

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Metody hodnocení obchodních partnerů

Veronika Ledrová

**Bakalářská práce
2015**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika Ledrová
Osobní číslo: E12778
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Ekonomika a provoz podniku
Název tématu: Metody hodnocení obchodních partnerů
Zadávající katedra: Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

Cílem práce je na základě rešerše odborné literatury v oblasti metod hodnocení obchodních partnerů z hlediska kvality i finanční stability provést analýzu a zhodnocení jednotlivých metod a posoudit jejich slabé a silné stránky.

Osnova:

- Úkoly útvarů nákupu a prodeje.
- Požadavky na dodavatele a odběratele.
- Metody hodnocení vhodných obchodních partnerů.
- Porovnání jednotlivých metod.
- Užití metod hodnocení obchodních partnerů v konkrétním podniku.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ, S. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006, 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
NENADÁL, Jaroslav. Moderní management jakosti: principy, postupy, metody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
ŠUBRT, Tomáš. Ekonomicko-matematické metody. 1. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 351 s. ISBN 978-80-7380-345-2.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.



Vedoucí bakalářské práce: Ing. Michal Kuběnka, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. září 2014
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2014

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2014

Veronika Ledrová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Michalu Kuběnkovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Poděkování patří rovněž společnosti Synthesia, a. s., která mi byla nápomocná v praktické části mé závěrečné práce. A v neposlední řadě velký dík náleží i mé rodině za neustálou podporu.

ANOTACE

Tato bakalářská práce pojednává o problematice hodnocení obchodních partnerů z hlediska kvality i finanční stability. Práce popisuje teoretický proces nákupu i samotný výběr dodavatele, dále řeší klasifikaci nákupních situací či členění dodavatelů. Další součástí práce jsou požadavky na dodávky a analýza vybraných metod hodnocení dodavatelů včetně posouzení jejich silných a slabých stránek. Z praktického hlediska následuje objasnění hodnotícího systému dodavatelů aplikovaného ve společnosti Synthesia, a. s.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nákup, hodnocení dodavatelů, analýza metod, kritéria

TITLE

Methods for the Assessment of Business Partners

ANNOTATION

This bachelor thesis is about the problematics evaluating business partners according to their quality and financial stability. This paper describes the theoretical process of purchase and the choice of the contractor. This paper deals with the classification of purchase situations and division of contractors. This paper deals with requests of supplies and the analysis of chosen methods evaluation of contractors, including an assessment of their strong and weak sides. From the practical point of view, paper shows the clarification of the evaluating system of contractors, which is applied in the Synthesia company.

KEYWORDS

Purchase, evaluation of contractors, method analysis, criterias

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Rozdílné nákupní situace	18
Tabulka 2 - Obecná rozhodovací tabulka	26
Tabulka 3 - Srovnání předností a nevýhod	27
Tabulka 4 - Bodová stupnice	28
Tabulka 5 - Výstup bodovací metody	28
Tabulka 6 - Výchozí tabulka pro stanovení vah kritérií	29
Tabulka 7 - Váhy jednotlivých kritérií	29
Tabulka 8 - Ukázka zvážení rizik	32
Tabulka 9 - Ukázka interního auditu surovin	39
Tabulka 10 - Formulář pro hodnocení dodavatelů kusového materiálu	46
Tabulka 11 - Hodnocení dodavatele za pomoci dalších SBU	47
Tabulka 12 - Vzor hodnocení dodavatelů služeb	49
Tabulka 13 - Rozmezí pro rozčlenění dodavatelů	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Ukázka Fullerova trojúhelníku pro $k = 5$	30
Obrázek 2 - Grafické znázornění relativního hodnocení dodavatelů	31
Obrázek 3 - Logo společnosti.....	33
Obrázek 4 - Organizační schéma ONN	41
Obrázek 5 - Struktura stávajících dodavatelů.....	43

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Hodnotící kritéria včetně procentuálního vyjádření vah.....	44
Graf 2 - Kritéria pro hodnocení dodavatelů služeb	48

OBSAH

ÚVOD	12
1. NAKUPOVÁNÍ.....	13
1.1. ÚKOLY ÚTVARU NÁKUPU	14
1.2. KLASIFIKACE DODAVATELŮ.....	15
1.3. TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ	18
1.4. POŽADAVKY NA DODAVATELE.....	19
1.4.1. Požadavky na dodávky.....	20
2. HODNOCENÍ OBCHODNÍCH PARTNERŮ	22
2.1. HODNOCENÍ ODBĚRATELŮ	22
2.2. FÁZE HODNOCENÍ DODAVATELŮ	23
2.2.1. Předběžné hodnocení dodavatelů	23
2.2.2. Hodnocení potenciálních způsobilosti dodavatelů	24
2.2.3. Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií	24
2.2.4. Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	25
3. JEDNOTLIVÉ METODY HODNOCENÍ.....	26
3.1. PROSTÉ SROVNÁNÍ PŘEDNOSTÍ A NEVÝHOD	27
3.2. METODY STANOVENÍ VAH KRITÉRIÍ	27
3.2.1. Bodovací metoda	27
3.2.2. Metoda pořadí	28
3.2.3. Fullerův trojúhelník.....	30
3.3. METODA RELATIVNÍHO HODNOCENÍ	31
3.4. ZVÁŽENÍ RIZIKA	31
4. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SYNTHESIA, A. S.....	33
4.1. HISTORIE A TECHNOLOGICKÝ VÝVOJ	33
4.2. DNEŠNÍ SYNTHESIA, A. S.	34
4.3. PRACOVNÍŠTĚ HODNOTÍCÍ OBCHODNÍ PARTNERŮ	35
5. OBCHOD SBU NITROCELULÓZY.....	36
5.1. PLÁNOVÁNÍ A PROCES NÁKUPU	36
5.2. ČETNOST METOD HODNOCENÍ	37
5.3. INTERNÍ AUDIT	38
5.4. EXTERNÍ AUDIT	40
6. ODBOR NECHEMICKÉHO NÁKUPU.....	41
6.1. PROCES NÁKUPU	42
6.2. HODNOCENÍ DODAVATELŮ V ONN	43
6.2.1. Hodnotící kritéria	44
6.2.2. Popis průběhu hodnocení dodavatelů kusového materiálu	45
6.2.3. Kritéria pro hodnocení dodavatelů služeb.....	47
6.2.4. Popis hodnocení dodavatelů služeb.....	49
7. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	51
ZÁVĚR.....	52
POUŽITÁ LITERATURA	53
SEZNAM PŘÍLOH	55

SEZNAM ZKRATEK

A. s.	Akciová společnost
JIT	Just in time
MS	Microsoft
PŘ	Poptávkové řízení
SBU	Strategic Business Unit
VŘ	Výběrové řízení

ÚVOD

Cíl každého prosperujícího ekonomického subjektu představuje maximalizace zisku, jehož neodmyslitelnou součástí je efektivní spolupráce s jeho obchodními partnery bez ohledu, zda se jedná o dodavatele či odběratele. Aby snaha o minimalizaci nákladů mohla být úspěšná, musí podnik pečlivě vybírat své dodavatele, kteří budou dodávat kvalitní zboží či služby a tím zaručí požadované výstupy. Proto se výběr a hodnocení obchodních partnerů považuje za jednu z nejdůležitějších činností v podniku, od kterého se odvíjí mnoho dílčích aktivit. Mimo jiné má pravidelné hodnocení za účel analyzovat současný stav dodavatele, čímž se dají eliminovat případné budoucí nedostatky či dokonce ztráty.

Zpracovaná bakalářská práce bude zaměřena na metody hodnocení obchodních partnerů. Práce bude rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou.

Na úvod teoretické části bude pojednáno o činnostech souvisejících s nákupem, dále budou objasněny požadavky na dodávky včetně požadavků na samotné obchodní dodavatele. Nebude chybět klasifikace dodavatelů ani charakteristika nákupních situací. Další oblast teoretické části práce bude zaměřena na konkrétní metody využívané k hodnocení dodavatelů. K dokreslení jednotlivých metod budou použity pomocné tabulky a obrázky. Součástí analýzy uvedených metod bude srovnání jejich pozitiv a negativ.

V praktické části bakalářské práce bude představena společnost Synthesia, a. s. sídlící v Pardubicích. Jedná se o společnost s dlouholetou tradicí a zároveň předního výrobce v chemickém průmyslu. Zde budou teoretické poznatky vkládány do praxe spolu s ukázkami aplikované ve vybrané společnosti. V závěru práce budou navrženy rady vedoucí ke zlepšení hodnotícího systému a případné návrhy změn.

Cílem práce je objasnit problematiku hodnocení obchodních partnerů především z hlediska kvality i finanční stability. Dále si klade za cíl provedení analýzy a zhodnocení jednotlivých metod a posouzení jejich silných a slabých stránek.

1. NAKUPOVÁNÍ

„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovárů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech“ [6, s. 9].

Jiný autor uvádí náhled na nákup z hlediska strategického i operativního, jako na významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu. „Představuje opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako **funkci** (jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit), **proces** (jako průběh s dodávaným zbožím) a jako **organizační jednotku** (pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost)“ [25, s. 208].

Při nakupování, a tedy současně při vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů, se snaží podniky o co nejefektivnější spolupráci se svými obchodními partnery. Je to dáno tím, že právě nákup má v podniku velmi významné a zároveň v mnoha směrech specifické postavení. Například o tom svědčí fakt, který udává, že podíl nakupovaných položek ve výrobních podnicích podle [6] tvoří 40 až 60 % celkových nákladů. Proto každá, byť jen malá, úspora vede ke změně efektivnosti celého procesu.

Pro lepší pochopení této práce je třeba vysvětlit následující pojmy, které budou nadále často používány:

Dodavatel představuje fyzickou nebo právnickou osobu, která poskytuje produkt či služby. Za vymezení produktu či služby se považují především hmotné statky a služby.

Odběratelem je taková fyzická nebo právnická osoba, která naopak poptává produkt či služby od dodavatele.

Obchodním partnerem je myšleno širší pojetí předchozích pojmů, může být takto chápán tedy jak dodavatel, tak i odběratel. Jejich rozlišování je v tomto případě nezbytné.

Jak uvádí [11], dříve byl nákup charakterizován tlakem na nákupní marketing. Postupem času se chápání moderního nákupu vyvíjelo a v současnosti je spojován s tlakem na vytváření vztahů k dodavateli včetně jejich začleňování do dodavatelských řetězců.

Když jsou známy základní pojmy, v další podkapitole následuje analýza celého procesu nakupování.

1.1. Úkoly útvaru nákupu

Celá nákupní strategie se skládá z mnoha jednotlivých úkolů, které zajišťuje útvar nákupu a prodeje organizace, jinak také management nákupu. Výstup tvoří plán nákupu. Neodmyslitelnou částí této strategie je *nákupní proces*, který je chápán z více úhlů pohledu. Autoři [15], [20] se shodují, že širší pojetí nákupního procesu zahrnuje určení spotřeby, následný nákup, poté dopravu, příjem a skladování.

Užívanější užší pojetí pak představuje např. Robinsonův a Fariseův model [15]. Pochází z roku 1967 a je až do současnosti obecně považován za základní model nákupního procesu skládající se z osmi navazujících kroků, které se staly základem pro tzv. nákupní mřížku:

1. Zjištění problému

Na počátku nákupního procesu musí vzniknout potřeba nebo problém. Předchází tomu někdy neuvědomované vnitřní nebo vnější stimuly, které mají na následek formulaci požadavku na pořízení daného zboží či služby.

2. Definování požadavků

Druh a množství zboží či služby jsou častá rutinní specifika potřeb. Nestačí to ale v případech, kdy se pořizují strategicky klíčové položky nákupu. Protože se jedná o složitější upřesnění požadovaných vlastností, je zde výhodná spolupráce nákupčího se zákazníky a pracovníky jejich podnikových útvarů. Další možností je seznámení zákazníka s vlastnostmi nabízeného zboží přímo od samotného dodavatele.

3. Specifikace výrobku

Tuto fázi provádí technický tým, který má za úkol zpracovat projekt skládající se z pečlivě studovaných součástí. Jeho výstupem jsou technické parametry zboží či služby s předpokladem snižování nákladů.

4. Vyhledávání dodavatelů

Základ pro hledání potenciálních dodavatelů tvoří dostatečný sběr potřebných dat. Například pokud se hledá dodavatel pro nový nákup, bude jeho vyhledání delší a také náročnější. Tento krok využívají i dodavatelé, kteří vyhledávají potenciální odběratele. Cíl obou obchodních partnerů spočívá v dostání se na hlavní seznam dodavatelů či odběratelů.

5. Hodnocení dodavatelů

Schopnost posoudit jednotlivé nabídky a rozhodnout buď o okamžitém vyloučení dodavatele, nebo naopak jeho vyzvání k přímému jednání, závisí na dvou nejčastějších okolnostech. První se odvíjí od výše zmíněných dostupných informací o dodavatelích a další pak z osobních jednání s prodejcem.

6. Výběr dodavatele

Při konečném výběru dodavatele se odběratel uchyluje k různým kritériím s ohledem na jejich důležitost, podle kterých zhodnotí schopnost dodavatele a následně zvolí nejvhodnějšího kandidáta. Odběratel nesmí opomenout regulovat počet dodavatelů, aby nedocházelo k nevyváženosti růstu vyjednávací síly některého z dodavatelů.

7. Vyřizování objednávek

Konečná objednávka, kterou odběratel vystaví vybranému dodavateli, musí obsahovat formální náležitosti. Je jich dostatečná škála, ale pro bližší vysvětlení není nutné uvádět všechny. Obvyklé parametry tvoří dohodnuté technické parametry, množství, termín dodání, po postup při odmítnutí vadných dodávek aj.

8. Vyhodnocení nákupu

V poslední řadě je důležité pro odběratele zhodnotit výkon určitého dodavatele, přičemž si může vybrat z mnoha metod hodnocení.

Všechny hlediska mají jeden stejný prvek, kterým je neustálé rozhodování. Žádná fáze nákupního procesu se bez něj neobejde, a proto hraje velmi důležitou roli v organizaci.

1.2. Klasifikace dodavatelů

Otázku vhodného výběru dodavatele řeší každá firma. Pomocí dlouhodobějšího sledování je možné rozdělit dodavatele do několika kategorií, které následně mohou zkvalitnit jejich výběr.

V odborné literatuře se dodavatelé klasifikují dle různých hledisek. Jak uvádí [6], prvním je dlouhodobá **prodejní podnikatelská strategie**, kde vzhledem ke specifikům nákupu B2B¹ rozlišujeme dodavatele do sedmi základních skupin:

¹ B2B „business to business“ označuje obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi, které nejsou konečnými spotřebiteli

- Ideální skupinu představují dodavatelé „**inovátoři**“. Jejich označení napovídá, že se jedná o dodavatele, kteří jsou známi ustavičným zlepšováním kvality svých výrobků. Předpoklad pro tento rozvoj tvoří vlastní výzkumná a vývojová zařízení nebo různé formy vzájemné spolupráce. Protože jejich sortiment výrobků není příliš rozmanitý, specializují se na konkrétní požadavky daného zákazníka tzv. „výrobky šité na míru“. Flexibilita a komunikativnost těmto dodavatelům pomáhá už při převzetí poptávky, kdy se snaží o aktivní přístup navazování kontaktu s potenciálním zákazníkem a nechybí ani možné návrhy změny požadovaných vlastností výrobku. To vše patří ke strategii dosahování vyšších efektů spojených s použitím jejich výrobku u zákazníka.
- Na pomyslné špičce dodavatelské pyramidy stojí „**experti**“. Charakteristický znak pro tuto skupinu dodavatelů je ve valné většině silné postavení na trhu a dodávání výrobků či služeb na velice vysoké úrovni, což je opět podmíněno disponibilitou vlastní vývojové základny. V jejich prestiži jim brání pouze vlastní neochota spolupracovat. Mnohdy si až vynucují přijetí svých řešení u zákazníků.
- Za ne příliš výraznou skupinu považujeme „**konzervativce**“. Jedná se o dodavatele základních surovin potřebných k výrobě. Za pozitivum je brán jejich sortiment, který obsahuje standardní a dlouhodobě osvědčené produkty. Naopak mezi negativa se dá zařadit nezáměr o další inovace svých výrobků a intenzivnější snahu o užší spolupráci.
- Imitací dodávaných výrobků jsou známí „**napodobitelé**“. Jejich hlavní činností je produkce výrobků na základě koupených licencí od původních výrobců. To je důvod, proč tato široká skupina dodavatelů nepotřebuje vlastnit vývojová pracoviště, a proto u nich nelze očekávat flexibilní chování při plnění specifických požadavků zákazníka.
- Za „**univerzalisty**“ se označují obchodní firmy nabízející velmi bohatý sortiment výrobků či služeb. Vyznačují se neochotou těsněji spolupracovat, a protože nabízejí poměrně roztráštěný sortiment, nejsou schopni zajistit např. kvalitní poradenské služby. Svou činností se snaží snižovat náklady za pomoci objednávání velkého množství položek spadající do skupiny C².
- Další skupinu tvoří „**spasitelé**“, kteří jsou využíváni v nestandardních případech. Když dojde k výpadku či problému u běžného dodavatele, nastává potřeba rychle sehnat náhradního dodavatele, který zachrání nepříjemnou situaci. Firmy této kategorie disponují dostatečně velkou a volnou kapacitou, která jim umožňuje rychle reagovat i

² Skupinu C zahrnuje v řízení zásob ABC analýza, kdy se největší skupině A věnuje největší pozornost

na extrémní požadavky. To jsou důvody, proč si zákazník za jejich služby připlatí. Řadí se zde ovšem i menší podniky schopné dodávat malá množství speciálních dílů, jejichž výroba se velkým firmám nevyplatí.

- Poslední skupinu reprezentují „**podbízeči**“. Tyto firmy jsou charakteristické velmi nízkými cenami a neustáleným sortimentem nabízených výrobků. Za negativa lze považovat nestabilní kvalitu jejich výrobků a nízkou úroveň logistických služeb.

Druhé hledisko klasifikace dodavatelů a jiný úhel pohledu opět vychází z dlouhodobějšího sledování **spolehlivosti výkonů dodavatelů, kvality** dodávaných výrobků či poskytovaných služeb. Někteří výrobci rozdělují dodavatele do čtyř následujících skupin:

- Poměrně malá **skupina P** zahrnuje **naprosto spolehlivé dodavatele**, kterým lze plně důvěřovat jak ve velikosti a úplnosti dodávek, tak i v kvalitě. Jelikož jich není zatím příliš mnoho, pro perspektivní dosažení žádoucí úrovně spolupráce v dodavatelských řetězcích, musí tato kategorie narůstat. Výhodou zde představuje možnost plného přenesení odpovědnosti na dodavatele, z čehož vyplývá, že kontrolu kvality může zákazník provádět jen namátkově.
- Nejpočetnější **skupinu Q** tvoří **průměrní dodavatelé**, jejichž dodavatelské schopnosti nemají stabilní charakter. V souvislosti s jejich výkyvy kvality u dodávaných výrobků je na místě důsledná a trvalá kontrola, která zahrnuje i nestálé vyvíjení tlaku na zlepšování jejich výkonů. Řada firem se v této situaci snaží předcházet reklamacím, a proto volí kvantitativní a kvalitativní přejímku u každé dodávky.
- **Skupina R** zahrnuje **rizikové dodavatele**, kteří často neplní základní požadavky. Typickým příkladem jsou dané množství, kvalita a dodací podmínky. Zákazník nestojí o riskantní obchody, proto pokud u nich nedojde k výraznému zlepšení v předem stanoveném termínu, musí být z dodavatelského řetězce takoví dodavatelé vyloučeni.
- Do **skupiny S** spadají **nespolehliví dodavatelé**. Řada podniků má už tzv. černou listinu, kde jsou tito dodavatelé vedeni jako nepřijatelní.

Podklady k této kategorizaci lze získat z vlastního dlouhodobějšího sledování dodavatelů, dále z referencí dodavatelů, od spolupracujících firem v oboru, ale také prováděním auditů u dodavatele vlastními silami nebo prostřednictvím najatých auditorských firem.

1.3. Typy nákupních situací

Průběh nákupního procesu ovlivňuje samotný typ nákupní situace v závislosti na měnících se požadavcích daného odběratele. Základní rozčlenění nákupních akcí organizací započalo svou historii v 60. letech minulého století definovanými pracemi Levitta, který rozlišuje tři typy [15]:

1. běžný,
2. modifikovaný,
3. nový nákup.

Běžným nákupem se rozumí opakovaný a do jisté míry stabilní obchod, kdy dlouhodobý zákazník nemění své požadavky na nakupované zboží či služby. Vyznačuje se jen minimálními změnami, ke kterým dochází v množství či v dodacích termínech. Výhodnou pro obě strany je osvědčená distribuce, při které lze optimalizovat materiálový tok a zároveň snižovat zásoby a to při minimální informační náročnosti.

Modifikovaný nákup si zákazník žádá v případě změn. Nezáleží, zda se jedná o specifikaci produktu či služby, cenu, kvalitu nebo dodací podmínky aj., v tomto směru je to zcela individuální podle aktuálních potřeb odběratele. K modifikaci těchto stanovených nároků dochází u původního dodavatele, který je vlastně nucen posouvat hranice svých dodavatelských schopností na vyšší úroveň. Tím ho odběratel staví do role, kdy se cítí pod tlakem a neúspěch při vyhovění novým požadavkům by mohl vést k jeho nahrazení. Poté by přišli na řadu konkurenční, tedy noví, dodavatelé.

K novému nákupu dochází v případě, kdy jsou potřeba velké změny. Mohou to být například změny výrobního programu, oblasti obchodování nebo poskytování služeb apod. Protože neosvědčený dodavatel představuje hrozbu, na místě je značný důraz na informace a priorita minimalizace rizik spojených s výběrem nového dodavatele. Ze všech možností je tento rozhodovací proces nejsložitější, proto se na něm podílí větší množství odborníků.

Tabulka 1 - Rozdílné nákupní situace

NÁKUPNÍ SITUACE	CHARAKTER PROBLÉMU		
	Novost	Potřeba informací	Zřetel na nové alternativy
Nový nákup	vysoká	maximální	velký
Modifikovaný nákup	střední	mírná	ohraničený
Běžný nákup	nízká	malá	žádný

Zdroj: upraveno podle [25]

Pro srovnání jsou ve výše uvedené tabulce uvedeny hlavní rozdíly jednotlivých nákupních situací.

1.4. Požadavky na dodavatele

Při zpětném ohlednutí stojí za zmínku fakt, že v minulosti o výběru vhodného dodavatele rozhodovala výlučně výše ceny. Netrvalo ovšem dlouho a chápání ceny jako středobodu požadavků se začalo značně formovat do jiných rozměrů. Impulsů pro změnu mohlo být více, např. spolehlivost dodávek, špatná komunikace, ale největším kamenem úrazu byla neodpovídající kvalita.

Přirozeně v současné době již tento, dalo by se říci mýtus, nepřetrvává stejně jako tehdejší nízká kvalita výrobků či služeb, na kterou nebyl kladen takový důraz. Dnes existuje široká škála používaných kritérií, která pomáhají zajistit vlastní výběr dodavatelů včetně hodnocení jejich výkonů. Ty pak mohou tvořit zajímavé podklady a zároveň mohou být včasnou prevencí, která případně pomůže upozornit na problémy jejich klasifikace.

V oblasti nákupu se kritéria pro rozhodování o potenciálních partnerech rozdělují do sedmi hlavních segmentů [6]:

1. **Finanční situace dodavatele** přitáhne vždy výraznou pozornost a není dobré ji opomínat. Odběrateli napoví, zda bude dodavatel stabilní partner pro dlouhodobější horizont spolupráce či nikoliv. Údaje o finanční situaci dodavatele lze získat z výročních zpráv a jejich vývoje, podle vývoje podílu dodavatele na trhu nebo ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu atd.
2. Další zajímavou oblastí, na kterou by měl být kladen důraz je **perspektivnost vývoje dodavatele**. Znamená to, jak bude dodavatel schopen pohotově akceptovat změny požadavků při zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka či při vývoji nových výrobků. V tomto případě je potřeba se zaměřit především na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele, jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi, na systémy podpory tvůrčí podpory ve firmě dodavatele apod.
3. Uplatňování tažných systémů řízení hmotných toků v logistických řetězcích vyvolává tlak na **logistické služby poskytované dodavateli**. V mnoha odvětvích se řadí logistické služby k rozhodujícím kritériím při výběru dodavatelů. Důležitá je například lokalizace dodavatele, dodací lhůta, rozptyl termínů vyřízení

objednávek, kompletnost dodávek, schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky, balení dodávaných výrobků, nabídka dalších služeb apod.

4. V této spojitosti nelze opomenout ani informace o **výrobních možnostech dodavatelů**. Při rozhodování, zda lze daného dodavatele považovat za spolehlivého výrobce, napoví jeho výrobní kapacita a stupeň jejího využití, dále počet výrobních jednotek, ale i úroveň řízení výroby nebo stav výrobního zařízení a systému jeho údržby.
5. V současnosti je třeba brát v úvahu rozvoj komunikačních technologií. Tzn. sledovat, jaký dodavatel používá interní **informační systém** a jak je napojen na externí komunikační systémy.
6. Nejvýraznějším kritériem přetrvává nabízená cena, lépe **pořizovací náklady a platební podmínky**. Mezi další rozhodovací kritéria patří očekávaný vývoj ceny, vývoj nákladů surovinové základy dodavatele, podíl přímých a režijních nákladů, lhůty splatností faktur a cenové rabaty.
7. Absolutní kritérium, které by měl každý dodavatel splňovat, je **požadovaná kvalita**. Protože u řady kvalitativních parametrů nelze zajistit stoprocentní dodržení, používá se mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek, např. procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství nebo procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti.

1.4.1. Požadavky na dodávky

V souvislosti s požadavky na dodavatele jsou na místě požadavky na samotné dodávky. Požadavkem na dodávky rozumíme ve smyslu normy ČSN EN ISO 9000 potřeby nebo očekávání, které jsou stanoveny odběratelem a zároveň obecně se předpokládající nebo závazné.

Mnohdy jsou právě tyto požadavky brány jako samozřejmé a nevěnuje se jim příliš velká pozornost. Následkem je podle vypovídajících zkušeností až 40 % příčin reklamací uplatňovaných odběrateli. V těchto případech problém tkví na straně odběratelů, kdy nejsou schopni jasně a přesně definovat své požadavky [16].

Proto musí být definování přesné, jednoznačné, úplné a včasné interpretované. V dnešní době vážeme všechny požadavky odběratelských organizací na [18]:

- ***vlastní nakupované výrobky či služby***, kam spadají údaje, jako jsou například úplná nomenklatura a hodnoty měřitelných znaků jakosti, časové období platnosti hodnot, stanovené postupy a jednotky měření a testování produktů, volba vhodného modulu posuzování shody, definovaná kritéria přijatelnosti dodávek, termíny dodání, množství, požadavky na identifikaci a zpětnou vazbu sledovatelnost dodávek a v neposlední řadě očekávané maximální náklady vztahující se k dodávce apod.
- ***procesy a systémy managementu u dodavatelů***, kde by neměly chybět požadavky na systémy managementu jakosti, environmentálního managementu, managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, dále požadavky na způsobilost procesů u dodavatelů, způsoby zabezpečování jakosti u subdodavatelů, druhy přijímacích plánů pokud se uplatňuje statistická přejímka, odpovědnost za jednotlivé činnosti zabezpečování jakosti dodávek, způsoby komunikace s dodavateli o změnách a úpravách obchodních smluv či požadavky na rozsah spolupráce v průběhu plnění obchodní smlouvy.
- ***další služby a činnosti spojené s dodáváním***. Zde patří odkazy na nadřazenou legislativu, rozsah povinně vedených a udržovaných záznamů včetně jejich doby uchování, požadavky na obaly, způsob přepravy, skladování a požadavky na certifikáty třetí stranou.

2. HODNOCENÍ OBCHODNÍCH PARTNERŮ

Jak už bylo dříve zmiňováno, hodnocení obchodních partnerů je provázáno s preventivní funkcí, která má chránit protější stranu před nežádoucími situacemi. V současné době se hodnocení zejména dodavatelů provádí ve většině organizací, přičemž každá si volí metriky, které danému podniku nejvíce vyhovují a mají pro něj dostatečně vypovídající charakter.

Hodnocení obchodních partnerů zahrnuje jak hodnocení odběratelů, tak na druhé straně mnohem používanější hodnocení dodavatelů. Aby bylo hodnocení objektivní, musí být zajištěn přijatelný informační tok, který bude sloužit jako vstup pro celkové hodnocení. Mezi základní zdroje informací pro hledání a vyhodnocování jednotlivých dodavatelů patří především evidence o výkonech dodavatelů, osobní kontakty, internet, odborné komory, odborné časopisy a regionální firemní katalogy, ale i poradenské firmy, výstavy a veletrhy, zprávy z obchodních jednání i obchodních cest a nakonec reklama dodavatele [6].

Na hodnocení přímo navazuje výběr dodavatelů, při kterém se nejčastěji podniky dopouštějí dvou chyb. První představuje přílišné spoléhání na důvěrné známé a sympatické osoby, což se mnohdy vede k ne příliš výhodným spolupracím a druhým problematickým návykem jsou unáhlená rozhodnutí, která ukončí vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích.

2.1. Hodnocení odběratelů

Každý podnik si klade za cíl maximalizovat svůj zisk, čemuž předchází vyrobít a následně prodat své produkty či zboží, za které bude inkasovat příjmy. Proto jeho odběratelé zaujímají důležité postavení, které je třeba mít pod kontrolou.

Typickým hodnocení odběratelů se rozumí sledování odběratele z hlediska jeho finanční stability. K tomu slouží propočty jako např. zákazníkova bonita, naopak jeho zadluženost, ale i analýza ziskovost daného zákazníka a další.

Ve větších společnostech se využívají k hodnocení odběratelů též interní audity, kde se zohledňuje celková kvalita zákazníka. Audity tedy spočívají ve zhodnocení odběratelovy platební schopnosti a dodržování dalších ujednání v obchodní smlouvě. Výsledky jsou předmětem pro posouzení celkového a věrohodného portfolia zákazníka.

2.2. Fáze hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů se většinou promítá do třech rovin. Je nutno rozlišovat, zda se jedná o [16]:

- předběžné hodnocení dodavatelů,
- hodnocení potenciální schopnosti dodavatelů,
- hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.

Jiné hodnocení probíhá v průběhu kontraktu, tedy pokud se jedná o stálé dodavatele. Každá možnost se něčím liší, proto budou jednotlivé možnosti dále objasněny.

2.2.1. Předběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů můžeme označovat za začátek celého hodnocení. Bývá používáno v situacích, kdy odběratel vybírá z velké škály všech možných dodavatelů a potřebuje snížit počet přijatelných potenciálních dodavatelů. Podle [16] může zahrnovat:

a) posouzení vzorků dodávek

První vzorky si může vyžádat od potenciálního dodavatele sám odběratel, který očekává zaslání vzorků tzv. „na zkoušku“ s předem avizovanými požadavky. Po obdržení vzorků se porovnává shoda požadavků s dodanými vzorky. Jakmile odběratel má k dispozici výsledky zkoumání shody, není pro něj těžké usoudit, zda má cenu s daným dodavatelem plánovat uzavření kontraktu či nikoli. V praxi dokonce i dodavatelé nabízejí jako první své fyzické vzorky. Dělá se to za účelem prohloubení zájmu o spolupráci, zvýšení odbytu a rozšíření potenciálních odběratelů.

b) předběžné posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace

Ne vždy se dají jednoznačně a objektivně určit požadavky. Proto u dodavatelů, u nichž to není možné, se užívá metoda tzv. sebehodnocení. Postupuje se následovně: Odběratel sestaví dotazník, typicky zaměřený na jeho důležité základní oblasti hodnocení, tedy např. na jakost, dodávání, servis, přístup k technologiím, životní prostředí a bezpečnost, náklady a ceny. Dodavatel po obdržení dotazníku má povinnost daný komplexní dotazník pečlivě vyplnit a zaslat zpět odběrateli, který si ho nejdříve zanalyzuje a na základě odpovědí může dle svých uvážení rozhodnout, jak bude vypadat další komunikace s daným dodavatelem.

c) analýzu referencí jiných odběratelů

Na informace o dodavateli z dalších zdrojů má odběratel plné právo, ovšem takto získané reference mají povahu pouze doplňujících dat. Rozhodně se na jejich základě nedá rozhodovat o uzavření spolupráce s daným potenciálním dodavatelem. Nejčastěji se dají tyto reference obdržet od již zkušených organizací, které obchodovaly s daným dodavatelem. Dalšími možnostmi mohou být benchmarkingové databáze nebo webové stránky.

d) kombinaci předchozích

Velice často se v organizacích všech oborů výše uvedené přístupy předběžného hodnocení kombinují. Logickým vysvětlením je jednoznačná rovnice, čím víc zdrojů, tím více užitečných informací.

2.2.2. Hodnocení potenciálních způsobilosti dodavatelů

Po zredukování potenciálních dodavatelů v předchozím kroku následuje druhá fáze hodnocení. Ta zahrnuje zkoumání potenciálních dodavatelů z dlouhodobějšího hlediska, zejména zda jsou schopni v budoucnu dostát požadavkům odběratele. Za běžně uznávaný způsob hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů je bráno prověřování systémů managementu přímo u potenciálních dodavatelů za pomoci auditů.

Audit je ve smyslu normy ČSN EN ISO 9000 „*systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria*“ [16, s. 97]. Po předchozí domluvě obou zainteresovaných stran ho vykonává pověřená osoba – nestranný auditor se speciální aprobací. Zde je potřeba dbát na dodržování přísných specifik nařízených v rámci platných norem. Tyto audity usnadňují odběrateli vytvořit si vlastní názor na daného potenciálního dodavatele, zároveň napomáhají a usnadňují navázání dodavatelsko-odběratelských vztahů.

2.2.3. Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií

Existuje celá řada možných kritérií, podle kterých se odběratelé rozhodují. Vždy je na místě zvolit správná kritéria, která mají zároveň povahu i preventivních opatření. Protože špatnou volbou vhodných kritérií dochází v podniku ke ztrátám, které jsou mnohdy velice těžko později doháněny.

Při hodnocení potenciálních dodavatelů pomocí kritérií nesmí být použito pouze jedno jediné kritérium. To by nezaručovalo kvalitu a opodstatněnost rozhodovacího procesu. V praxi se proto kombinují obvykle kritéria *kvantitativní s kvalitativními*. Naopak v jiných situacích, jak uvádí [19], se volí kritéria *maximalizační a minimalizační*.

Pro ujasnění za kvantitativní kritéria se obecně považují objektivně měřitelné hodnoty. Kdežto kvalitativní kritéria nejsou jednoznačně měřitelná, a proto je potřeba relativně odstupňovat do škály pořadí, která už bude mít dostatečně vypovídající charakter pro jejich posouzení.

Při používání maximalizačních kritérií platí, že nejlepší hodnota je ohodnocena nejvyšší možnou důležitostí. U minimalizačních kritérií se postupuje opačně, tedy nejnižší hodnota nabývá nejnižší důležitosti [10].

V souvislosti s hodnocením dodavatelů se podle [6] kritéria dále větví do dvou skupin, a to:

1. absolutní – bezpodmínečně musí splnit každý potenciální dodavatel,
2. relativní – slouží jako podklady pro vlastní výběr dodavatelů.

2.2.4. Průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů

Analyzovat a hodnotit dodavatele není záležitost jen před uzavřením kontraktů, zvláštní postavení má zde i průběžné hodnocení, a to z hlediska výkonnosti dodavatelů, které se využívá právě v průběhu zaběhlého kontraktu. Mělo by se jednat o opakované a ne příliš složité hodnocení metody měření výkonnosti dodavatelů.

Tato výkonnost se chápe jako okamžitá schopnost dostát požadavkům na dodávky v rámci specifikované smlouvy uzavřené mezi oběma účastníky. Tento typ hodnocení dodavatelů je pro odběratele velice přínosným ukazatelem, jehož význam lze chápat z více úhlů pohledů:

- Může sloužit jako předpoklad pro predikci příležitostí, které povedou ke zlepšení dodavatele a zároveň jako prevence proti zhoršení,
- výsledky výkonnosti jsou ukazatelem pro další rozhodování, např. ocenění významných dodavatelů za jejich kvalitní spolupráci aj.,
- také představuje vhodný nástroj vzájemné a účinné integrace, zájmů i komunikace různých organizačních útvarů odběratele,
- v neposlední řadě funguje jako eliminující nástroj rizika unáhlených rozhodnutí při náhodném selhání dodavatele.

3. JEDNOTLIVÉ METODY HODNOCENÍ

Odběratelé si mohou vybírat z řady buď vlastních, nebo komplexních hodnocení dodavatelů. Při volbě dané metody rozhoduje důležitost i objem kontraktu. Přece jenom se bude více sledovat dodavatel, který dodává velké množství zboží či služeb než méně významný dodavatel, který by nemusel zásadně ovlivnit chod podniku. V neposlední řadě je potřeba zmínit, že tato hodnocení zabírají čas, se kterým není efektivní zbytečně plýtvat, to samé platí o finančních prostředcích.

Asi nejpoužívanější metodou je stále **rozhodovací analýza**, která hodnotiteli nabízí více stupňů možností. Jako v ostatních případech se zohledňuje náročnost na informace a celková přesnost. Mezi pět základních forem hodnocení patří [6]:

- hrubé hodnocení přesností a nedostatků jednotlivých variant,
- přesnější bodové hodnocení,
- akceptace důležitosti jednotlivých kritérií,
- váhové hodnocení spojující bodové hodnocení s pořadím důležitosti,
- zvážení rizik s vybranou variantou.

V začátcích hodnocení se dá použít jednoduchá konstrukce obecné rozhodovací tabulky vstupních dat pro výběr dodavatelů, která zahrnuje kritéria a možné dodavatele. Cílem je získat lepší představu o každém možném dodavateli. Tabulka může vypadat následovně.

Tabulka 2 - Obecná rozhodovací tabulka

Kritérium \ Dodavatel	D₁	D₂	...	D_n
K ₁	A ₁₁	A ₂₁	...	A _{1n}
K ₂	A ₂₁	A ₂₂	...	A _{2n}
...
K _m	A _{m1}	A _{m2}	...	A _{mn}

Zdroj: [6]

3.1. Prosté srovnání předností a nevýhod

Pro získání hrubé představy o daném dodavateli je nejrychlejší a nejjednodušší metodou prosté srovnání jeho předností a nevýhod podle předem zvolených kritérií. Jestliže dodavatel splňuje požadované kritérium, většinou se zapisuje číslice 1 nebo znaménko plus. V opačném případě se přiřazuje 0 nebo znaménko mínus.

Tabulka 3 - Srovnání předností a nevýhod

Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ - pořizovací náklady	1	1	0
K ₂ - provozní náklady	1	0	0
K ₃ - dodací lhůta	0	1	1
K ₄ - produktivita práce	1	0	1
K ₅ - obtížnost obsluhy	0	0	1
Výhody celkem	3	2	3

Zdroj: [6]

Počet zvolených kritérií je subjektivní záležitost každého hodnotitele. Ovšem v praxi se lze setkat v mnoha podnicích s interní dokumentací, ve které je stanovený minimální počet hodnotících kritérií a musí se striktně dodržovat.

Mezi silné stránky této metody patří jednoduchost, rychlé provedení, časová nenáročnost. Naopak slabé stránky reprezentuje neobjektivnost, nepřesnost, strohost informací a flexibilita.

3.2. Metody stanovení vah kritérií

Ne vždy je možné vyjádřit shodnou hodnotou jednotlivá kritéria, proto existují metriky pro stanovení vah kritérií, které mají docílit přesnějšího hodnocení za pomoci sjednocování do příslušných škál. Níže budou objasněny tři nejtypičtější [19].

3.2.1. Bodovací metoda

První metrikou je bodové hodnocení. Vychází z numerických hodnot kritérií, které se nejdříve musí nadefinovat v pomocné hodnotící škále. V ukázkovém příkladě platí pravidlo, čím lepší známka, tím je kritérium významnější. Jednu z modelových stupnic znázorňuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 4 - Bodová stupnice

Ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
Počet bodů	1	2	3	4

Zdroj: [6]

V dalším kroku bodového hodnocení nastává přiřazování mezi ke každému intervalu stupnice. To zabezpečuje lepší spolehlivost a jednoznačnost při finálním rozdávání hodnot jednotlivým kritériím. Výsledek bodového hodnocení variant může mít podobu, jak je uvedeno v tabulce č. 5.

Tabulka 5 - Výstup bodovací metody

Kritérium	Dodavatel		
	D ₁	D ₂	D ₃
K ₁ - pořizovací náklady	4	4	3
K ₂ - provozní náklady	4	2	2
K ₃ - dodací lhůta	1	4	4
K ₄ - produktivita práce	3	2	4
K ₅ - obtížnost obsluhy	1	2	4
Výhody celkem	13	14	17

Zdroj: [6]

Z nastíněné situace vyplývá, že nejvhodnější volbu představuje dodavatel D₃, který dosáhl nejvyššího počtu bodů.

Z modelového příkladu lze vidět, že bodovací metoda je poněkud propracovanější oproti pouhému srovnání předností a nevýhod. To se řadí mezi její silné stránky stejně jako poměrně jednoduché zpracování a snaha o eliminaci rozlišit dodavatele do prostých kategorií vyhovující / nevyhovující. Ovšem v praxi u bodovací metody často dochází k většímu rozptylu mezi vahou nejvýznamnějšího a nejméně důležitého kritéria, což se dá považovat za značnou slabinu spolu s větší časovou náročností.

3.2.2. Metoda pořadí

Další možnost propočtu nejvhodnějšího dodavatele představuje metoda pořadí s využitím vah. Ačkoli se na první pohled zdá metoda pořadí složitější, v praxi tomu tak není.

Princip sestavení této metriky spočívá v seřazení předem určených kritérií od nejdůležitějších k nejméně důležitému, přičemž hodnota k , která značí počet kritérií, je přiřazena k nejvýznamnějšímu kritériu. Druhému nejvýznamnějšímu kritériu v pořadí se

přiřazuje hodnota vyjádřená $k-1$. Takto se postupně odstupňují zbylá kritéria, tudíž poslednímu kritériu bude přiřazena číslice 1. Všeobecně je i -tému kritériu přiřazeno přirozené číslo, které se značí *symbolem* p_i . *Váhu kritéria* značenou v_i lze tedy vyčíslit ze vzorce (1)

$$v_i = \frac{p_i}{\sum_{i=1}^k p_i}, \quad \sum_{i=1}^k v_i = k \frac{(k+1)}{2}, \text{ pro } i = 1, 2, \dots, k. \quad (1)$$

U této metody jsou zapotřebí odborníci, kteří nezávisle seřadí daná kritéria. Pro lepší představu následuje tabulka, která znázorňuje výchozí zdroje pro stanovení vah jednotlivých kritérií.

Tabulka 6 - Výchozí tabulka pro stanovení vah kritérií

Kritérium	Dodavatel			P _i
	D ₁	D ₂	D ₃	
K ₁ - pořizovací náklady	2	4	5	11
K ₂ - provozní náklady	1	3	4	8
K ₃ - dodací lhůta	4	1	3	8
K ₄ - produktivita práce	3	2	1	6
K ₅ - obtížnost obsluhy	5	5	2	12

Zdroj: upraveno podle [19]

Následuje jednoduchý postup, kterým se dosáhne výsledných vah daných kritérií. Nejdříve se sečtou všechny hodnoty p_i , tedy $11 + 8 + 8 + 6 + 12 = 45$ a v dalším kroku se vždy vyčíslí váha kritéria jako podíl p_i pro jednotlivé kritérium a celkového součtu p_i všech kritérií.

Z tohoto postupu vzniknou váhy pro každé kritérium, které mají pak vypovídající charakter při dalším výpočtu a zachycuje je tabulka č. 7. Poslední krok spočívá v součinu dílčích hodnot, z čehož zřetelně vystoupí nejlepší varianta pro volbu dodavatele.

Tabulka 7 - Váhy jednotlivých kritérií

Kritérium	Váha kritéria	Pořadí
K ₁ - pořizovací náklady	0,267	1.
K ₂ - provozní náklady	0,244	2.
K ₅ - obtížnost obsluhy	0,178	3.
K ₄ - produktivita práce	0,178	4.
K ₃ - dodací lhůta	0,133	5.
Součet	1,000	X

Zdroj: upraveno podle [19]

Aby byla zajištěna správnost postupu, součet vah musí být v součtu vždy roven jedné. V praxi v důsledku zaokrouhlování může docházet k nepatrným odchylkám v součtu všech vah. Obecně je přípustné, jestliže se součet liší minimálně (v tisícinách), tehdy provádění případných korekcí jednotlivých vah není potřeba. Naopak v případě rozdílu o větší hodnotu je na místě překontrolování výpočtu.

Výhodou této metriky jsou jednoduché kroky vedoucí k výpočtu vah daných kritérií a s tím i související přesnost vypracování. Za nevýhodu metody pořadí lze považovat využití ordinálních informací o kritériích, tzn. seřazení kritérií podle jejich důležitosti.

3.2.3. Fullerův trojúhelník

Metoda Fullerova trojúhelníku se využívá v situacích, kdy se jedná o větší počet kritérií a je velmi obtížné sestavit jejich pořadí významnosti. Princip je založen na párovém srovnávání pouze dvou kritérií, přičemž cílem je určení významnějšího kritéria z každé dvojice. K jeho sestavení se používá tzv. trojúhelníková šablona, kterou zachycuje obrázek č. 2.

K_1	K_1	K_1	K_1
K_2	K_3	K_4	K_5
K_2	K_2	K_2	
K_3	K_4	K_5	
K_3	K_3		
K_4	K_5		
K_4			
K_5			

Obrázek 1 - Ukázka Fullerova trojúhelníku pro $k = 5$

Zdroj: upraveno podle [19]

Následně hodnotitel zvolí významnější kritérium, v tomto případě představuje preference tučné zvýraznění. Poté se udělá součet jednotlivých hodnot každého kritéria. V ukázkovém příkladě to znamená $K_1 \dots 3$ x, $K_2 \dots 0$ x, $K_3 \dots 2$ x, $K_4 \dots 1$ x a $K_5 \dots 4$ x.

Podle výše uvedeného vztahu (1) se opět dopočítají váhy kritérií a podle výsledných součinů se vybere nejvhodnější dodavatel.

Za slabou stránku této metody se uvádí možnost nulové hodnoty pro nejméně preferované kritérium, což nemusí být nutně chápáno jako bezvýznamné. Tento nedostatek lze odstranit navýšením hodnoty každého kritéria o 1 a jmenovatele zlomku při výpočtu navýšením o k . Za

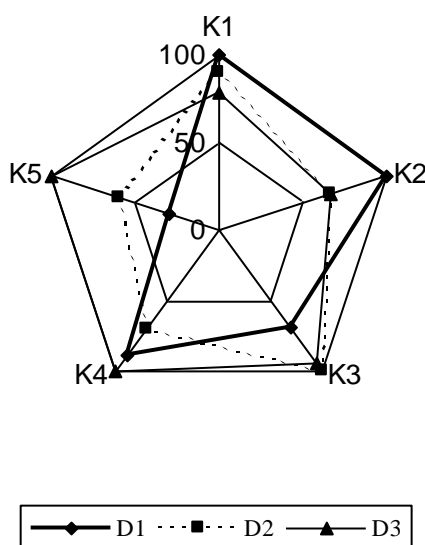
silnou stránku je považována možnost nechat vypracovat tuto metodu více hodnotiteli, protože ani specialisté nemusí dojít ke shodnému výsledku.

3.3. Metoda relativního hodnocení

Princip metody relativního hodnocení pro hodnocení dodavatelů spočívá ve využití přiřazení hodnot do intervalu 0 až 100. Přičemž nejlepší hodnota sledovaného kritéria se položí rovno 100 a ostatní se vyjádří za pomoci poměru

$$\frac{\text{hodnota kritéria}}{\text{nejlepší hodnota kritéria}} \times 100 \quad (2)$$

Za značnou nevýhodu lze považovat použitelnost této metody pouze v případě, že se jedná o kritéria, která mají všechna maximalizační (stoupající) charakter. Čím větší hodnotu podle daného kritéria varianta dosahuje, tím je výhodnější. Další problém nastává u kvalitativních kritérií, proto výslednou hodnotu musí určit odborným odhadem specialista. Za výhodu lze považovat možné grafické znázornění za pomoci hvězdicového grafu, které se často s touto metodou používá.



Obrázek 2 - Grafické znázornění relativního hodnocení dodavatelů

Zdroj:[7]

3.4. Zvážení rizika

Důležitou součástí každého hodnocení je objektivní posouzení rizik daných variant. I k tomuto účelu se používá ustálený postup. Názorným příkladem v souvislosti s hodnocením

obchodního partnera mohou být rizika spojená dodáním nekvalitního zboží nebo s nedodržením jeho dodací lhůty. Existuje řada jiných rizik, které vyplývají z aktuální situace a specifikace v průběhu přípravy kontraktu.

Při kvantifikace prvního rizika je dobré použít statistické údaje reklamací obdobného zboží, které dodavatelé nabízejí. Stejným způsobem se provede pravděpodobnost nedodržení dodacího termínu, tedy odhadem průměrné hodnoty a rozptylu realizovaných dodávek. Dále se aplikuje nenáročný postup vedoucí ke konečnému výsledku [1].

Tabulka 8 - Ukázka zvážení rizik

Riziko	Závažnost rizika v_i	D ₁		D ₂		D ₃	
		p_{i1}	s_i	p_{i2}	s_i	p_{i3}	s_i
Pravděpodobnost výskytu reklamací	3	0,3	0,9	0,2	0,6	0,1	0,3
pravděpodobnost nedodržení dodacího termínu	2	0,4	0,8	0,4	0,8	0,1	0,2
stupeň ohrožení	5		1,7		1,4		0,5
celkové riziko	100		34		28		10

Zdroj: upraveno podle [6]

Hodnoty p_{ij} v tabulce č. 8 zastupují pravděpodobnost výskytu výše uvedených rizik. Současně je třeba ohodnotit závažnost těchto rizik, což se v tomto případě udává v intervalu v_i v rozmezí 1 až 5. Další krok spočívá ve vypočítání dílčích stupňů ohrožení od jednotlivých dodavatelů podle daných rizik. K tomu se využívá jednoduchý vztah

$$s_i = p_i * v_i \quad (3)$$

Z dílčích součinů se vyjádří celkový stupeň ohrožení jako jejich součet. Ten slouží jako podklad pro dopočet celkového rizika. Sumu v_i je třeba položit rovno 100 a dílčí sumy se vyjádří jako procentuální podíly. Například pro prvního dodavatele by procentuální podíl vypadal $1,7 * 100/5$, jehož výsledek činí 34. Tímto způsobem se dopočítají ostatní dodavatelé. Z tabulky vyplývá, že první dodavatel představuje největší hrozbu, proto by neměl být zvolen.

Za nevýhodu se dá považovat důkladnou přípravu, kterou zahrnují statistické propočty a důvěryhodné informace pro objektivní vyčíslení vstupních zdrojů. Výhodou zvažování rizik naopak představuje nenáročný postup a následná možnost propojování s dalšími metodami hodnocení dodavatelů.

4. PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI SYNTHESIA, A. S.

Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána velká prosperující pardubická firma, která má významné postavení v chemickém průmyslu. Jedná se o Synthesii, a. s. Autorka měla možnost poznat tamní prostředí v průběhu odborné praxe. A právě díky vstřícnému přístupu pracovníků Synthesie se autorka rozhodla spolupracovat s tahounem chemického odvětví.



Obrázek 3 - Logo společnosti

Zdroj: [24]

Synthesia, a. s. je právnickou osobou se sídlem v Semtíně, č. p. 103 v Pardubicích a je předním evropským výrobcem kvalifikované chemie s téměř pětadevadesátiletou tradicí. Hlavním předmětem činnosti je výroba, prodej a zpracování chemických výrobků a činnosti tyto aktivity podporující. Disponuje velkým areálem o rozloze 4,4 km² a zaměstnává více než 1 650 zaměstnanců.

Podnikatelské aktivity jsou zacíleny do čtyř tržních segmentů pokročilých organických intermediátů, derivátů celulózy, energetiky, pigmentů a barviv. Společnost dlouhodobě realizuje převažující část produkce na zahraničních trzích, díky kterým v roce 2014 podíl exportu na celkových tržbách dosáhl úrovně 80 %. Mezi hlavní teritoria exportu patří USA, Německo, Itálie, Francie a Polsko.

4.1. Historie a technologický vývoj

Společnost má v Pardubicích dlouholetou tradici. Byla založena roku 1920 jako Československá akciová továrna na výbušné látky. Na to byla zahájena výroba vojenské nitrocelulózy kyseliny dusičné či kyseliny sírové.

Továrna se časem dále rozrůstala a v roce 1941 zahájila výrobu barviv v nově vybudovaném závodu v Rybitví. Následovalo zahájení výroby organických pigmentů, průmyslové nitrocelulózy, polotovarů a otevření teplárny „Zelená louka“ včetně dalších úprav výrobních postupů a v roce 1994 se přetransformovala na akciovou společnost Synthesia, jak je známá dnes.

Společnost nezhálela a v roce 1998 rozjela novou výrobní linku fosgenu. O pět let později se společnost začala členit do strategických obchodních jednotek (SBU) a o dalších pět let má Synthesia jediného majoritního vlastníka, kterým se stává AGROFERT HOLDING, a. s. Od té doby společnost prošla zavedením řady nových technologií, které jí zaručují úspěch na trhu.

Posláním společnosti Synthesia, a. s. je budování dlouhodobých vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, kterým se vždy snaží nabídnout optimální řešení jejich potřeb. Poskytuje služby a produkty světové úrovně, což jí umožňuje trvale zvyšovat hodnotu společnosti.

Výzkum a vývoj ve společnosti Synthesia je považován za klíčovou oblast pro budoucí rozvoj. Vysoký inovační potenciál je důsledkem vysokého počtu odborníků z oblasti kvalifikované chemie. Hledání nových technických a technologických řešení v aplikované chemii zajišťuje pro společnost vlastní výzkumný ústav, který svým působením nabízí služby potřebné pro výzkum a vývoj. Proto se každý rok investují vyšší a vyšší prostředky z čistého obratu společnosti zpět do výzkumných projektů, zařízení a kvalifikovaných lidských zdrojů, které neustále pracují na vylepšování současných technologií [24].

4.2. Dnešní Synthesia, a. s.

Generálním ředitelem společnosti je pan Ing. Josef Liška. Představenstvo a dozorčí rada společnosti hrají klíčovou úlohu ve vedení a sledování strategických rozhodnutích.

Představenstvo je tvořeno Ing. Zbyňkem Průšou (předseda), Ing. Josefem Liškou (místopředseda), Ing. Dagmar Šefčíková (místopředsedkyně), Ing. Tomášem Procházkou (člen) a AGROFERT, a. s.

V dozorčí radě zasedá Ing. Jan Stoklasa (předseda), Ing. Jiří Perk (místopředseda) a Bc. Pavel Kraval (člen).

Synthesia má široký výrobní program, proto organizační struktura společnosti je rozdělena do čtyř strategických výrobně obchodních jednotek (SBU – Strategic Business Unit):

- SBU Organická chemie,
- SBU Pigmenty a barviva,
- SBU Nitrocelulóza,
- SBU Energetika.

Mezi její klíčové zákazníky patří především výrobci z odvětví nátěrových hmot a tiskových barev, barviv pro textilní, papírenský a kožedělný průmysl. Podle novějších informací společnost zvýšila objem realizovaných zakázek, a to zejména v oblasti pigmentů, dále v oblasti farmacie a rychle se rozvíjející oxycelulózy [21].

4.3. Pracoviště hodnotící obchodní partnery

Společnost Synthesia disponuje více pracovišti, kde probíhají všechny činnosti v procesu nákupu včetně hodnocení obchodních partnerů. Po seznámení s tamním prostředím a příslušnými pracovníky se autorka rozhodla v praktické části popsat chod dvou vybraných pracovišť, které mají povinnost pravidelně hodnotit své dodavatele.

Prvním je *útvár Obchodu pro SBU Nitrocelulózy*, který zajišťuje nákup i chemických surovin a druhým je pak *Odbor nechemického nákupu*. Vše se odvíjí od vnitropodnikové směrnice, která například pracovníkům udává četnost pravidelného hodnocení. V další kapitole budou objasněny rozdíly činností jednotlivých útvarů v souvislosti s nákupem včetně hodnocení obchodních partnerů.

U obou pracovišť je na místě rozlišovat **nenahraditelné** obchodní partnery a naopak dodavatele snadno **nahraditelné**. S nenahraditelnými, resp. strategickými, obchodními partnery má společnost nastavené odlišné taktiky než u nahraditelných dodavatelů. Existuje zde i tzv. nepsané pravidlo minimálně dvou a více dodavatelů pro každý druh zboží či služby. Nepřichází v úvahu pouze jediný dodavatel. Vzájemná závislost se projevuje při každém kontraktu, ovšem úzká závislost na jediném dodavateli není v této společnosti žádoucí.

5. OBCHOD SBU NITROCELULÓZY

Útvar Ochodu SBU Nitrocelulózy vznikl téměř před rokem sloučením nákupu a prodeje Nitrocelulózy. Od začátku v jeho čele stojí paní Eva Stříteská, která zaštiťuje komunikaci jak s dodavateli surovin, tak odběrateli produktů Nitrocelulózy včetně jejich hodnocení. Stejně jako v celé Synthesii i zde je důležitá výtečná znalost anglického jazyka, vyplývá to z faktu, že cca 80 % obchodních partnerů surovin nepochází z České republiky na rozdíl od nechemického obchodu. A naopak Nitrocelulóza je dodávána do více než 25 zemí světa. Bezpodmínečné dodržování kvality zaručuje *certifikát ISO 9001:2000*, kterým je tento útvar držitelem.

Pokud se jedná o velikost zásob, společnost v jistých případech využívá v oblasti nákupu surovin metodu JIT (z ang. Just-In-Time) neboli „právě v čas“. Tento způsob neskladování může praktikovat především díky garanci spolehlivosti stávajících dodavatelů. Standardní princip této metody narušuje fakt, že tuzemští dodavatelé nepokryjí potřeby Synthesie, a proto velkou část surovin pro výrobu Nitrocelulózy zajišťují dodavatelé ze zámorí. Proto je nutné, aby se společnost mohla spolehnout vždy na stoprocentní dodávku požadované suroviny v dané kvalitě, množství a především v časném dodání. JIT řeší i problém související se skladovacími prostory či uchovatelností dané suroviny, ale i s předcházením plýtvání. Zde se vyžaduje udržování dlouhodobé spolupráce s obchodními partnery.

5.1. Plánování a proces nákupu

Plánování potřeb chemických surovin a materiálů pro výrobu probíhá v informačním systému. Synthesia používá roky ověřený a velmi rozšířený systém jménem SAP. Termíny pro plánování jsou určovány harmonogramem tvorby plánu, přičemž plány jednotlivých útvarů a SBU se navzájem zohledňují tak, aby byla zřejmá spotřeba jednotlivých surovin, obalů a ostatních materiálů pro výrobu napříč celou společností. Zodpovědnost k nákupu surovin má zpravidla to SBU, které spotřebovává dané suroviny nejvíce. Ostatní materiály zajišťuje Odbor nechemického nákupu.

Útvar Obchodu využívá hodnocení i pro samotný výběr dodavatele. Pokud totiž nebyl výběr dodavatele proveden již dříve, což by bylo doloženo platnou rámcovou smlouvou nebo výběrovým řízením, je nutné vybrat z několika nabídek a provést srovnání nákladů spojených s pořízením výrobku od každého z potencionálních dodavatelů.

Toto srovnání se provádí pouze u dodavatelů, jejichž zboží odpovídá požadované specifikaci. Jinak se také označuje podle OS 41/5 jako *Specifikační list suroviny* či dále žádanka. Porovnání nabídek se zaznamenává na standardizovaný formulář, který obsahuje srovnání nabídek s aktuální tržní situací i údaje o historii nákupu. Formulář slouží jako záznam o výběru a posouzení došlých nabídek, k pozdější kontrole správnosti rozhodnutí a zároveň jako informace pro obchodníky SBU o cenách vstupních materiálů.

Pro každý nákup musí být vysoutěžena cena a do výběru zohledněny parametry kvality, výsledky testů, dosavadní zkušenosti, předpokládané vedlejší náklady, platební podmínky, časové a logistické možnosti a jiné vlivy hodné zřetele. Do SAPu se všechny okolnosti zapíší včetně jejich zohlednění a vznikne „předběžná kalkulace obchodního případu“.

Následuje zadání výběrového řízení, kde žadatel je povinen uvést předpokládaný termín realizace a požadovaný termín ukončení výběrového řízení. Toto výběrové řízení může probíhat různým způsobem podle požadavků a provedení např. výběrem z poptávek, výběrové řízení s komisí, e-aukcí, nezávislým výběrem žadatele apod. Povinnost doložit každý výběr několika poptávkami u dodavatelů, kteří jsou schopni poptávku po věcné stránce zajistit, se tímto nemění. Dokončení procesu zahrnuje výběr nejvhodnějšího dodavatele, projednání a následné uzavření kontraktu.

5.2. Četnost metod hodnocení

Útvar provádí hodnocení svých dodavatelů z pravidla **dvakrát ročně** za pomoci interního auditu, který má na starosti manažer kvality. Zaměstnanec zodpovědný za nákup surovin hodnotí dodavatele z hlediska kvality a hlediska obchodně – ekonomického. O hodnocení se vedou záznamy, které jsou uloženy na útvaru Obchod na dobu minimálně 3 let. Zde se hodnotí obchodní partneři jak před prvním nákupem, tak průběžně a to podle uskutečněných dodávek a dalších získaných informací.

3 – 4 x za 12 kalendářních měsíců tento útvar využívá k hodnocení obchodních partnerů externí audit spočívající ve vyplnění dotazníku dodavatelem. Pro lepší představu je zmíněný dotazník k nahlédnutí v příloze č. 1.

5.3. Interní audit

Důležitým krokem je stanovení správného počtu kritérií, která budou pro všechna hodnocení stejná, čímž se zaručuje objektivita celého hodnotícího procesu. Útvar používaná při interním hodnocení dodavatelů následující kritéria:

- kvalita / reklamace,
- cena,
- spolehlivost,
- platební podmínky,
- flexibilita,
- zkušenosti dodavatele,
- dopravní možnosti (čas).

Postupně manažer kvality na základě dosavadních zkušeností s daným dodavatelem přiřadí kritériím hodnoty v rozmezí 0 – 15 bodů, výjimečně u platebních podmínek a flexibility je dána horní mez 10 bodů. Podle konečného součtu, kterého dodavatel dosáhl, se zařadí do příslušné skupiny. Ta se skládá ze dvou atributů, a to jak z abecedního, tak číselného označení.

Abecedním označením Synthesia rozlišuje dodavatele:

- A – dodavatel s certifikací,
- B – dlouhodobý dodavatel bez závažných reklamací,
- C – dodavatel s kolísající úrovní kvality,
- D – nový dodavatel.

Certifikovaní dodavatelé (A) trvale dodávají výrobky nebo poskytují služby, které odpovídají kvalitativním požadavkům a jsou součástí systému mezinárodních norem kvality ISO. Dodávky **stálého dodavatele** (B) trvale odpovídají smluvním parametrům a vykazuje přijatelné cenové relace. U **nevyhovujícího dodavatele** (C) dodávky nejsou ve shodě se stanovenými požadavky a dohodnutými parametry (kvalitativními, cenovými, logistickými aj.) nebo mají kolísající charakter. **Nový dodavatel** (D) podle výsledků průzkumu a hodnocení vykazuje parametry dodávek odpovídající alespoň dodavateli kategorie B.

Druhým označením je číselná kategorizace, která má tyto meze:

1 ... 70 – 75 bodů,

2 ... 45 – 69 bodů,

3 ... do 44 bodů.

Výstupem kombinovaného hodnocení dodavatele je jeho označení kategorií kvalitativních a kategorií ekonomicko-obchodní. Následně vznikají přidružené dvojice jako např. A1, A2, C3 apod. Synthesia preferuje nákup surovin především od dodavatelů kategorie A1 nebo A2. V níže uvedené tabulce je toto výsledné označení ve sloupci číslo 10. Jak vypadá výsledná tabulka hodnocení anonymních dodavatelů surovin za rok 2014, znázorňuje tabulka č. 9.

Tabulka 9 - Ukázka interního auditu surovin

Název suroviny											
	Výrobce (dodavatel)	Rozhodovací kritéria									
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
		A, B, C, D	15	15	10	10	15	10	Σ		
1. p o l o l e t í	Dodavatel 1	A	12	13	10	10	15	8	68	2	A2
	Dodavatel 2	A	12	13	10	8	15	10	68	2	A2
	Dodavatel 3	A	12	13	10	8	12	9	67	2	A2
	Dodavatel 4	A	15	14	10	8	15	10	72	1	A1
	Dodavatel 5	A	15	13	10	10	15	10	75	1	A1
	Dodavatel 6	A	13	13	10	10	12	8	66	2	A2
2. p o l o l e t í	Dodavatel 1	A	11	15	10	8	15	8	67	2	A2
	Dodavatel 7	A	13	15	10	10	15	10	73	1	A1
	Dodavatel 8	A	11	15	10	8	15	10	69	2	A2
	Dodavatel 9	A	15	15	10	10	15	8	73	1	A1
	Dodavatel 5	A	15	15	10	10	15	10	75	1	A1
	Dodavatel 6	A	13	15	10	10	15	8	71	1	A1

Zdroj: [9]

Výsledky auditů se archivují především v elektronické podobě, ovšem některé se uchovávají i v papírové podobě. Samozřejmostí v tak velké společnosti je minimalizování administrativních nákladů a také ohled na životní prostředí.

V případě zjištěných potíží či velkých odchylek, nastává zkontaktování daného dodavatele suroviny a sjednání obchodní schůzky. Tam nastává seznámení s důvody změn či nejasností a následuje opětovné prodiskutování obchodních podmínek.

5.4. Externí audit

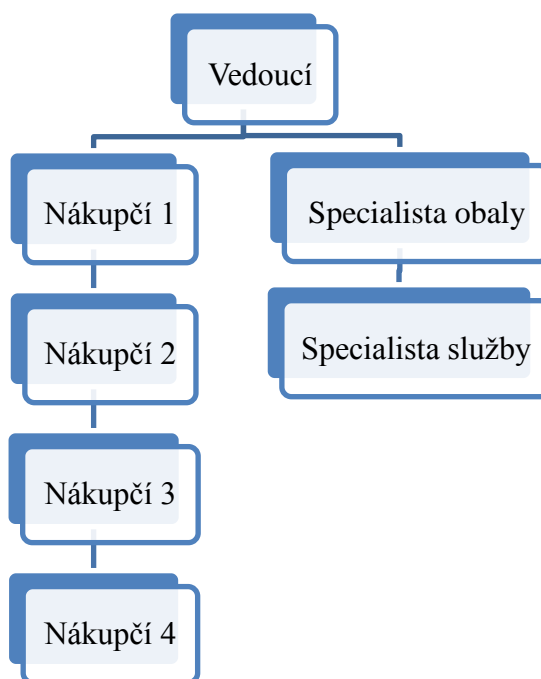
U externích auditů závisí vypracování na spolupráci daného dodavatele. Pro Synthesii je velmi důležité, aby byla brána jako kvalitní a bezproblémový obchodní partner, k čemuž potřebuje jakostní dodávky i pravidelnou zpětnou vazbu.

Tato metoda hodnocení druhou stranou zahrnuje vyplnění předem sestaveného dotazníku, který se po předchozí domluvě odešle danému obchodnímu partnerovi. Ten je požádán o včasné a pravdivé vyplnění. Standardní lhůta pro zpětné odeslání je v současnosti 14 dní. Jak již bylo výše zmíněno, ve společnosti převažují zahraniční dodavatelé surovin, proto je potřeba mít dotazník v obou variantách. A to v českém znění, ale i jeho anglický překlad, který je přirozeně více frekventovaný.

Dotazník má rozsah tří stran formátu A4 a je rozčleněn na jednotlivé části. V první části se vyplňují základní informace o podniku, zodpovědné osobě a oblast auditu. Další část se zabývá otázkami plnění standardů, norem a bezpečnosti. Poslední dílčí část dotazníku představuje zpráva o externím auditu dodavatele, kterou už vyplňuje manažer kvality ze Synthesie. České znění dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 1.

6. ODBOR NECHEMICKÉHO NÁKUPU

Odbor nechemického nákupu sídlí v závodu Rybitví a jeho vedoucím manažerem je již pár let Ing. Miroslav Černý. Ten zodpovídá za chod celého nechemického nákupu a k tomu přispívá dalších šest zaměstnanců. Organizační struktura je graficky znázorněna na obr. 4.



Obrázek 4 - Organizační schéma ONN

Zdroj: [vlastní]

Jak naznačuje schéma, čtyři nákupčí mají mezi sebou rozdělený všeobecný nákup zboží nechemické povahy pro celou Synthesii. Dalším členem týmu je specialista, který se zaměřuje výhradně na problematiku obstarávání obalů. Specialistou na služby se pak v tomto případě rozumí pověřený pracovník, který zastřešuje nákup služeb hlavně pro údržbu. Vedoucí útvaru ONN přímo nenakupuje konkrétní položky, ovšem zastává mnoho jiných neméně důležitých funkcí. Pod jeho pravomoc spadá koordinace pracovníků, závěrečná jednání s finalisty výběrových řízení, meziútvarová komunikace, koordinace doplňování a rozšiřování adresáře dodavatelů, tedy správa Vendor listu.

Nechemický nákup má na starosti obstarávání velmi širokého spektra zboží i služeb. Zajišťuje totiž veškeré položky v oblasti hygieny, kancelářských potřeb, bezpečnosti práce, ale i podpurný materiál jako jsou různé druhy obalů, dále i údržbu či investiční obchody.

6.1. Proces nákupu

Při zajišťování nákupu ve společnosti hraje důležitou roli vnitropodniková směrnice **OS 41/1 – Nákup**, která udává dílčí činnosti nákupního procesu. Jsou jimi:

- stanovení požadavku (žádanka, zadávací list, schvalovací list investice),
- výběr dodavatelů (výběrové řízení, poptávka dodavatelů – poptávkové řízení),
- zpracování objednávky / smlouvy,
- kontrola dodaného výrobku či služby,
- fakturace.

Jak bylo již zdůrazněno, nákup veškerých nechemických atributů se řídí interní směrnicí společnosti, na jejímž základě nelze zahájit nákupní proces bez tzv. **žádanky**. Impuls k vzniku potřeby vychází standardně z podnikových plánů. Požadavek je sepsán ve formátu elektronické žádanky, která je dále předána jednomu ze čtyř nákupčích.

Zpracování požadavku spočívá v zahájení výběrového řízení, což zahrnuje oslovení všech potencionálních dodavatelů pro danou kategorii potřeby z **VENDOR LISTU**. U výběrového řízení je důležitá přesná formulace požadavku a datum uzávěrky. Směrnice Synthesie dále udává rozhodnou částku pro vypsání výběrového řízení, která v současnosti činí 50.000 Kč. Výjimku představuje údržba, u které je rozhodná částka 20.000 Kč.

Po uzavření výběrového řízení následuje zpracování nabídek nákupčím a zpětné odeslání žádanky odesílateli. Žadatel zhodnotí varianty po technické stránce a doporučí nejlepší nabídku.

Posléze je předána žádanka ke schválení, kterého se vždy musí účastnit **dva vedoucí** pracovníci. Po schválení už následuje samotné objednání, fakturace. Poté po obdržení nastává důkladná kontrola dodaného zboží a poslední činností související s nákupním procesem je archivace. Veškerá dokumentace se uchovává po dobu min. 3 let v elektronické podobě v rámci LOTUS NOTES, kam mají online přístup oprávněné osoby Synthesie.

Existuje zde i **systém automatického objednání**, který spočívá ve sledování stavu zásob nákupčím. V případě, kdy klesne stav zásob pod minimální úroveň, může každý týden doobjednat potřebné množství bez výše popsaného a zdlouhavějšího procesu.

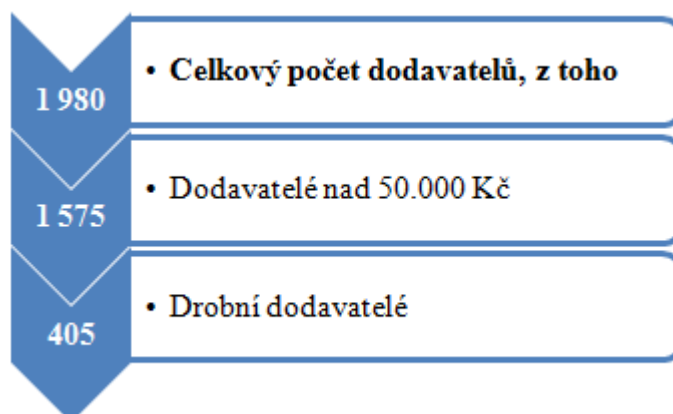
6.2. Hodnocení dodavatelů v ONN

V Odboru nechemického nákupu se hodnotí pouze aktivní dodavatelé, nikoli potencionální. Aktivním dodavatelem se rozumí takový dodavatel, se kterým zpravidla v průběhu kalendářního roku Synthesia učinila kontrakt. Jinými slovy jedná se o stávajícího obchodního partnera vedeného ve Vendor listu.

Jejich hodnocení se rozlišuje podle dvou hledisek, které se dále větví. První hledisko se zabývá charakteristikou samotného dodavatele, tedy zda dodává kusový materiál nebo služby. Na toto rozřazení dodavatelů navazuje druhé hledisko, kde se rozhoduje, zda se daný obchodní partner bude hodnotit na základě položek nebo podle celkového obrátu v Kč za dané období. Vždy tedy vznikne spárováním příslušná kombinace charakteristik pro výchozí hodnocení.

Evidence všech obchodních partnerů je vedena v tzv. **Vendor listu**. Ten je abecedně a systematicky řazen podle kategorií samotných dodavatelů, ale i dále podle kódů jednotlivých oblastí nakupovaného zboží. Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, společnost využívá informační systém SAP, který každé nakupované položce přiřazuje jedinečné označení. Tím je zajištěna rychlá a přehledná vnitropodniková evidence v elektronické podobě.

V současné době Synthesia disponuje celkovým počtem 1 980 aktivních dodavatelů. Přičemž útvar ONN dále vyčleňuje obchodní partnery, kteří dosáhli svou výší kontraktů nad 50.000 Kč. Počet takto vybraných dodavatelů činí 1 575, který představuje 80 % celkového počtu. Zbylí drobní dodavatelé činí 20 % celkového počtu aktivních dodavatelů. Pro upřesnění v souhrnném počtu jsou zahrnuti jak dodavatelé zboží, tak služeb. Grafickou podobu vyčlenění dodavatelů za rok 2014 zachycuje obrázek č. 5.



Obrázek 5 - Struktura stávajících dodavatelů

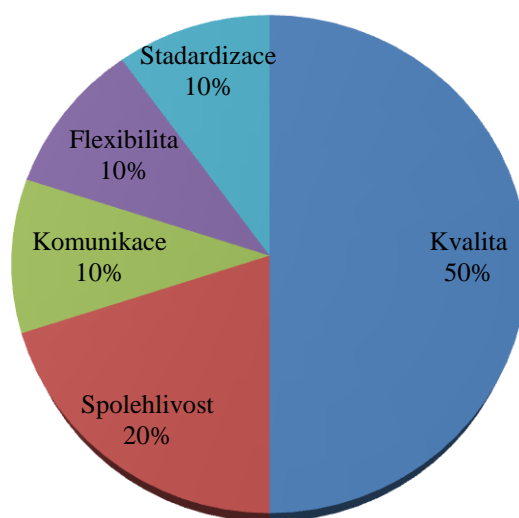
Zdroj: [vlastní]

Následně těchto 1 575 dodavatelů má být v letošním roce postupně ohodnoceno, avšak podle interních zdrojů společnosti se nepředpokládá uskutečnění hodnocení všech vybraných obchodních partnerů. Stojí za tím především vysoké časová náročnost. Odhad skutečných hodnocení za kalendářní rok se udává v rozmezí 300 až 400 dodavatelů.

Aktuálně proběhlo ve společnosti Synthesia v Odboru nechemického nákupu hodnocení dodavatelů za první čtvrtletí roku 2015. Při tomto hodnocení bylo ohodnoceno celkem 94 dodavatelů, z čehož 27 obchodních partnerů tvoří dodavatele z kategorie obalů.

6.2.1. Hodnotící kritéria

Základem pro hodnocení dodavatelů kusového materiálu je pětice základních kritérií s přiřazenými vahami, které jsou definovány ve vnitropodnikové směrnici **OS 41/1 – Nákup**. Specifika chemického průmyslu vyžadují důraz kladený na kvalitu, proto Synthesia toto kritérium staví na vrchol. Za kvalitou se bere v úvahu spolehlivost, dále komunikace, ale i flexibilita a standardizace hodnoceného dodavatele. Pro vizualizaci jsou daná kritéria spolu s jejich váhami zachycena v grafu č. 1.



Graf 1 - Hodnotící kritéria včetně procentuálního vyjádření vah

Zdroj: [vlastní]

Jak naznačuje výše uvedený graf, kvalita zaujímá v hodnocení dodavatelů největší podíl, přesněji tvoří 50 % celkového hodnocení. Je to dáno tím, že Synthesia vyžaduje kvalitu od svých obchodních partnerů, a proto není divu, že jí přisuzuje váhu 0,5. Kritérium bere v úvahu celkovou kvalitu odváděné práce, kam se promítá respektování technologických postupů dodávek, průběžné kontroly v průběhu přípravy a realizace dodávek, ale i možnost daného

dodavatele vlastního technického zázemí pro variantu vlastních návrhů technických řešení dodávek, v neposlední řadě se zohledňuje odchylky při realizaci nákupu a počet reklamací.

Druhý největší podíl zastává spolehlivost dodavatele, což značí jeho dodržování platebních a dodacích podmínek. V tomto případě je spolehlivosti přiřazena váha 0,2.

Poslední tři desetiny si rovnoměrně rozdělují zbylá kritéria komunikace, flexibilita a standardizace. Komunikace s dodavatelem je základem dobré spolupráce, proto se na ani v Synthesii nezapomíná. V posledních letech se preferuje především elektronická komunikace, při které se hojně využívá email či video hovory. Avšak nejrychlejším a nejsnadnějším způsobem stále zůstává komunikace s partnery přes klasický telefon nebo služební mobil. Tyto metody slouží k rychlému dorozumívání a jen výjimečně se jedná o osobní schůzky s daným dodavatelem.

Pokud se jedná o flexibilitu, tam patří hlavně schopnost dodavatele rychle a přesně reagovat na změny požadavků či řešení potřebných problémů. Ze strany žadatele musí být změna požadavků podložena pádnými důvody, kterými mohou být například obměna výrobního zařízení, přechod na jiný způsob výrobního procesu nebo zavádění úplně nového technologického procesu. V jiných případech se flexibilitou rozumí benevolence vůči druhé zainteresované straně, například do jaké míry se bude obchodní partner snažit přizpůsobit při vzniku problémů apod.

Poslední standardizací se rozumí kontrola, při které se zohledňují příslušné certifikáty daného dodavatele. Nejtypičtějším příkladem je mezinárodní norma ISO 9001, která zajišťuje jednotný systém jakosti.

6.2.2. Popis průběhu hodnocení dodavatelů kusového materiálu

Ve společnosti Synthesia se nerozlišují dodavatelé podle velikosti (objem za rok) kontraktu, spíše je prioritou zaměřena na periodicitu s daným dodavatelem. Proto se pozornost soustředí zejména na dodavatele, se kterými se obchoduje pravidelně. Ne vždy musejí tyto běžné nákupy představovat závratné sumy. Mnohdy se jedná o menší konstantní nákupy, které jsou ovšem potřebné k zabezpečení plynulosti výroby a provozu celé společnosti.

Teoretické hledisko říká, že nejvíce náročný je úplně nový dodavatel, protože samotná příprava na první spolupráci bývá zdlouhavější a pracnější oproti pravidelným. Avšak u běžných tedy pravidelně se opakujících obchodů hrozí také mnohá rizika. Je to zapříčiněno neměnnými podmínkami, proto u rutinních záležitostí nastává vyšší procento nastání pravděpodobnosti chyby. Potom se těžko rozhoduje o nedbalosti či úmyslu, proto je lepší

v průběhu zaběhlých kontraktů neztrácet obezřetnost a při detekci prvních náznaků nesrovnalostí včasné zasáhnout. I k tomuto účelu slouží průběžné hodnocení stálých obchodních partnerů, v případě nechemického nákupu dodavatelů.

Proces hodnocení začíná pověřením nadřízeného vedoucího ONN, který tento požadavek dále zadá k hodnocení svým čtyřem nákupčím. V průměru má každý nákupčí ohodnotit okolo dvaceti dodavatelů bez ohledu na to, zda se jedná o dodavatele kusového materiálu či služeb. Výjimku představuje hodnocení dodavatelů obalů, které spadá pod kompetenci specialisty na obaly. Hodnocení v Synthesii se uskutečňuje v prostředí MS Excel. Na začátku samotného hodnocení daný nákupčí musí vyplnit nejdříve hlavičku hodnocení, kam se řadí název a zařazení dodavatele podle informačního systému SAP. K samotnému hodnocení se používá podle vnitropodnikové směrnice již výše zmíněných pět kritérií. Pro zopakování jsou jimi kvalita, spolehlivost, komunikace, flexibilita a standardizace.

Na základě dosavadních zkušeností s daným dodavatelem nákupčí rozdělí hodnoty každému kritériu v rozmezí od 0 do 100. Pro usnadnění a zjednodušení se používá předpřipravený soubor v MS Excel, který po zadání subjektivních hodnot sám v dalším sloupci nazvaném mezisoučet dopočítá hodnoty pro každé kritérium. Po jejich sečtení pěti dílčích hodnot přirozeně vznikne výsledné procento.

Podle dosažených výsledků se dodavatelé dělí do tří kategorií. **Dobrý dodavatel** se pohybuje v mezích 80 až 100 %. **Za vyhovujícího dodavatele** se považuje ten, který splňuje interval 60 až 79 % a **nevyhovující dodavatel** pod 59 %.

Společnost si nepřeje uvádění jednotlivých jmen reálných dodavatelů, proto v ukázkách hodnocení vybraného dodavatele jsou informace anonymizovány a zobecněny.

Tabulka 10 - Formulář pro hodnocení dodavatelů kusového materiálu

Hodnocení dodavatele				Rozmezí hodnocení	
Připraveno	Nákupčí	Schválil	Vedoucí ONN	80 - 100 %	Dobrý
Dodavatel	Anonymní	Období	2015	60 - 79 %	Vyhovující
Skupina materiálu	Pytle	Score total	93,84	0 - 59 %	Nevyhovující
SAP číslo dodavatele	2002xxx	Obrat	3 314 987 Kč		
Kategorie	Váha	Hodnocení 0 - 100	Mezisoučet	Poznámka	
Kvalita	0,5	97,7	48,84		
Spolehlivost	0,2	90	18		
Flexibilita	0,1	90	9		
Komunikace	0,1	90	9		
Standardizace	0,1	90	9		
Možnosti zlepšení					

Zdroj: [9]

Výše uvedený formulář pro hodnocení zahrnuje i možnosti zlepšení, kde se zaznamenávají varianty a návrhy, které povedou ke zlepšení ať už dodávaného zboží nebo samotného dodavatele. Do poznámek se zachycují případné odůvodnění či nedostatky.

Hodnocení má být objektivní, ovšem v důsledku tomu tak vždy není. Hodnocení může být značně ovlivněno subjektivitou každého nákupčího. Proto existuje možnost vyjádření dalších zainteresovaných osob. Pokud se vedoucí daných SBU chtějí zapojit do hodnocení daného dodavatele, mají možnost tak učinit v další části hodnocení kvality a to ke každému druhu nakoupeného zboží, se kterým má dostatek zkušeností či je přímo v daném SBU využíváno. Vizualizaci kombinovaného hodnocení kvality znázorňuje tabulka 11.

Tabulka 11 - Hodnocení dodavatele za pomoci dalších SBU

Hodnocení kvality dodávaných materiálů						
PN	Popis	SBU PaB	SBU NCL	SBU OCH	SBU OXY	Ostatní
25000xxxx	Vak	x	x	x	x	x
25000xxxx	Pytle kašír.	x	100	95	x	x
25000xxxx	Vak velkoobjemový	100	x	x	x	x
25000xxxx	Pytle s fólií	100	x	x	x	x
25000xxxx	Pytle s tiskem	x	100	x	x	x
25000xxxx	Pytel protipovodňový	x	x	x	x	x
22000xxxx	Vak univerzální	x	100	x	x	x

Zdroj: [9]

Jak z obou ukázek vyplývá, dodavatel dodávající pytle se řadí s výsledkem 93,84 % do nejlepší kategorie, resp. je považován za dobrého dodavatele.

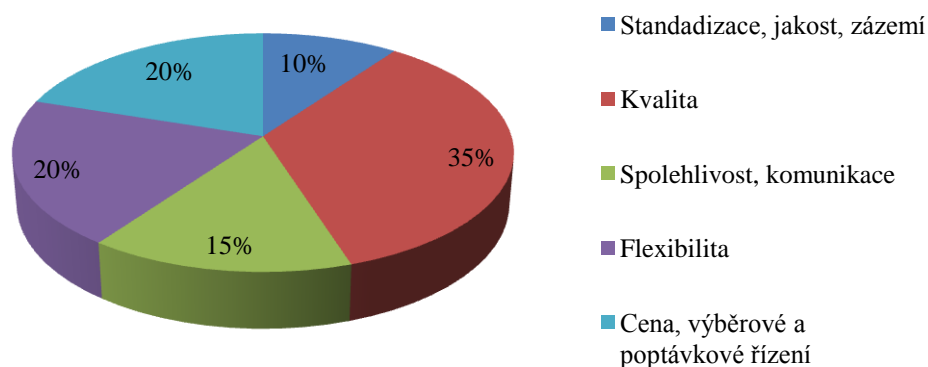
Po zhodnocení situace daného dodavatele nastává poslední úkon, který má v kompetenci vedoucí ONN. Pokud při hodnocení daný dodavatel nezíská potřebné uspokojivé procento, nastává jeho vyřazení z Vendor listu, z čehož plyne zákaz poptávání jeho zboží. Synthesia nevede **Black list**, resp. seznam takto vyřazených dodavatelů. Ovšem jako člen koncernu Agrofert má přístup do databáze neuspokojivých obchodních partnerů, kde v současnosti visí pouze tři společnosti.

6.2.3. Kritéria pro hodnocení dodavatelů služeb

Jak u obchodních partnerů kusového materiálu, tak i u služeb drtivá většina dodavatelů tvoří českou síť. Stojí za tím preference nejnižší ceny, což zahrnuje i nejnižší logistické náklady.

K hodnocení dodavatelů služeb v rámci společnosti slouží opět předpřipravený MS Excel, který odpovídá vnitropodnikové směrnici. Zásadní rozdíl v hodnocení dodavatelů kusového

materiálu a služeb spočívá v obměně některých kritérií. Hodnocení dodavatelů služeb sice znovu zohledňuje pětici základních kritérií, ovšem ty jsou brány v širším slova smyslu. Procentuální vyjádření vah jednotlivých kritérií zobrazuje graf č. 2.



Graf 2 - Kritéria pro hodnocení dodavatelů služeb

Zdroj: [vlastní]

První kritérium představuje standardizace spolu s jakostí a zázemím. Do tohoto kritéria s váhou 0,1 se promítá, zda je daný dodavatel držitelem příslušných certifikátů, jestli pro svou činnost využívá vnitřní audity a výstupní kontroly a zda dodržuje podmínky BOZP.

Největší podíl opět zaujímá kvalita, která disponuje vahou 0,35. Jako u kusového materiálu, i zde se bere v úvahu celková kvalita práce daného dodavatele. Zahrnuje dodržování technických postupů dodávek, respektování průběžných kontrol v průběhu přípravy a realizaci dodávky apod.

Spolehlivost a komunikaci zastává váha 0,15. Jedná se především o dodržování smluvních závazků v dohodnutých termínech, včasné reagování na poptávky, ale i komunikaci s objednatelům a případné navrhování náhradních řešení.

Flexibilitou se rozumí schopnost dodavatele řešit operativní požadavky zadavatele a reagovat na požadavky řešení mimořádných situací mimo hlavní pracovní směnu. Flexibilita je zastoupena vahou 0,2.

Stejnou vahou jako předchozí flexibilita je ohodnoceno poslední kritérium, kam spadá cena spolu s výběrovým a poptávkovým řízením. U hodnocení hraje roli pravidelná účast daného dodavatele na VŘ a PŘ, posléze poměr mezi počtem poptávek / nabídek k počtu

vítězných nabídek, ale především, jestli má dodavatel konkurence schopné ceny a to jak u samotných dodávek, tak u hodinové sazby práce.

6.2.4. Popis hodnocení dodavatelů služeb

Průběh hodnocení dodavatelů, kteří dodávají služby a to především pro údržbu, se výrazně neliší od dodavatelů kusového materiálu. Jak bylo výše zmiňováno, kompetentní osobou je v tomto případě specialista na služby označovaný jako hlavní mechanik, který hodnotí aktivní dodavatele služeb za určité období.

Tabulka 12 - Vzor hodnocení dodavatelů služeb

Hodnocení dodavatelů 2014		Název dodavatele:		Anonymní dodavatel				
Kategorie kritérií	Hodnotitel	Váha	Bodové hodnocení					Výsledek
			1 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100	
Standardizace, jakost, zázemí	ŘÚP, Hlavní mechanik, ved. Technické služby, ved. Bezpečnost práce	0,1		40				4
Kvalita	ved. Malá údržba SBU, Hlavní mechanik	0,35			50			17
Spolehlivost, komunikace	ved. Malá údržba SBU, Hlavní mechanik, ved. Nechemický nákup	0,15				70		10,5
Flexibilita	ved. Malá údržba SBU, Hlavní mechanik	0,2			50			10
Cena, VŘ, PŘ	ŘÚT, ved. Nechemický nákup	0,2					90	18
							Hodnocení %	60

Zdroj: [9]

Vše se odehrává v prostředí MS Excel, kde na specialistu čeká předpřipravená hodnotící tabulka. Vzor tabulky hodnocení zachycuje tabulka č. 12. Pod anonymním dodavatelem se skrývá reálný dodavatel služeb zahrnující provoz a údržbou výtahů v celé společnosti Synthesia.

Z výše znázorněného vzoru vyplývá, že na hodnocení služeb se podílí více pracovníků. Každé kritérium má více možných adeptů, kteří mohou hodnotit. Nejčastěji je hodnotí již

zmiňovaný hlavní mechanik, ovšem z výše uvedených není možné na základě vnitropodnikové směrnice nikomu z vybraných upřít možnost vyjádřit svůj názor na vybraného dodavatele.

Samotný postup probíhá v několika krocích. Po vyplnění hlavičky, kam spadá období a název hodnoceného dodavatele se přiřadí na základě zkušeností s daným dodavatelem adekvátní hodnoty v rozmezí 1 – 100 bodů. Následně MS Excel spočítá dílčí hodnoty každého kritéria a poté dopočítá celkový součet, který se zobrazuje ve spodní části vzoru hodnocení. Pro lepší orientaci je používáno procentuální vyjádření výsledku. I v tomto případě platí jisté hranice, podle kterých se rozlišují ohodnocení dodavatelé. Rozmezí definované vnitropodnikovou směrnicí určuje níže uvedená tabulka.

Tabulka 13 - Rozmezí pro rozčlenění dodavatelů

81 - 100 %	firma bez připomínek bez nutnosti dalšího řešení
61 - 80 %	nepodstatné připomínky, po upozornění ihned přijata opatření, závady se neopakují, bez nutnosti dalšího řešení
41 - 60 %	podstatnější připomínky, nutné projednání s následnou nápravou
21 - 40 %	zásadní připomínky, nutné projednání s následnou nápravou, podmíněčné vyřazení z poptávek
1 - 20 %	vyřazení firmy jako dodavatele pro Synthesii

Zdroj: [9]

Jak jde vidět z předchozí tabulky, naprosto nepřijatelní obchodní partneři dosahují výsledků do 20% celkového hodnocení. Tito dodavatelé jsou na základě provedeného hodnocení vyřazeni z Vendor listu společnosti.

Na hraně se pohybují dodavatelé splňující interval od 21 % do 40 %. Zde jsou zásadní nedostatky, a proto mají status podmíněčného vyřazení.

Prostřední rozmezí značí uspokojivého obchodního partnera, ovšem s podstatnými nedostatky, které je potřeba znovu projednat při osobním jednání s daným zástupcem dodavatele.

Od 61 % až do 80 % nebývají zvykem velké problémy s daným dodavatelem. V podstatě plní vše s danou důsledností a jen zřídka se objeví případné detaily jednorázového charakteru.

Mezi špičkové dodavatele se řadí ti s hodnocením nad 81 %. Spolupráce s takovým obchodním partnerem bývá naprosto bezproblémová. Proto se společnost snaží mít nejvíce dodavatelů v prvních dvou nejlepších kategoriích. Je to výhodné z obou stran.

7. NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Společnost Synthesia je v současné době s výše aplikovaným systémem spokojená. Má pro ni dostatečně vypovídající charakter, proto pracovníci ani vedení společnosti v hodnocení obchodních partnerů, resp. dodavatelů, neplánuje v nejbližší době žádnou změnu.

Ovšem v každém podniku se dají nalézt mezery. Zde se jedná o preferenci nejnižší ceny při nákupu, což se dá považovat za určité maření výkonu hodnotitele. Po prozkoumání daného hodnotícího systému se přesto objevilo několik nedostatků. Mezi připomínky, které stojí za zvážení, patří zejména:

- **obměna stávajících kritérií,**
- **hodnocením více než jedním hodnotitelem,**
- **změna metodiky hodnocení.**

Protože společnost nakupuje velmi široký sortiment zboží i služeb, někdy stávající kritéria nekorespondují s daným druhem nakupované položky. Proto prvním návrhem na zlepšení může být **obměna či širší spektrum kritérií**. Například u služeb by bylo vhodné do hodnocení zakomponovat kritérium doplňkové služby, kam by spadal servis a instalace. Vyšším počtem jasně definovaných kritérií by se zabezpečila důvěryhodnost celého hodnotícího procesu.

Autorka podotýká, že v průběhu hodnocení dodavatelů není možné zajistit úplnou objektivitu. Vždy se může do hodnocení promítnout určitá míra subjektivity daného hodnotitele. Závisí to samozřejmě i na druhu hodnocení, kde nelze snadno stanovit, zda se jedná o úmysl či nikoliv. Zamezení zkreslení výsledku se dá eliminovat variantou, která představuje **hodnocení více než jedním hodnotitelem**. S tím by přirozeně souviselo i zvýšení časové náročnosti.

Zaběhlá metoda se používá ve společnosti dlouhou dobu a hodnocení dodavatelů nepatří mezi příliš oblíbené činnosti práce. Je na zvážení, zda by nebylo na místě zvolit **jinou metodiku hodnocení**. Tím by se hodnocení dostávalo vyšší pozornosti a možná i překvapivé výsledky. Toto doporučení má pomoci předcházet chybám vznikajícím při stereotypu.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce si kladla za cíl objasnit problematiku hodnocení obchodních partnerů z hlediska kvality i finanční stability. Na základě rešerší z odborné literatury byla provedena analýza jednotlivých metod včetně zhodnocení jejich silných a slabých stránek.

V teoretické části byly shrnuty poznatky z oblasti nákupu, dále byla přiblížena klasifikace nákupních situací, činnosti útvaru nákupu, členění dodavatelů, požadavky na dodávky včetně požadavků na samotné obchodní partnery a zejména analýza vybraných metod hodnocení.

Praktická část zahrnovala představení pardubické společnosti Synthesia, a. s., která se zabývá výrobou kvalifikované chemie. Specifika chemického průmyslu vyžadují plnění velmi jedinečných požadavků, proto byl dále podrobně popsán průběh nákupního procesu. Jelikož společnost nehodnotí své odběratele, v dílčí části praktické části byl popsán současný stav způsobu hodnocení dodavatelů a to hned ve dvou útvarech Synthesie. V každém útvaru se nacházejí odlišnosti, to samé platí o metrikách hodnocení obchodních partnerů.

V prvním útvaru označovaném jako Obchod SBU Nitrocelulóza byly uvedeny druhy auditů, které se pravidelně ve společnosti k hodnocení dodavatelů využívají. Tato metodika je plně vyhovující, zejména pokud se jedná o zajišťování surovin.

Druhý útvar představoval Odbor nechemického nákupu, jehož náplní je zabezpečování veškerého nechemického zboží či služeb pro celou společnost. Tam se používá pro přesnější bodové hodnocení, jehož součástí je pětice základních kritérií včetně jejich vah.

Následovalo uvedení klasifikace dodavatelů na základě výsledků z hodnocení. Na závěr praktické části byla navržena doporučení pro zlepšení stávajícího systému hodnocení tamních dodavatelů. Mezi navrhované změny byla zařazena obměna nebo dokonce rozšíření spektra kritérií v souvislosti s odlišností druhů nakupovaných položek. Další variantou bylo doporučení aplikovat hodnocení více než jedním hodnotitelem, které by mělo částečně zabránit zkreslení výsledku subjektivitou daného hodnotitele. A posledním možným zlepšovacím návrhem byla změna metodiky, jejímž primárním účelem bylo zvýšení důvěryhodnosti hodnocení a zlepšení spolupráce s danými dodavateli.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOTEK, M. *Sbírka příkladů z inženýrské ekonomiky a managementu*. 2. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2004. Str. 1. ISBN 80-7080-544-7
- [2] BUSINESS VIZE. *Paretova ABC analýza* [online]. [cit. 19.11.2014]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>
- [3] ČERVENÝ, R. *Strategie nákupu: krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2013, xvii, 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
- [4] ČSN EN ISO 9000:2006, *Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník*. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví
- [5] FOTR, J., ŠVECOVÁ, L. a kolektiv. *Manažerské rozhodování postupy, metody a nástroje*. 2. vydání. Praha : Ekopres, s.r.o., 2010. 474 s. ISBN 80-86929-59-0.
- [6] GROS, I. a GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 2006, 183 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [7] GROS, I. *Výběr dodavatelů – prezentace* [online]. [cit. 08.11.2014]. Dostupné z: uem.vscht.cz/sites/default/files/adresar.../ii3_vyber_dodavatelu.ppt
- [8] CHALOUPKA, J. *Jednoduše kvalita*. 1. Vydání. Praha : Pre-press. 2008. 110 s. ISBN 978-80-254-1346-3.
- [9] INTERNÍ DOKUMENTACE společnosti Synthesia, a. s.
- [10] JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH. *Více kritériální analýza variant za jistoty* [online]. [cit. 20.02.2015]. Dostupné z: http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/rmp/data/teorie_oa/VICEKRIT_HODNOCENI.pdf
- [11] KAPLAN, M. a ZRNÍK J. a kolektiv. *Firemní nákup a e-aukce: Jak ušetřit čas a peníze*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 216 s. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [12] KLICNAROVÁ, J. *Vícekritériální hodnocení variant – metody* [online]. [cit. 23.12.2014]. Dostupné z: http://home.ef.jcu.cz/~janaklic/oa_zsf/VHV_II.pdf
- [13] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

- [8] KUBĚNKA, M. Společenská odpovědnost podniku v dodavatelsko-odběratelských vztazích. Disertační práce v oboru „Řízení a ekonomika podniku“. Brno: VUT – FP, Ústav managementu. 2009. 164 s.
- [9] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer press, 1. vyd. 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [10] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [11] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [12] NENADÁL, J. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [13] SIXTA, J, a ŽIŽKA, M. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [14] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E a kolektiv. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [15] SYNTHESIA. *Management společnosti* [online]. [cit. 21.02.2015]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/o-spolecnosti/management>
- [16] SYNTHESIA. *Noviny 02/2015* [online]. [cit. 23.03.2015]. Dostupné z: http://issuu.com/synthesia/docs/2015_02
- [23] SYNTHESIA. *Výzkum a vývoj* [online]. [cit. 23.02.2015]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze/vyzkum-a-vyvoj>
- [24] SYNTHESIA. *Logo společnosti* [online]. [cit. 21.02.2015]. Dostupné z: <http://www.synthesia.eu/cze>
- [25] TOMEK, G. a VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [26] UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ. *Výběr dodavatele* [online]. [cit. 14.12.2014]. Dostupné z: www.utb.cz/file/35241_1_1/
- [27] VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ. *Hodnocení bonity odběratelů podniku* [online]. [cit. 22.12.2014]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/www_base/zav_prace_soubor_verejne.php?file_id=526

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník pro externí audit útvaru Obchod SBU Nitrocelulóza..... - 56 -

Příloha 1 - Dotazník pro externí audit útvaru Obchod SBU Nitrocelulóza

DOTAZNÍK PRO POSOUZENÍ SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ DODAVATELE

A. Prověřovaná organizace

Název organizace:
Adresa:
Telefon: Fax: e-mail:

Dotazník se vztahuje na následující výrobky, technologické linky, organizační jednotky:
.....
.....
.....

Osoba odpovědná za systémy řízení (jakosti, EMS, BOZP) prověřované organizace:

Jméno:
Funkce:
Telefon:
Jméno:
Funkce:
Telefon:
Jméno:
Funkce:
Telefon:

Synthesia, a.s.
.....*)
532 17 Pardubice - Semtín

Str. 2 ze 3

B. Úvodní informace

Uveďte informace týkající se dodávaného výrobku.

- | | ANO | NE |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Máte zavedený systém řízení jakosti? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Máte zavedený systém EMS? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Máte zavedený systém BOZP? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Na které ISO normě či jiném základu jsou Vaše systémy vybudovány?
..... | | |
| 5. Je Váš systém jakosti popsán v příručce nebo jiném podobném dokumentu? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Je Váš systém EMS popsán v příručce nebo jiném podobném dokumentu?
7. Je Váš systém BOZP popsán v příručce nebo jiném podobném dokumentu?
8. Byl Váš systém jakosti již certifikován?
9. Byl Váš systém EMS již certifikován?
10. Byl Váš systém jakosti již certifikován?
11. Uveďte názvy a adresy nezávislých akreditovaných organizací, které certifikaci provedly

12. V případě získání certifikátu uveďte datum získání certifikátu, případně potvrzení platnosti

13. Pokud nemáte certifikát systému jakosti, uvažujete v dohledné době o jeho získání?
 Uveďte předpokládaný termín:

Synthesia, a.s.

Str. 3 ze 3

.....*)
 532 17 Pardubice - Semtín

14. Pokud nemáte certifikát systému EMS nebo BOZP, uvažujete v dohledné době o jeho získání ?
 Uveďte předpokládaný termín:
15. Souhlasíte s tím, aby zaměstnanci Synthesia, a.s. provedli ve Vaší organizaci audit systémů za účelem ověření schopnosti plnit požadavky zákazníka ?

13. Je-li to možné, prosíme o zaslání příruček a kopie certifikátů.

Dotazník vyplnil:

