORLIMEX CZ, s.r.o.

Společnosti MAPH s.r.o.; JAF HOLZ spol. s r.o.; Kili s.r.o. a Démos trade a.s. nabízejí méně kvalitní překližky. Největší kvalitu poskytuje společnost ORLIMEX CZ, s.r.o.

Jelikož nejnižší cenovou nabídku společnosti navrhl podnik ORLIMEX CZ, s.r.o. a také poskytuje nejvyšší kvalitu zboží, podnik WOOD PARTNER s.r.o. si jej zvolil jako hlavního dodavatele překližky. Pro rozložení rizika spojené s jediným dodavatelem společnost odebírá určité množství zboží i od druhého nejlépe hodnoceného dodavatele MAPH s.r.o.

Výše uvedený graf (Obr. 12) dokládá, že dalším významným dodavatelem je Dřevo, družstvo Měřín, jedná se o **dodavatele bukových přířezů**. Při výběru tohoto dodavatele společnost použila především tyto kritéria: cena, kvalita a množství, které je tento dodavatel schopen společnosti dodat.

Společnosti Mecker's a ARTECO s.r.o. jsou **dodavatelé spojovacího materiálu**. Hlavním kritériem pro výběr dodavatele v tomto případě byla schopnost dodavatele poskytnout daný objem zboží a cena. Kritéria byla zvolena s ohledem na velké množství nakupovaného materiálu.

Jedním z dalších nakupovaných materiálů jsou **tvarované polotovary**. Jedná se například o sedáky a opěradla pro dětskou rostoucí židli, které jsou dodávány společností TON a.s., která se již od roku 1861 zabývá ručně ohýbaným nábytkem. Tato společnost je největší společností působící v oblasti ohýbaného nábytku u nás. Jejich výrobky prochází kontrolou kvality v každé fázi výroby a jsou na nich provedeny testy v souladu s Evropskou normou EN16139 Nábytek – Pevnost, životnost a bezpečnost - Požadavky pro nebytové sedací nábytek (TON, 2015).

Zdeněk Šedivý je dodavatel soustružených dřevěných polotovarů pro výrobu zboží. Společnost Kartonáž Jindřich Švidrnoch s.r.o. jak je již z názvu patrné dodává společnosti **obalový materiál** (kartony).

Dále společnost WOOD PARTNER s.r.o. dbá na výběr **dodavatele barev**, které jsou nakupovány od společnosti Renner Italia S.p.A a jsou v souladu s certifikátem EN71-1. Tato evropská norma stanovuje, jaké metody a požadavky jsou pro zkoušení mechanických a fyzikálních vlastností hraček a dalších věcí, které jsou určeny dětem mladším 14 let (TECHNOR, 2015). Tento dodavatel byl vybrán na základě kritérií, jako jsou: kvalita, dostupnost, technické parametry (certifikáty), povrchová odolnost, ale především také služby, kterou nabízejí (míchání barev).

5.5.3 Výběr dodavatele režijního materiálu

Na nákup režijního materiálu společnost WOOD PARTNER s.r.o. vynakládá relativně málo finančních prostředků. Proto společnost nemusí výběru dodavatele tohoto materiálu přikládat takou důležitost. Doposud výběr dodavatelů režijního materiálu

lu společnost prováděla prostřednictvím dvou kritérií: rozsah sortimentu a vzdálenosti dodavatele.

Kancelářské potřeby společnost nakupuje ve společnosti EMADO s.r.o. a Obaly vysočina s.r.o. Obě společnosti mají velký sortiment kancelářského zboží a nalézají se v blízkém okolí společnosti.

5.5.4 Výběr dodavatele služeb

Mezi dodavatele služeb patří například společnost, u které má podnik vedený vlastní účet. Kritériem pro výběr dodavatele této služby byly především náklady spojená s vedením účtu. Dále byly brány v úvahu služby, které společnost poskytuje.

Dodavatel telefonních služeb byl vybírán na základě poměru ceny a služeb, které společnost poskytují.

Velmi významnou službou, kterou společnost WOOD PARTNER s.r.o. nakupuje je doprava. Společnost řeší mezinárodní a vnitrostátní dopravu.

Mezinárodní doprava je řešena především prostřednictvím paletové a balíkové přepravy. Společnost nemá na tuto službu stálého dodavatele. V případě mezinárodní dopravy společnost využívá spediční databanku RaalTrans, do kterého zadá poptávku po přepravě určitého množství (objemu) zboží a uvede, do jakého místa má být zboží doručeno. Prostřednictvím této databanky se společnosti ozve jiná firma, která nemá plně vytižený nákladní automobil a je schopna daný objem zboží přepravit. Tato firma nabídne společnosti WOOD PARTNER s.r.o. cenovou nabídku, která je stanovena na základě místa, kam má být produkt doručen a objemu dodávky. Každá přeprava má tedy jiné náklady a specifika, proto společnost výběr takového dodavatele provádí pro každou zakázku znovu.

Vnitrostátní doprava je vybírána jiným způsobem. I tato doprava je uskutečňována prostřednictvím paletové i balíkové přepravy. Paletovou přepravu společnost používá především při přepravě materiálů. Balíková přeprava je využívána pro přepravu zboží ke koncovému zákazníkovi. V případě většího objemu přepravovaného zboží, podnik individuálně zvažuje, která doprava je pro něj výhodnější (paletová či balíková).

Nyní bude podrobněji rozebrán výběr dodavatele služeb vnitrostátní balíkové dopravy. Tato doprava byla zvolena s ohledem na přímý kontakt zaměstnanců dodavatele této služby s koncovým zákazníkem. Dodavatel dopravy je významný, i s ohledem na to, že na e-shopu společnosti WOOD PARTNER s.r.o. si zákazníci nemohou zvolit způsob odběru zboží. Jedná se tedy o jediného dodavatele dopravy ke koncovému zákazníkovi. Kvalita služby by tedy měla být dobrá, aby si zákazník nestěžoval.

Pro výběr dodavatele dopravy zboží ke koncovým zákazníkům společnost využívá tyto kritéria, která jsou seřazena podle důležitosti:

- způsob platby dobírek- v dnešní době chtějí většinou lidé platit větší částky prostřednictvím platební karty. Tyto služby neposkytují všichni dodavatelé dopravy;
- cena;

- kvalita;
- rychlost doručení;
- flexibilita- společnost WOOD PARTNER s.r.o. upřednostňuje firmy, které jsou ochotny zboží vyzvedávat v odpoledních hodinách, aby mohli uspokojit i objednávky, které byly přijaty ve večerních hodinách předchozího dne;
- ochota přijet až ke skladu (viz kapitola 5.5.1).

Pro společnost WOOD PARTNER s.r.o. jsou první tři kritéria, která jsou výše zmíněná, nejdůležitější. Další zmíněná kritéria jsou uvažována především okrajově. Jedná se o kritéria, které společnost sleduje až v průběhu poskytování služeb, a snaží se je uvést na takovou úroveň, aby vyhovovaly jejich představám.

Společnost vybírala mezi PPL s.r.o.; Česká pošta, s.p.; Geis Parcel CZ s.r.o.; IN TIME SPEDICE, spol. s r.o. a DPD group.

Proces výběru dodavatele v tomto případě probíhal tak, že společnost nejdříve vyřadila z potenciálních dodavatelů ty, které nesplňovali první kritérium (Česká pošta, s.p. a Geis Parcel CZ s.r.o.).

Následně se společnost zaměřila na cenu poskytované služby. Průměrná váha balíku je 7kg. Pro přehlednost je přibližná cena znázorněna v Tab. 8. Tyto ceny nezahrnují palivový příplatek a mýtné, které si každá společnost určuje pravidelně na každý měsíc (IN TIME, PPL, DPD, 2015).

Tab. 8 Cena dopravy za 1 balík

IN TIME	PPL	DPD
113 Kč	79 Kč	142 Kč

Zdroj: zpracováno na základě informací z IN TIME, PPL, DPD, 2015

Když pomíneme palivový a mýtný příplatek, který je velmi podobný u všech těchto společností, nejlevnějším dopravcem vychází společnost PPL s.r.o.

Z procesu výběru dodavatele tedy společnost vyřadila nejdražšího dopravce a následující kritérium hodnotila pouze u dodavatele IN TIME SPEDICE, spol. s r.o. a PPL s.r.o.

Dalším významným kritériem je kvalita dopravy. V současné době si všechny přepravní společnosti zakládají na kvalitním doručení všech zásilek. Kdyby společnosti dostaly špatné reference, ztratily by mnoho dalších zákazníků. Kvalitu dopravy lze zjistit právě prostřednictvím referencí zákazníků společností. Dalším způsobem, jak ověřit kvalitu dopravy je pouze vyzkoušení spolupráce s danou společností.

V současnosti všechny tyto společnosti poskytují doručení zásilek do druhého dne. Také flexibilita v rámci vyzvedávání zásilek a ochota přijet až ke skladu je u těchto firem velmi podobná.

Nejlepším dodavatelem je tedy podle hlavních kritérií společnost PPL s.r.o., a proto si ji společnost WOOD PARTNER s.r.o. zvolila za dodavatele služby balíkové dopravy ke koncovým zákazníkům.

5.6 Zhodnocení současného výběru dodavatele

Proces výběru a hodnocení dodavatele společnost WOOD PARTNER s.r.o. opakuje nepravidelně, ale pokouší se alespoň jednou ročně tento proces výběru a hodnocení zopakovat, aby zvolený dodavatel byl optimální a efektivní. V průběhu roku se může odběratelsko-dodavatelský vztah výrazně změnit. Je ovšem pravdou, že společnost se snaží reagovat na radikální změny na trhu, např. v případě rostoucích cen pohonných hmot, společnost kontroluje palivové příplatky pro dopravce a přepočítává, jestli zvolený dodavatel je stále optimální. Problémem v této situaci je, že společnost je mikropodnik a v některých měsících je plně vytížena, proto nemůže na změny trhu reagovat okamžitě.

Společnost nejdříve při výběru dodavatelů bere v potaz vlastní zkušenosti s dodavateli. Společnost se ale také zajímá o reference ostatních podniků, které od těchto potenciálních dodavatelů již zboží odebírají. V případě nových dodavatelů si společnost také vyžádá jejich katalogy, prospekty a především vzorky požadovaného materiálu. V neposlední řadě si společnost prověří důvěryhodnost a finanční možnosti potenciálních dodavatelů v obchodním rejstříku, který je dostupný pro širokou veřejnost.

Mezi kritéria pro výběr dodavatelů patří především cena, kvalita a schopnost dodat požadované množství. Dalšími kritérii jsou například minimální objednávací množství, flexibilita dodavatele, možnost reklamace, míra pojištění, certifikáty a služby poskytované dodavatelem.

Pro výběr daného dodavatele si společnost zvolí kritéria, které jsou pro ně důležitá a posléze je seřadí podle přisuzované důležitosti. Společnost tedy akceptuje, že každé kritérium má jinou váhu. Dodavatele hodnotí postupně, dle každého kritéria. Pro výběr je nejdůležitější porovnání dodavatelů prostřednictvím prvního kritéria, díky kterému množství potenciálních dodavatelů zúží. U každého z následujících kritérií společnost postupuje stejným způsobem. Posuzování dodavatelů tedy není komplexní dle všech kritérií najednou. Optimálního dodavatele společnost vybírá především na základě porovnání dodavatelů dle kritérií ceny a kvality.

K hodnocení dodavatelů společnost WOOD PARTNER s.r.o. nemá založen formální hodnotící systém. Dodavatelé jsou posuzováni prostřednictvím odborného odhadu zaměstnance, který se o nákup stará.

Také pro hodnocení stávajících dodavatelů nemá společnost žádný formální hodnotící systém.

5.6.1 Slabá místa současného procesu výběru a hodnocení dodavatele

Současný proces výběru dodavatele má hned několik nedostatků. Za slabá místa v současném procesu výběru a hodnocení dodavatelů lze považovat, že:

- rozhodování o výběru dodavatele nemá žádnou formální podobu,

- je pouze jeden hodnotitel,
- společnost má sice zvolená kritéria, ale nepoužívá bodové stupnice, pro hodnocení dodavatele,
- proces výběru a hodnocení dodavatele neprobíhá pravidelně, ale je zde snaha jej jednou ročně opakovat,
- neexistuje hodnocení současných dodavatelů a jejich databáze,
- společnost se nesnaží s dodavatelem komunikovat o zlepšení podmínek dodavatelsko-odběratelského vztahu,
- nevyžadují od stávajících dodavatelů sebehodnocení,
- společnost nedisponuje databází, kde by byly ukládány podklady pro již uskutečněný proces výběru a hodnocení potenciálních dodavatelů.

Nejslabším místem současného procesu výběru a hodnocení dodavatelů je skutečnost, že podnik nemá žádný formální nástroj pro hodnocení dodavatelů (např. hodnotící tabulku). Prostřednictvím vhodně zvoleného nástroje by společnost mohla hodnotit dodavatele, a to na základě zvolených kritérií a váhy odrážející důležitost jednotlivých kritérií. Hodnotící tabulku pro hodnocení a výběr dodavatele by mohl podnik nadále uchovávat, a vytvořit tak databázi. Výběr a hodnocení dodavatelů by mohl probíhat v elektronické podobě, a tak by i nově vytvořená databáze mohla být v elektronické podobě. V případě nespokojenosti se současným dodavatelem by společnost mohla rychle zareagovat na základě podkladů uložených v databázi. Podnik by mohl stávajícího nevyhovujícího dodavatele nahradit druhým nejvhodnějším dodavatelem dle informací z minulého procesu výběru a hodnocení dodavatelů.

Dalším problémovým místem je podíl subjektivního názoru hodnotitele. Subjektivní pohled bohužel nelze úplně odstranit s ohledem na velikost společnosti.

Pro zlepšení současné metody výběru dodavatele, by si společnost měla určit bodovou škálu a kritéria. Těmto kritériím by také mohla přiřadit váhy odrážející důležitost, aby pro ně podstatné kritéria nebyla zastíněna méně důležitými.

Výběr a hodnocení dodavatele by mělo probíhat častěji a hlavně pravidelně. Vhodné by bylo, aby společnost výběr a hodnocení dodavatele opakovala alespoň dvakrát do roka. Tržní prostředí se velmi rychle mění, a proto častější opakování tohoto procesu by pro podnik mohl znamenat úspory, či zlepšení kvality vlastních výrobků.

Neexistující hodnocení stávajících dodavatelů je velkým nedostatkem. Hodnocení dodavatele je dobré s ohledem na určení spokojenosti společnosti s dodavatelem. Hodnocení stávajících dodavatelů společnosti je důležité především proto, aby podnik věděl jak se k danému dodavateli zachovat a jak s ním jednat. V současné době společnost má mnoho dlouhodobých dodavatelů, se kterými je plně spokojena. Takovéto dodavatele by si společnost měla opečovávat. Prostřednictvím hodnocení dodavatelů může společnost identifikovat také místa, ve kterých jim dodavatel plně nevyhovuje a může s ním jednat o nápravných opatřeních. Proto by společnost WOOD PARTNER s.r.o. měla zavést hodnocení stávajících dodavatelů a založit databázi tohoto hodnocení, ze které by byla schopna tyto infor-

mace zjistit. Hodnocení by opět mohlo probíhat v elektronické podobě. Díky databázi by podnik mohl sledovat vývoj současných dodavatelů.

Pro podnik by také bylo přínosem, kdyby od svých dodavatelů vyžadoval sebehodnocení prostřednictvím elektronického formuláře. Daný formulář by obsahoval kritéria, které si společnost zvolila pro výběr optimálního dodavatele. Toto sebehodnocení by podnik mohl také ukládat do databáze hodnocení stávajících dodavatelů.

Pro urychlení zpracování a lepší archivaci dokumentů, by pro podnik bylo vhodné, výběr a hodnocení dodavatelů či hodnocení stávajících dodavatelů provádět v elektronické podobě. I zpětné pracování s daty by bylo jednodušší a rychlejší.

5.7 Návrh metodiky výběru a hodnocení dodavatele

Pro společnost WOOD PARTNER s.r.o. by bylo nejvhodnější využít při výběru dodavatelů výrobního materiálu metodu váhového hodnocení. Tato metoda je jednou z nejpřesnějších, neboť zohledňuje mnoho informací a představuje tak poměrně komplexní metodu. S ohledem na velikost podniku se jedná o nejvhodnější metodu, neboť její použití je relativně jednoduché. Zvolená metoda je také velmi přehledná, takže podnik by neměl mít problémy zjištěné informace využít například i při vyjednávání s potenciálními dodavateli. Metoda má také jasnou vypovídací schopnost pro podnik.

V této práci již bylo uvedeno, že nejdůležitějšími dodavateli pro společnost WOOD PARTNER s.r.o. jsou dodavatelé výrobního materiálu. Vlastnosti nakupovaného výrobního materiálu se přímo projeví na výrobcích společnosti. Z toho důvodu bude navrhovaná metoda váhového hodnocení vypracována pro výběr a hodnocení dodavatelů výrobního materiálu.

V první řadě je nutné stanovit kritéria, které by firma měla brát v úvahu při výběru a hodnocení dodavatelů. Kritéria musí být vhodně zvolená, aby byla v souladu s firemními cíli. Na základě informací získaných na konzultacích s jednatelem společnosti jsou společnosti doporučena následující kritéria, která by společnost měla pro výběr a hodnocení dodavatelů využívat:

- K₁- pořizovací náklady,
- K₂- kvalita produkce,
- K₃- schopnost dodat požadované množství (v m²),
- K₄- reklamace (ve dnech),
- K₅- rychlost dodávek (ve dnech).
- K₆- služby poskytované dodavatelem.

Dalším krokem je stanovit váhy jednotlivým kritériím. Doposud nebylo jednoznačné, jak jsou pro společnost jednotlivá kritéria důležitá. V Tab. 9 je zobrazena metoda trojúhelníku párů. Jedná se o metodu párového srovnání jednotlivých kritérií. Tato metoda se obvykle používá v případě, že je větší množství kritérií nebo tehdy, když si společnost není jistá rozdělením vah.

Tab. 9 Párové srovnání jednotlivých kritérií

	2 - kvalita produkce	3 - schopnost dodat požadované množství	4 - reklamace	5 - rychlost dodávek	6 - služby poskytované dodavatelem
1 - pořizovací náklady	1	1	1	1	1
	2 - kvalita produkce	2	2	2	2
		3 - schopnost dodat požadované množství	3	5	6
			4 - reklamace	4	6
				5 - rychlost dodávek	5

Z tabulky párového srovnání (Tab. 9) vyplývá pořadí důležitosti jednotlivých kritérií, ale také váhy, které odráží důležitost jednotlivých kritérií (Tab. 10).

Tab. 10 Váhy přiřazené jednotlivým kritériím

kritérium	výskyt	pořadí důležitosti	výpočet váhy	váha
1 - pořizovací náklady	5	1.	5/15	0,33
2 - kvalita produkce	4	2.	4/15	0,27
3 - schopnost dodat požadované množství	1	5.-6.	1/15	0,07
4 - reklamace	1	5.-6.	1/15	0,07
5 - rychlost dodávek	2	3.-4.	2/15	0,13
6 - služby poskytované dodavatelem	2	3.-4.	2/15	0,13

Součet vah jednotlivých kritérií je roven 1. Zvolená kritéria může společnost využívat s lehkou obměnou při výběru a hodnocení všech dodavatelů (např. dodavatelů služeb). Společnost si může ke zvoleným kritériím přidat také další kritéria, která postupem času pro společnost budou důležitá. V případě, že by podnik zvažoval i jiná kritéria, měl by brát v úvahu, že suma jednotlivých vah by měla být rovna 1 nebo 100%.

Z těchto vah jednotlivých kritérií tedy jednoznačně vyplývá, že pro společnost jsou nejdůležitější kritériem pořizovací náklady. Rozložení vah může mít za následek i skutečnost, že si podnik nemusí vždy vybrat nejlevnější variantu. V případě,

že kvalita nejlevnějšího materiálu bude nízká, je pravděpodobné, že si společnost jako dodavatele může vybrat dražšího, ale kvalitnějšího dodavatele.

Aby mohla být metoda váhového hodnocení použitelná, společnost si musí určit bodovou stupnici a intervaly, podle kterých bude body udělovat. S ohledem na velikost podniku navrhuji čtyřstupňovou bodovací škálu. V případě, že dodavatel plně vyhovuje požadavkům společnosti, budou mu uděleny 4 body. Naopak, jestliže dodavatel absolutně nevyhovuje požadavkům společnosti, bude mu udělen pouze 1 bod. Pro váhové hodnocení dodavatelů výrobního materiálu dále navrhuji intervaly, podle nichž budou jednotlivým dodavatelům pro každé kritérium uděleny body (Tab. 11).

Tab. 11 Intervaly a jejich bodové ohodnocení

Kritéria	Přiřazené body			
	1	2	3	4
K₁ - pořizovací náklady	vyšší než průměrná cena o více jak 10%	vyšší než průměrná cena o 5,01-10%	vyšší než průměrná cena až o 5%	průměrná cena a nižší
K₂ - kvalita produkce	nízká - produkce vykazuje velké nedostatky	dobrá - produkce vykazuje menší nedostatky	průměrná - produkce odpovídá přesně smluvním podmínkám	vysoká - produkce přesahuje smluvené podmínky
K₃ - schopnost dodat požadované množství (v m²)	dodavatel je schopen dodat méně než 80% potenciálně maximálně požadovaného množství	dodavatel je schopen dodat pouze 80-89% potenciálně maximálně požadovaného množství	dodavatel je schopen dodat 90-99% potenciálně maximálně požadovaného množství	potenciálně maximálně požadované množství zboží, ale i více
K₄ - reklamace (ve dnech)	61 a více	60-31	30-1	ihned
K₅ - rychlost dodávek (ve dnech)	22 a více	21-15	14-8	7 a méně
K₆ - služby poskytované dodavatelem	dodavatel poskytuje malé množství požadovaných služeb	dodavatel poskytuje průměrné množství požadovaných služeb	dodavatel poskytuje většinu požadovaných služeb	dodavatel poskytuje všechny požadované služby

Intervaly jsou zvoleny obecně, aby je podnik mohl využít při výběru jakéhokoliv dodavatele výrobního materiálu.

Příloha B obsahuje nevyplněnou tabulku pro váhové hodnocení dodavatelů výrobního materiálu, které je podniku navržena. Jedná se o podklad pro výběr a hodnocení dodavatelů výrobního materiálu, který může být společností jednoduše využíván.

5.8 Aplikace navrhované metodiky

Následně bude navrhovaná metodika představena na příkladu. Jelikož největší podíl nákladů na výrobní materiál připadá na dodavatele březové překližky, bude v této části zhodnocen výběr dodavatele tohoto materiálu. Využitím této metodiky bude zhodnoceno, zda současní dodavatelé (společnost ORLIMEX CZ, s.r.o. a MAPH s.r.o.) jsou opravdu optimálními dodavateli pro firmu WOOD PARTNER s.r.o.

Pro přehlednost následujících tabulek, budou dodavatele označeni zkratkami D₁-D₅. Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.5.2 společnost WOOD PARTNER s.r.o. do užšího výběru dodavatele březové překližky vybrala tyto společnosti:

- D₁- MAPH s.r.o.;
- D₂- ORLIMEX CZ, s.r.o.;
- D₃- JAF HOLZ spol. s r.o.;
- D₄- Kili s.r.o.;
- D₅- Démos trade a.s.

Aby bylo možné ohodnotit potenciální dodavatele bodovou škálou, je zapotřebí znát základní údaje o nabídkách společností. Tyto základní údaje jsou vztaženy ke zvoleným kritériím a uspořádány v Tab. 12.

Tab. 12 Údaje o nabídkách potenciálních dodavatelů březové překližky

kritérium	dodavatelé				
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅
K₁ - pořizovací náklady (v tis. Kč)	1860	1800	1990	1925	2000
K₂ - kvalita produkce	průměrná	vysoká	průměrná	průměrná	průměrná
K₃ - schopnost dodat požadované množství (v m²)	2150	2350	1800	1810	1730
K₄ - reklamace (ve dnech)	90 dnů	ihned	90 dnů	90 dnů	90 dnů
K₅ - rychlost dodávek (ve dnech)	7	7	21	21	14
K₆ - služby poskytované dodavatelem	dodavatel poskytuje všechny požadované služby	dodavatel poskytuje všechny požadované služby	dodavatel poskytuje většinu požadovaných služeb	dodavatel poskytuje většinu požadovaných služeb	dodavatel poskytuje většinu požadovaných služeb

V této fázi již může být na základě údajů z Tab. 12 a Tab. 11 využita metoda váhového hodnocení dodavatelů. V Tab. 13 je znázorněna praktická aplikace této metody na dodavatele březové překližky. Průměrná cena tohoto materiálu je pro objednané množství 1800 tis. Kč. Podnik maximálně požaduje množství 2300 m² tohoto materiálu. Pro vyhodnocení jednotlivých dodavatelů je nejdůležitější poslední

sumární řádek. Z tohoto řádku společnost zjistí, jaký počet bodů obdržel každý z dodavatelů. Největší pozornost by ale podnik měl věnovat součtu součinu bodů a vah přidělených jednotlivým kritériím (dále uváděno jako součet bodového skóre), který je také zobrazen v sumárním řádku.

V příloze B se nachází nevyplněná tabulka. Tato tabulka bude k dispozici společnosti WOOD PARTNER s.r.o., aby na jejím základě mohl být postaven nový proces hodnocení a výběru dodavatele.

V příloze C jsou uvedeny další metody, které by společnost mohla využít při hodnocení a výběru dodavatele. Tyto metody však nemají takovou vypovídací schopnost jako navrhovaná metoda váhového hodnocení, která je z nich nejkompexnější a zahrnuje nejvíce informací, avšak i přesto se jedná o velmi jednoduchou a snadno aplikovatelnou metodu.

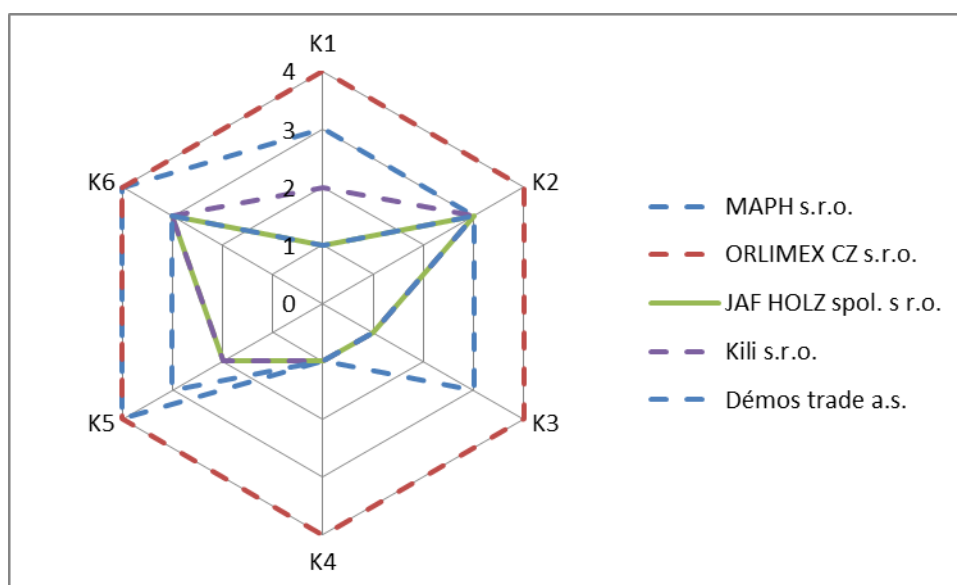
Tab. 13 Váhové hodnocení potenciálních dodavatelů březové překližky

kritérium	váhy	dodavatelé									
		D ₁		D ₂		D ₃		D ₄		D ₅	
		body	body*váhy	body	body*váhy	body	body*váhy	body	body*váhy	body	body*váhy
K ₁ - pořizovací náklady (tis Kč)	0,33	3	0,99	4	1,32	1	0,33	2	0,66	1	0,33
K ₂ - kvalita produkce	0,27	3	0,81	4	1,08	3	0,81	3	0,81	3	0,81
K ₃ - schopnost dodat požadované množství (m ²)	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07
K ₄ - reklamace	0,07	1	0,07	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,07
K ₅ - rychlost dodávek (dny)	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26	2	0,26	3	0,39
K ₆ - služby poskytované dodavatelem	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
celkem	1	18	3,12	24	4	11	1,93	12	2,26	12	2,06

Zvýrazněná pole v Tab. 13 je součet bodového skóre, který má pro podnik největší vypovídací schopnost.

Po aplikaci metodiky váhového hodnocení dodavatelů překližky je zapotřebí tabulku vyhodnotit. Pro vyhodnocení je podstatný poslední sumární řádek. Součty udělených bodů jednotlivým dodavatelům bez zohlednění vah kritérií mají menší vypovídací hodnotu. V podstatě se jedná o metodu bodového hodnocení. I přes skutečnost, že tato metoda není tak komplexní, jako metoda váhového hodnocení, po porovnání jednotlivých dodavatelů je nejlépe hodnocen podnik ORLIMEX CZ s.r.o. (D₂). Jako druhý nejvhodnější dodavatel vychází MAPH s.r.o. (D₁).

Pro snadnější představení, lze dle přiřazených bodů sestavit paprskový graf. Dodavatel s nejlépším hodnocením zabírá největší plochu v tomto grafu (Obr. 13).



Obr. 13 Paprskový graf bodového hodnocení dodavatelů

Metoda váhového hodnocení spočívá v porovnání výsledků součtu bodového skóre. Při porovnání těchto hodnot, je zřejmé, že nejlépe hodnoceným dodavatelem je opět ORLIMEX CZ s.r.o. (D₂) a společnosti MAPH s.r.o. (D₁) patří druhé místo. Třetím nejlépe hodnoceným je dodavatel D₄ - Kili s.r.o. Dodavatel D₅ (Démos trade s.r.o.) je na čtvrtém místě a nejhůře byl hodnocen dodavatel D₃ (JAF HOLZ s.r.o.).

Výběr dodavatele společností WOOD PARTNER s.r.o. byl tedy optimální. Společnost ORLIMEX CZ s.r.o. nejvíce vyhovuje jejich požadavkům. Výběr druhého dodavatele (MAPH s.r.o.) březové překližky byl také optimální. Od tohoto dodavatele společnost s ohledem na nižší hodnocení odebírá menší objem zboží.

I přes skutečnost, že společnost došla ke stejným výsledkům bez použití jakéhokoliv formálního nástroje pro výběr a hodnocení dodavatele, by bylo vhodné tento proces formalizovat na základě zvolených kritérií. Aplikace této metody je vcelku jednoduchá. Tato metoda také zohledňuje všechna podstatná kritéria pro výběr a hodnocení dodavatele, takže se jedná o komplexní porovnání jednotlivých dodavatelů. Formalizování postupu procesu výběru a hodnocení dodavatele pro podnik nenese žádné dodatečné náklady, avšak poskytne ucelený přehled o možných dodavatelích. Společnost by měla výsledky jednotlivých procesů zakládat,

a tak vytvořit databázi, kterou lze využít i v budoucnosti. Prostřednictvím databáze podnik může sledovat vývoj jednotlivých dodavatelů a podmínek jejich dodávek. Tuto databázi společnost může využít také v případě, že stávající dodavatel náhle vypadne a bude zapotřebí jej nahradit.

5.9 Hodnocení stávajících dodavatelů

Společnost by měla provádět pravidelně i hodnocení stávajících dodavatelů. Toto hodnocení lze provádět prostřednictvím kritérií, které byly navrženy již pro výběr nového dodavatele. Jelikož společnost na základě těchto kritérií si volí vhodného dodavatele, je logické, že i při hodnocení těchto dodavatelů bude klást důraz na stejná kritéria.

V Tab. 14 jsou navrženy intervaly, dle nichž by bylo možné stávající dodavatele hodnotit, a které vyplývají z údajů uvedených v Tab. 13. K těmto intervalům je slovní komentář, jak by společnost měla k daným dodavatelům přistupovat.

Tab. 14 Hodnocení stávajících dodavatelů

Součet bodového skóre	4-3,01	3-2,01	2-1
hodnocení dodavatele	vyhovující dodavatel	průměrný dodavatel	nevyhovující dodavatel
přístup k dodavateli	Společnost by měla dbát na dobré vztahy s tímto dodavatelem, aby si jej udržela, neboť odpovídá jejich požadavkům. Společnost by se s tímto dodavatelem mohla snažit odstranit drobné nedostatky a zlepšit tak vzájemné vztahy.	Společnost by se měla snažit s tímto dodavatelem sjednat lepší podmínky dodávek.	S tímto dodavatelem by společnost musela vyjednat mnoho ústupků a náprav v dodávkách, aby se stal vyhovující. Z toho důvodu by společnost s tímto dodavatelem měla radši ukončit dodavatelско-odběratelské vztahy.

Podnik by také mohl požadovat od svých dodavatelů tzv. sebehodnocení, které by bral v úvahu při vlastním hodnocení dodavatelů.

Hodnocení dodavatele by mělo být v elektronické podobě, například v excelovém souboru, pro rychlé a přehledné vyhledávání. Hodnocení stávajících dodavatelů by podnik měl opakovat alespoň dvakrát ročně, nebo každé čtvrtletí.

Dále by podnik mohl využít i grafické znázornění výkonnosti dodavatele. V tomto modelu by podnik bral v úvahu kritérium jakosti dodávek (Q) a kritérium včasnosti dodávek (P). Dále by si společnost musela zvolit tzv. kritéria přijatelnosti (KP).

Na Obr. 14 je znázorněno grafické hodnocení výkonnosti současného dodavatele březových překližek (ORLIMEX CZ s.r.o.). Tento dodavatel splňuje téměř sto procentně kritérium včasnosti dodávek. Bohužel občas se stane, že dodávka obsahuje vadný kus, avšak i přesto společnost nepřekročila kritéria přijatelnosti. Spo-

lečnost ORLIMEX CZ s.r.o. se nachází ve II. kvadrantu, tedy je vhodným a spolehlivým dodavatelem.



Obr. 14 Grafické hodnocení výkonnosti dodavatele březových překližek

6 Diskuze

Pro podnik WOOD PARTNER s.r.o. byla navržena metodika výběru a hodnocení dodavatele. Jedná se o metodu váhového hodnocení. Tato metoda spočívá v přidělení vah jednotlivým kritériím a přidělení bodů jednotlivým potenciálním dodavatelům.

Aplikace zvolené metodiky je limitována správným přiřazením vah, které odrážejí důležitost kritérií pro společnost WOOD PARTNER s.r.o. Také si společnost musí zvolit kritéria, která jsou pro ně opravdu podstatná, neboť tato metodika je využitelná pouze pro omezený počet kritérií. Váhy se také přiřazují lépe menšímu počtu kritérií. V případě většího počtu kritérií je vhodné pro rozdělení vah využít některou z metod párového srovnání.

Společnost WOOD PARTNER s.r.o. je malý podnik, který nemá vytvořené nákupní oddělení a o všechny náležitosti spojené s nákupem se stará jednatelka společnosti. Proto je důležité, aby metodika byla jednoduchá a velmi přehledná, aby nebyla časově náročná. Zvolená metodika je komplexní, jednoduchá a má pro podnik jasnou vypovídací schopnost. Při navrhování metodiky byly brány v úvahu také konzultace s jednatelkou společnosti, aby zvolená metodika byla pro podnik relevantní.

Zvolená metoda váhového hodnocení je jednou z nejkompexnějších, proto byla podniku doporučena. Metoda hodnocení předností a nedostatků či metoda bodového hodnocení (viz příloha C), které jsou pro výběr a hodnocení dodavatele aplikovatelné, neberou v potaz odlišnou váhu jednotlivých kritérií. Například v praxi jsou pro společnosti nejdůležitějšími kritérii většinou cena a především kvalita dodávek. Společnosti jsou například ochotny kvůli kvalitnějším dodávkám déle čekat, takže rychlosti dodávek přiřazují menší důležitost, než kvalitě dodávek. Metoda váhového hodnocení dodavatele odráží důležitost jednotlivých kritérií a také odráží poměr dané důležitosti jednotlivých kritérií.

Metoda váhového hodnocení byla navržena pro proces výběru a hodnocení dodavatelů výrobního materiálu, protože tito dodavatelé jsou pro podnik nejdůležitější. Společnost má podstatně více dodavatelů výrobního materiálu, než dodavatelů služeb či režijního materiálu. Metoda byla navržena pro dodavatele výrobního materiálu také proto, že vlastnosti nakupovaného výrobního materiálu se přímo odrazí v produktech společnosti. Společnost má pouze tak kvalitní produkty, jak kvalitní je vstupní materiál. Z toho důvodu by společnost měla těmto dodavatelům věnovat největší pozornost.

Pro podnik nemá velký význam věnovat se dodavatelům režijního materiálu, protože objem finančních prostředků vynaložený na nákup režijního materiálu není pro podnik nijak významný. Také kvalita režijního materiálu podstatně neovlivní produkci společnosti. Z toho důvodu společnost může pro výběr a hodnocení dodavatelů režijního materiálu použít jednodušší metodu, např. metodu předností a nedostatků.

Navrženou metodu váhového hodnocení pro dodavatele výrobního materiálu lze využít také při výběru a hodnocení dodavatelů služeb. Princip by byl stejný, ale

pro výběr a hodnocení dodavatelů služeb je zapotřebí obměnit kritéria, dle nichž bude společnost dodavatele hodnotit a přiřadit zvoleným kritériím váhy. Pro výběr a hodnocení dodavatelů služeb jsou pro podnik důležitá kritéria: celková cena, rychlost poskytnutí služby, kvalita, certifikáty, množství poskytovaných služeb, časová flexibilita či vystupování zaměstnanců. Váhy může společnost jednotlivým kritériím přiřadit například prostřednictvím některé z metod párového srovnání, aby volba vah byla optimální.

7 Závěr

Cílem této práce bylo navrhnout vhodnou metodiku pro výběr a hodnocení dodavatele pro společnost WOOD PARTNER s.r.o. Tohoto cíle bylo dosaženo na základě nalezení a identifikování slabých míst v současném procesu výběru a hodnocení dodavatelů, který společnost WOOD PARTNER s.r.o. využívá.

V teoretické části práce byl rozebrán nákup, jeho funkce a cíle. Dále byla v práci rozebrána jednotlivá stádia nákupního procesu.

Následně se práce věnuje definici pojmu dodavatel, klasifikaci dodavatelů a kritériím používaným při výběru dodavatele. Posléze byly v práci uvedeny vhodné metody pro výběr dodavatele a metody pro hodnocení současných dodavatelů.

Ve vlastní části práce byla nejprve představena společnost WOOD PARTNER s.r.o., která se zabývá výrobou dětského nábytku. V práci jsou také uvedeny společnosti, které jsou významnými odběrateli společnosti. Dále je v této práci představen nejprodávanější produkt firmy. Následně byli dodavatelé rozděleni do tří skupin, a to na dodavatele: výrobního materiálu, režijního materiálu a služeb.

Posléze byl popsán současný proces výběru dodavatele, který je v podniku využíván. Současný proces výběru dodavatele byl rozebrán především na příkladu dodavatele výrobního materiálu a dodavatelích služeb. Poté byl tento proces zhodnocen a byla identifikována slabá místa současného procesu výběru dodavatele. Mezi tyto slabá místa především patří skutečnost, že společnost nepoužívá pro současný proces výběru a hodnocení dodavatele žádný formální nástroj.

Podniku bylo doporučeno zformulovat hodnotící kritéria do přehledné tabulky. Pro hodnocení byla podniku navržena bodová stupnice a jednotlivým kritériím byly přiřazeny váhy. Bohužel, subjektivnost hodnocení společnosti není možné vzhledem k její velikosti celkem odstranit.

Proces výběru dodavatele probíhal ve společnosti jednou do roka, nikoli však pravidelně. Podnik by měl tento proces opakovat alespoň dvakrát ročně, a to pravidelně. V případě, že společnost bude mít předchystanou tabulku (vzor pro vyplnění se nachází v příloze B) pro proces výběru a hodnocení dodavatele, zpracování nebude pro společnost zvláště časově náročné.

Dále by společnost měla uvažovat i na zavedení hodnocení stávajících dodavatelů a také jejich sebehodnocení. Na základě těchto podkladů by společnost měla založit databázi hodnocení stávajících dodavatelů. Tato databáze může být pro společnost přínosem, neboť by se z ní mohli dozvědět, v jaké oblasti je potřeba zlepšit komunikaci s dosavadními dodavateli, aby jejich hodnota pro společnost vzrostla a byli efektivnější.

V neposlední řadě je společnosti navrženo, aby proces výběru dodavatelů a hodnocení stávajících dodavatelů prováděli v elektronické podobě, což by znamenalo menší časovou náročnost a především přehlednost. V neposlední řadě by také archivace byla jednodušší.

S ohledem na velikost podniku, jeho cíle a potřeby, a na základě informací získaných prostřednictvím konzultací, byla navržena metoda přímo šitá na míru podniku WOOD PARTNER s.r.o. Podniku byla navržena metoda, která je s ohledem na

velikost podniku jednoduchá, ale zároveň velmi komplexní. Tato metoda má pro podnik jasnou vypovídací schopnost. Využívání navrhované metody není pro podnik nijak finančně ani časově náročné. Zvolená metoda by společností měla přinést především přehlednost a komplexnost výběru a hodnocení dodavatele.

Dále se práce zabývá hodnocením stávajících dodavatelů podniku. Toto hodnocení by mělo probíhat na základě kritérií, která byla zvolena pro proces výběru daného dodavatele. Společnost také může využít hodnocení prováděné prostřednictvím grafického znázornění výkonnosti dodavatele.

8 Literatura

- GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- KISLINGEROVÁ, EVA. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KOTLER, P. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, P., KELLER, K. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-x.
- LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.
- MENDOZA, A. *Effective methodologies for supplier selection and order quantity allocation*. ProQuest, 2007.
- NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- Nový občanský zákoník 2014: rejstřík : redakční uzávěrka 26.3.2012*. Ostrava: Sagit, 2012, 320 s. ISBN 978-80-7208-920-8.
- SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- ŠIMAN, J., PETERA, P. *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xvii, 192 s. ISBN 978-80-7400-117-8.
- ŠLAPOTA, B., GRABARCZYK, K., LETÁK, J. *Nákup?*. Havířov: Question Marks, 2005, 247 s. ISBN 80-239-5365-6.
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- URBÁNEK, TOMÁŠ. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010, 233 s. ISBN 978-80-87197-17-2.
- Zákon o ochraně spotřebitele: Zákon č. 634/1992 Sb. ve znění pozdějších předpisů : s komentářem k problematickým pasážím podle poznatků spotřebitelských poraden SOS*. Praha: Sdružení obrany spotřebitelů, [2009?], [24] s. ISBN 978-80-254-7622-2.

Zákon o veřejných zakázkách s komentářem. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2006, xv, 524 s. ISBN 80-7357-213-3.

Elektronické zdroje

- DPD. I vnitrostátní přeprava něco stojí. DPD [online]. © 2015 DPD [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: https://www.dpd.com/cz/domu/nase_sluzby/kolik_to_stoji/po_cr
- IN TIME. [online]. [cit.2015-11-16]. Dostupné z: http://www.intime.cz/dokumenty_ke_stazeni_pro_zakaznika
- JUSTICE.CZ. Obchodní rejstřík. [online]. [cit.2015-10-19]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=99619&typ=UPLNY>
- LOGISTIKA. Diverzifikace dodavatelů. [online]. [cit.2015-10-14]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-24759930-diverzifikace-dodavatelu>
- LOGISTIKA. Řetězce zkracují dodávky zboží do obchodů. [online]. [cit.2015-10-14]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-63628370-retezce-zkracuji-dodavky-zbozi-do-obchodu>
- LOGISTIKA. Řízení zásob dodavatelem. [online]. [cit.2015-10-14]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-14835360-rizeni-zasob-dodavatelem>
- MULTIP. O nás. MULTIP MORAVIA S.R.O. [online]. © 1991 - 2015 [cit. 2015-10-20]. Dostupné z: <http://www.multip.cz/rubrika.html>
- PPL. Ppl parcel cz private. [online]. © 2015 [cit. 2015-11-16]. Dostupné z: https://www.ppl.cz/main.aspx?cls=art&tre_id=62&art_id=221
- PŘIBYL, Vratislav. Výběr dodavatele-klíčové rozhodnutí. Logistika [online]. 2007, č. 1 [cit. 2015-10-14]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-20220340-vyber-dodavatele-klicove-rozhodnuti>
- TAHRIRI, Farzad, et al. A classification of multi-criteria and evaluation of supplier selection methods. In: Proc. 37th Int. Conf. Comput. Ind. Eng. p. 20-23 [online]. [cit. 2015-08-16]. Dostupné z: http://www.academia.edu/6850043/A_classification_of_multi-criteria_and_evaluation_of_supplier_selection_methods.
- TECHNOR. Normy ČSN. [online]. © 2005-2015 [cit.2015-10-14]. Dostupné z: http://www.technicke-normy-csn.cz/943095-csn-en-71-1-a14_4_88955.html
- TON. O společnosti. TON a.s. [online]. © 2015 [cit. 2015-11-6]. Dostupné z: <http://www.ton.eu/cz/o-spolecnosti/>
- VŠE PRO ŠKOLKY. Proč rostoucí židle? [online]. ©2011 [cit.2015-10-19]. Dostupné z: <http://www.vseproskolky.cz/28,0,proc-rostouci-zidle-.html>

Přílohy

A Metody výběru a hodnocení dodavatele

Pro vysvětlení postupu metod výběru dodavatelů podle Grose a Grosové (2006), bude využit příklad, kdy si společnost určí pět kritérií, podle kterých bude hodnotit dodavatele:

- K_1 – počet dodaných defektních dílů v ks z 1000,
- K_2 – pořizovací cena v tisících Kč,
- K_3 – dodací lhůta v týdnech,
- K_4 – schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,
- K_5 – nabídka dalších služeb.

V první řadě zapíšeme základní informace o dodavatelích do rozhodovací tabulky (Tab. 15) na které posléze ukážeme metody hodnocení dodavatelů.

Tab. 15 Základní údaje o dodavatelích

Kritérium	Dodavatelé		
	D ₁	D ₂	D ₃
K_1	15	17	20
K_2	105	97	100
K_3	5	6	4
K_4	průměr	nižší	vysoká
K_5	nižší	vysoká	průměr

Ad. 1 Hodnocení předností a nedostatků

Tab. 16 Prosté srovnání předností a nedostatků

Kritérium	Dodavatelé		
	D ₁	D ₂	D ₃
K_1 – počet defektních dílů	1	0	0
K_2 – pořizovací cena	0	1	0
K_3 – dodací lhůta	1	0	1
K_4 – rychlost reakce	1	0	1
K_5 – další služby	0	1	1
celkem výhod	3	2	3

Podle zvolené metody vychází, že nejvhodnějšími dodavateli jsou D₁ a D₃.

Ad. 2 Bodové hodnocení

Tab. 17 Meze pro přiřazování bodů

	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	plně vyhovuje
body	1	2	3	4
K ₁ – počet defektních dílů	>22	16-21,9	10-15,9	<10
K ₂ – pořizovací cena	>110	105-110	100-104,9	<100
K ₃ – dodací lhůta	>6	4-6	2-3,9	<2
K ₄ – rychlost reakce	nízká	nižší	průměr	vysoká
K ₅ – další služby	nízká	nižší	průměr	vysoká

V Tab. 18 jsou přiřazeny body.

Tab. 18 Bodově ohodnocení dodavatelé

Kritérium	Dodavatelé		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – počet defektních dílů	3	2	2
K ₂ – pořizovací cena	2	3	4
K ₃ – dodací lhůta	2	2	3
K ₄ – rychlost reakce	3	2	4
K ₅ – další služby	2	4	3
celkem	12	13	16

Nejvýhodnější dodavatel podle využití metody je dodavatel D₃, neboť získal největší počet bodů.

Tab. 19 Relativní hodnoty kritérií

Kritérium	Dodavatelé		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ – počet defektních dílů	$15 \cdot 100 / 15 = 100$	$15 \cdot 100 / 17 = 88,2$	$15 \cdot 100 / 20 = 75$
K ₂ – pořizovací cena	$97 \cdot 100 / 105 = 92,4$	$97 \cdot 100 / 97 = 100$	$97 \cdot 100 / 100 = 97$
K ₃ – dodací lhůta	$4 \cdot 100 / 5 = 80$	$4 \cdot 100 / 6 = 66,7$	$4 \cdot 100 / 4 = 100$
K ₄ – rychlost reakce	průměr- 75	nižší- 40	vysoká- 100
K ₅ – další služby	nižší- 40	vysoká- 100	průměr- 75
celkem	387,4	394,9	447

Také v tomto případě dodavatel D₃ získal nejvyšší hodnocení, a proto vychází jako nejlepší dodavatel.

Ad. 3 Akceptace důležitosti kritérií

V této metodě vybraní odborníci (hodnotitelé) určí pořadí důležitostí kritérií podle vlastního úsudku. V posledním sloupci Tab. 20 je vypočten aritmetický průměr hodnot přiřazených jednotlivým kritériím.

Tab. 20 Hodnocení pořadí důležitostí kritérií

kritérium	hodnotitelé					průměrné pořadí
	H1	H2	H3	H4	H5	
K ₁ – počet defektních dílů	1	1	2	1	3	1,6
K ₂ – pořizovací cena	2	3	1	3	1	2
K ₃ – dodací lhůta	5	5	4	5	4	4,6
K ₄ – rychlost reakce	3	2	3	2	2	2,4
K ₅ – další služby	4	4	5	4	5	4,4

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že podle zvolených hodnotitelů pořadí důležitosti kritérií je následující: K₁ K₂ K₄ K₅ K₃
a pro kvalifikace pořadí důležitosti použijeme obrácené bodové hodnocení pořadí:

kritérium	váha kritérií
K ₁	5
K ₂	4
K ₄	3
K ₅	2
K ₃	1

Ad. 4 Váhové hodnocení

Ohodnocení významnosti kritérií spojené s bodovým hodnocením je znázorněno v Tab. 21.

Tab. 21 Váhové bodové hodnocení dodavatelů

Kritérium	Váha kritéria	D ₁		D ₂		D ₃	
		body	váha*body	body	váha*body	body	váha*body
K ₁ – počet defektních dílů	5	3	15	2	10	2	10
K ₂ – pořizovací cena	4	2	8	3	12	4	16
K ₄ – rychlost reakce	3	3	9	2	6	4	12
K ₅ – další služby	2	2	4	4	8	3	6
K ₃ – dodací lhůta	1	2	2	2	2	3	3
celkem		12	38	13	38	16	47

V tomto případě vychází, že nevhodnější dodavatel je stále D₃ a dodavatelé D₁ a D₂ jsou na stejné úrovni.

Tab. 22 Hodnocení dodavatelů pomocí vážených relativních hodnot

Kritérium	Váha kritéria	D ₁		D ₂		D ₃	
		Rel. hod.	váha*rel.hod.	Rel. hod.	váha*rel.hod.	Rel. hod.	váha*rel.hod.
K ₁	5	100	500	88,2	441	75	375
K ₂	4	92,4	369,6	100	400	97	388
K ₄	3	75	225	40	120	100	300
K ₅	2	40	80	100	200	75	150
K ₃	1	80	80	66,7	66,7	100	100
celkem		387,4	1254,6	394,9	1227,7	447	1313

Také v tomto případě jako nejvýhodnější dodavatel vyšel dodavatel D₃ ale dodavatel D₁ je výhodnější než-li dodavatel D₂.

Na závěr je vhodné dané metody porovnat, což je znázorněno v Tab. 23. Výběr vhodného dodavatele v daném vzorovém příkladu je relativně jednoznačný. Optimálním dodavatelem vychází povětšinou dodavatel D₃. Dále, jako druhý nejvhodnější vychází dodavatel D₂.

Tab. 23 Srovnání metod hodnocení

Hodnocení	Hodnota			Pořadí		
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₁	D ₂	D ₃
prosté srovnání předností a nevýhod	3	2	3	1-2.	3.	1-2.
bodové hodnocení	12	13	16	3.	2.	1.
hodnocení pomocí relativních hodnot	387,4	394,9	447	3.	2.	1.
vážené bodové hodnocení	38	38	47	2-3.	2-3.	1.
hodnocení pomocí vážených relativních hodnot	1254,6	1227,7	1313	3.	2.	1.

C Další aplikovatelné metody pro výběr dodavatele výrobního materiálu

V této příloze jsou uvedeny další možné metody hodnocení a výběru dodavatele. Jsou také aplikované na proces výběru dodavatele překližek. Tyto metody jsou ale poměrně zjednodušené, proto nebyly doporučeny pro výběr dodavatele společnosti WOOD PARTNER s.r.o. Ale i přesto se z nich podnik může poučit a použít výsledky těchto metod ke komunikaci s potenciálními dodavateli. Prostřednictvím těchto metod se podnik může zaměřit na ty oblasti, ve kterých jim daný dodavatel nevyhovuje, a zkusit s ním v těchto oblastech domluvit jiné podmínky.

Jedná se o následující metody:

1. hodnocení předností a nedostatků,
2. bodové hodnocení.

Pro přehlednost jsou zde využiti opět dodavatelé březové překližky a jsou označovány D₁- D₅:

- D₁- MAPH s.r.o.;
- D₂- ORLIMEX CZ, s.r.o.;
- D₃- JAF HOLZ spol. s r.o.;
- D₄- Kili s.r.o.;
- D₅- Démos trade a.s.

Pro připomenutí, zde jsou vyjmenována kritéria, která jsou pro podnik důležitá:

- K₁- pořizovací náklady (v tis Kč),
- K₂- kvalita produkce,
- K₃- schopnost dodat požadované množství (v m²),
- K₄- reklamace,
- K₅- rychlost dodávek,
- K₆- služby poskytované dodavatelem.

Pro přehlednost byly opět předběžné nabídky a informace o možných dodavatelích březové překližky umístěny do Tab. 25. Tyto údaje jsou podstatné pro následující zpracování.

Tab. 25 Základní údaje o nabídkách dodavatelů březové překližky

kritérium	dodavatelé				
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅
K₁ - pořizovací náklady (v tis. Kč)	1860	1800	1990	1925	2000
K₂ - kvalita produkce	průměrná	vysoká	průměrná	průměrná	průměrná
K₃ - schopnost dodat požadované množství (v m²)	2150	2350	1800	1810	1730
K₄ - reklamace (ve dnech)	90 dnů	ihned	90 dnů	90 dnů	90 dnů
K₅ - rychlost dodávek (ve dnech)	7	7	21	21	14
K₆ - služby poskytované dodavatelem	dodavatel poskytuje všechny požadované služby	dodavatel poskytuje všechny požadované služby	dodavatel poskytuje většinu požadovaných služeb	dodavatel poskytuje většinu požadovaných služeb	dodavatel poskytuje většinu požadovaných služeb

Ad 1. Hodnocení předností a nedostatků

V této metodě je každému dodavateli přiřazena hodnota 0 nebo 1 ke každému hodnocenému kritériu. Jestliže dodavatel v daném kritériu společnosti WOOD PARTNER s.r.o. vyhovuje, bude mu přiřazena hodnota 1. V případě, že toto kritérium nesplňuje v dostatečné míře, bude dodavateli přiřazena hodnota 0. Na závěr se hodnoty sečtou.

V Tab. 26 je na základě nabídek dodavatelů jejich srovnání.

Tab. 26 Hodnocení předností a nedostatků možných dodavatelů březové překližky

kritérium	dodavatelé				
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅
K ₁ . pořizovací náklady (tis Kč)	1	1	0	0	0
K ₂ . kvalita produkce	1	1	1	1	1
K ₃ . schopnost dodat požadované množství (v m ²)	1	1	0	0	0
K ₄ . reklamace	0	1	0	0	0
K ₅ . rychlost dodávek (dny)	1	1	0	0	1
K ₆ . služby poskytované dodavatelem	1	1	1	1	1
celkem	5	6	2	2	3

Z tohoto srovnání vyplývá, že nejvýhodnějším dodavatelem pro společnost WOOD-PARTNER s.r.o. je dodavatel D₂- ORLIMEX CZ, s.r.o.

Druhým nejlépe hodnoceným dodavatelem v této metodě je dodavatel D₁- MAPH s.r.o. Na třetím místě je dodavatel D₅-Démot trade a.s. a na posledním místě se umístili dodavatelé D₃- JAF HOLZ spol.s r.o. a D₄- Kili s.r.o.

Na základě této metody, si společnost WOOD PARTNER s.r.o. může uvědomit, ve kterých oblastech se s dodavatelem neshodují a pokusit se s nimi vyjednat lepší podmínky. Například kdyby se společnost WOOD PARTNER s.r.o. pokusila s dodavatelem D₁ domluvit na lepších podmínkách reklamace, tak by podle této metody mohl být stejně hodnoceným dodavatelem jako D₂.

Ad 2. Bodové hodnocení

V této metodě jsou jednotlivým dodavatelům přiřazovány body za splnění stanovených kritérií. Než bude možno tyto body udělit, bude zapotřebí stanovit intervaly, podle nichž body budou jednotlivým dodavatelům přiřazeny.

Pro hodnocení dodavatelů by bylo vhodné zvolit čtyřstupňovou hodnotící škálu. V případě, že dodavatel plně vyhovuje požadavkům společnosti, budou mu uděleny 4 body. Naopak, jestliže dodavatel absolutně nevyhovuje požadavkům společnosti, bude mu udělen pouze 1 bod. V Tab. 27 jsou uvedeny intervaly, podle nichž budou dále body přiřazovány jednotlivým dodavatelům.

Tab. 27 Intervaly pro bodové ohodnocení možných dodavatelů březové překližky

kritéria	přiřazené body			
	1	2	3	4
K₁ - pořizovací náklady (v tis. Kč)	vyšší než průměrná cena o 10% a více	vyšší než průměrná cena o 5-10%	vyšší než průměrná cena až o 5%	průměrná cena a nižší
K₂ - kvalita produkce	nízká - produkce vykazuje velké nedostatky	dobrá - produkce vykazuje menší nedostatky	průměrná - produkce odpovídá přesně smluvným podmínkám	vysoká - produkce přesahuje smluvené podmínky
K₃ - schopnost dodat požadované množství (v m²)	dodavatel je schopen dodat méně než 80% potenciálně maximálně požadovaného množství	dodavatel je schopen dodat pouze 80-89% potenciálně maximálně požadovaného množství	dodavatel je schopen dodat 90-99% potenciálně maximálně požadovaného množství	potenciálně maximálně požadované množství zboží, ale i více
K₄ - reklamace (ve dnech)	61 a více	60-31	30-1	ihned
K₅ - rychlost dodávek (ve dnech)	22 a více	21-15	14-8	7 a méně
K₆ - služby poskytované dodavatelem	dodavatel poskytuje malé množství požadovaných služeb	dodavatel poskytuje průměrné množství požadovaných služeb	dodavatel poskytuje většinu požadovaných služeb	dodavatel poskytuje všechny požadované služby

Prostřednictvím Tab. 25 a Tab. 27 budou jednotlivým dodavatelům přiřazeny body. Dodavatel s nejvyšším bodovým ohodnocením, by měl být dle této metody pro společnost optimálním dodavatelem. Toto bodové ohodnocení lze vidět v následující Tab. 28.

Tab. 28 Bodové hodnocení dodavatelů březové překližky

kritérium	dodavatelé				
	D ₁	D ₂	D ₃	D ₄	D ₅
K ₁ - pořizovací náklady (tis Kč)	3	4	1	2	1
K ₂ - kvalita dodávek	3	4	3	3	3
K ₃ - schopnost dodat požadované množství (m ²)	3	4	1	1	1
K ₄ - reklamace	1	4	1	1	1
K ₅ - rychlost dodávek (dny)	4	4	2	2	3
K ₆ - služby poskytované dodavatelem	4	4	3	3	3
celkem	18	24	11	12	12

Dle této metody vychází s přehledem jako nejlepší dodavatel opět D₂, neboli OR-LIMEX CZ s.r.o. Jako druhý nejlepší se opět umístil dodavatel D₁- MAPH s.r.o. Jako třetí a čtvrtý nejlépe hodnocený dodavatele patří D₄- Kili s.r.o. a D₅- Démos trade s.r.o. Jako nejméně odpovídající dodavatel vyšel D₃- JAF HOLZ spol. s r.o.