

# Možnosti hodnocení dodavatelů

Ivana Slepánková

---

Bakalářská práce  
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

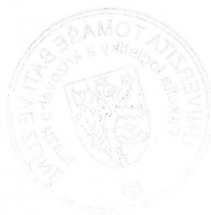
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana SLEPÁNKOVÁ**  
Osobní číslo: **L08511**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Možnosti hodnocení dodavatelů**

Zásady pro vypracování:

1. Pojednejte obecně o nákupním procesu a hodnocení dodavatelů v podniku.
2. Objasněte vybrané metody hodnocení dodavatelů.
3. Aplikujte získané teoretické poznatky ve vybraném podniku v oblasti hodnocení dodavatelů.
4. Nalezněte případné nedostatky ve vybraném podniku v oblasti hodnocení dodavatelů.
5. Navrhněte možná zlepšení zjištěného stavu ve vybraném podniku v oblasti hodnocení dodavatelů.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování. Praha: Management press, s.r.o., 1. vyd. 2006. ISBN 80-7261-152-6.

[2] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer press, 1. vyd. 2004. ISBN 80-251-0174-6.

[3] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z. Výrobní a obchodní logistika. Zlín: Academia centrum UTB, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Ing. Jan Strohmandl  
*ředitel ústavu*

## **ABSTRAKT**

V bakalářské práci je popsána problematika možností hodnocení dodavatelů. V teoretické části práce je nastíněn nákup jako podniková funkce, nákupní proces a typy nákupu. Převážná část je věnována hodnocení dodavatelů obecně a jednotlivým metodám, které se pro hodnocení dodavatelů využívají. V praktické části práce jsou aplikovány teoretické poznatky na konkrétní firmu, je provedeno hodnocení předních dodavatelů firmy a navržena opatření ke zlepšení současného stavu v oblasti zkoumání.

Klíčová slova: nákup, dodavatel, kritérium, hodnocení dodavatelů

## **ABSTRACT**

In bachelor thesis there is described a branch of supplier evaluation possibilities. There are a purchase as a company function, a process of purchase and types of purchase outlined in the theoretical part. The predominant part is devoted to supplier evaluation in general and to constituent methods which are used to evaluate the suppliers. In the practical part there is theoretical knowledge applied in a company, evaluation of key suppliers is carried out and measures to improve present state in the area of survey.

Keywords: Purchase, supplier, criterion, suppliers evaluation

## Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Miroslavu Musilovi Ph.D. za jeho ochotu při vedení mé bakalářské práce, za cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat Stavební firmě Čech, s. r. o. za poskytnuté informace.

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne ...21.12.2010.

...*Ylhanová*.....  
podpis studenta/ky

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 NÁKUP</b> .....	<b>11</b>
1.1 ZÁKLADNÍ PODNIKOVÉ FUNKCE.....	11
1.1.1 Funkce nákupní .....	12
1.2 NÁKUPNÍ PROCES ORGANIZACE .....	13
1.3 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....	14
<b>2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ</b> .....	<b>16</b>
2.1 DŮVODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	16
2.2 DATABÁZE DODAVATELŮ .....	17
2.3 POSTUP HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....	17
2.4 KRITÉRIA HODNOCENÍ .....	19
2.5 REDUKCE POČTU DODAVATELŮ .....	20
2.6 VÝBĚR DODAVATELE .....	21
<b>3 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ</b> .....	<b>22</b>
3.1 PROSTÉ SROVNÁNÍ PŘEDNOSTÍ A NEVÝHOD.....	22
3.2 BODOVÉ HODNOCENÍ.....	23
3.3 PROSTÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ.....	24
3.4 VÁHOVÉ HODNOCENÍ PODLE POŘADÍ.....	25
3.5 PROSTÉ HODNOCENÍ PODLE HODNOT .....	25
3.6 VÁHOVÉ HODNOCENÍ PODLE HODNOT .....	26
3.7 SCORING MODEL.....	27
3.8 FULLEROVA METODA.....	28
3.9 SAATYHO METODA .....	29
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>4 STAVEBNÍ FIRMA ČECH, S. R. O.</b> .....	<b>32</b>
4.1 STAVEBNÍ MATERIÁLY.....	32
4.1.1 Pálená cihla .....	32
4.1.2 Štuková omítka.....	33
4.1.3 Betonová směs.....	33
4.2 DODAVATELÉ .....	34
4.2.1 DEKTRADE, a. s. ....	34
4.2.2 PRO-DOMA, s. r. o.....	34
4.2.3 STAVOMAT Prostějov, s. r. o.....	34
4.2.4 ZAPA beton, a. s. ....	35

4.2.5	TBG BETONMIX, a. s.....	35
<b>5</b>	<b>POPIS NÁKUPU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ .....</b>	<b>36</b>
<b>6</b>	<b>MODELOVÝ PŘÍKLAD HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....</b>	<b>37</b>
6.1	KRITÉRIA HODNOCENÍ .....	37
6.2	STANOVENÍ VAH KRITÉRIÍ SATTYHO METODOU .....	40
6.3	HODNOCENÍ DODAVATELŮ CIHEL .....	42
6.3.1	Prosté hodnocení podle pořadí .....	42
6.3.2	Váhové hodnocení podle pořadí.....	43
6.3.3	Prosté hodnocení podle hodnot .....	44
6.3.4	Váhové hodnocení podle hodnot.....	44
6.4	HODNOCENÍ DODAVATELŮ ŠTUKOVÉ OMÍTKY .....	45
6.4.1	Prosté hodnocení podle pořadí .....	45
6.4.2	Váhové hodnocení podle pořadí.....	46
6.4.3	Prosté hodnocení podle hodnot .....	47
6.4.4	Váhové hodnocení podle hodnot.....	47
6.5	HODNOCENÍ DODAVATELŮ BETONOVÉ SMĚSI .....	48
6.5.1	Prosté hodnocení podle pořadí .....	48
6.5.2	Váhové hodnocení podle pořadí.....	49
6.5.3	Prosté hodnocení podle hodnot .....	50
6.5.4	Váhové hodnocení podle hodnot.....	50
6.6	SHRnutí VÝSLEDKŮ MODELOVÉHO PŘÍKLADU HODNOCENÍ.....	51
<b>7</b>	<b>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....</b>	<b>53</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>54</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>57</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>59</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>61</b>



## ÚVOD

V organizacích do nedávné doby přetrvávala a někde stále přetrvává představa o tom, že nákup je operativní služba zaměřená na plnění požadavků jednotlivých útvarů podniku. Položky jsou nakupovány od relativně velkého počtu dodavatelů bez dlouhodobější spolupráce s nimi a hlavním cílem je dosáhnout co nejnižší ceny.

Současné pojetí nákupu je dáno zejména skutečností, že řada firem pracuje v podmínkách rozsáhlých dodavatelských řetězců. Rozhodování v nákupu se tak stává strategickou záležitostí. Nákup je výrazně orientován na služby konečným zákazníkům, jsou prosazovány dlouhodobé vztahy s dodavateli, výrazně je snižován jejich počet, výběr dodavatelů je realizován podle soustavy ukazatelů, která by měla zajistit komplexní posouzení výhodnosti vybraného dodavatele pro firmu. [4]

Hodnocení dodavatelů je důležitou fází nákupního procesu, jejíž cílem je vybrat z možných dodavatelů jednoho nebo více, kteří budou nejlépe vyhovovat firmou zvoleným kritériím a požadavkům. Průběžné hodnocení dodavatelů může firmě přinést značné úspory v oblasti nákladů.

Zpracovaná bakalářská práce bude zaměřená na téma možnosti hodnocení dodavatelů. Práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce bude pojednáno o nákupu a hodnocení dodavatelů obecně, dále budou objasněny jednotlivé metody, které se pro hodnocení dodavatelů využívají.

V praktické části práce budou aplikovány teoretické poznatky na konkrétní firmu. Na modelovém příkladu bude provedeno srovnání doposud užívaného přístupu k hodnocení dodavatelů s některými vybranými metodami hodnocení.

Cílem práce je zhodnotit na základě poznatků, získaných ze zkoumané oblasti, stávající systém hodnocení dodavatelů ve firmě. Při realizaci hodnocení najít nedostatky, zjistit rozsah využívaných metod a na základě toho navrhnout možné metody, které by byly vhodné pro hodnocení dodavatelů u konkrétní firmy.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NÁKUP

Nakupování má ve většině firem velmi významné a v mnoha směrech specifické postavení. Mnoho majitelů firem deleguje nákup na management podniku jako jednu z posledních aktivit a většinou si trvale ponechává významnou kontrolní roli v této oblasti řízení firmy.

Důvodem je, že podíl nakupovaných položek tvoří 40 až 60% celkových nákladů ve výrobních organizacích a lze najít i obory, v nichž se tento podíl blíží až 80%. Každá relativně malá úspora pak významně ovlivňuje efektivnost podnikání. [4]

Nákup má významný podíl na podnikovém úspěchu, a to z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna 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 dispozice s dodávaným zbožím,
- organizační jednotku - pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost. [6]

### 1.1 Základní podnikové funkce

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. Z hlediska systémového (nebo logistického) pohledu lze podnik rozložit do subsystémů uvedených v následujícím obrázku. [2]



*Obr. 1. Základní subsystém průmyslového a obchodního podniku [2]*

Celkový proces průmyslového podniku můžeme znázornit pomocí tří základních podnikových funkcí:

- funkce nákupní (zásobovací, opatřovací) zabezpečuje pokrytí podnikových potřeb,
- funkce výrobní zabezpečuje vytvoření podnikových výkonů,
- funkce prodejní zabezpečuje uplatnění podnikových výkonů na trhu. [2]

### 1.1.1 Funkce nákupní

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. [2]

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samotném podniku:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu,
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách,
- trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití,
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích i hmotných procesů,
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.) [2]

Úkoly nákupu lze obecně shrnout takto:

- ujasnění potřeb,
- stanovení velikosti a termínu potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby. [7]

## 1.2 Nákupní proces organizace

Za základní model nákupního procesu organizací je až do současnosti obecně považován model Robinsona a Farise. Osm fází nákupního procesu podle Robinsona je základem tzv. modelu nákupní mřížky, kde je skutečná realizace těchto fází podmínována typem nákupní situace. [2]

Jedná se o tyto základní fáze nákupního procesu:

### 1. Poznání problému.

Nákupní proces v organizaci začíná tehdy, vznikne-li problém nebo potřeba, mající za následek požadavek koupě zboží nebo služby. Tento problém vzniká na základě působení vnitřních nebo vnějších stimulů.

### 2. Definování požadavků.

Požadavek je základním způsobem specifikován především pomocí druhu a množství zboží. U složitějších a strategicky významných položek nákupu nákupčí spolupracuje při stanovování požadovaných vlastností také se zákazníky a pracovníky jiných podnikových útvarů. V této fázi může také významně napomoci dodavatel, který může zákazníka seznámit s vlastnostmi nabízeného zboží.

### **3. Specifikace produktu.**

V tomto kroku se jedná o stanovení technických parametrů zboží. V rámci hodnotové analýzy zpracovává technický tým projekt, jehož smyslem je snižování nákladů, při němž jsou jednotlivé součásti pečlivě studovány.

### **4. Vyhledávání dodavatelů.**

V této fázi dochází k vyhledávání konkrétního dodavatele odběratelem, smyslem je v první řadě shromáždit informace o potenciálních dodavatelích. Pokud se jedná o první nákup, je hledání dodavatele významnější a náročnější činností..

### **5. Hodnocení dodavatelů**

Odehrává se na základě informačních materiálů nebo osobních jednání s prodejcem. U složitějších a finančně náročnějších druhů materiálů vyžadují odběratelé detailnější návrhy, které jsou jak technickými, tak marketingovými zprávami. Na základě posuzování nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní jsou dále vyzváni k přímému jednání.

### **6. Výběr dodavatele.**

V této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí v podniku zpravidla hodnotí schopnosti dodavatele podle různých kritérií (hledisek) s ohledem na jejich důležitost (váhu). Kromě úkolu vybrat nejvhodnějšího dodavatele daného vstupu má podnikový nákup v tomto kroku rozhodovat o počtu dodavatelů.

### **7. Vyřizování objednávek.**

Obsahem konečné objednávky, kterou vystavuje odběratel vybranému dodavateli, je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávek, postupu při odmítnutí vadných dodávek, záruk, apod.

### **8. Vyhodnocení nákupu.**

V této fázi hodnotí odběratel výkon určitého dodavatele. [2]

## **1.3 Typy nákupních situací**

Strukturu nákupního procesu, chování a motivaci kupujících i prodejců výrazně ovlivňuje typ nákupní situace. Dále jsou uvedeny tři skupiny nákupních situací, charakteristické řadou specifik:

1. běžný, opakovaný nákup,
2. modifikovaný nákup,
3. nový nákup. [4]

**Běžný, opakovaný nákup** je typický relativně stabilní poptávkou zákazníka. Kupující nemění své požadavky na druh nakupovaného zboží nebo služby, ke změnám dochází jen v množství či dodacích termínech. Objednávky vystavuje podnik standardnímu dodavateli, se kterým má často uzavřenou dlouhodobou smlouvu o dodávkách.

**Modifikovaný nákup** je typický trvalou snahou reagovat na požadavky zákazníků. Realizace racionalizačních opatření vede objedávajícího k formulaci požadavků na dílčí změny v konstrukci dodávaných dílů, změny kvality dodávaných surovin apod. Dochází k modifikaci nároků na dodávky u původního dodavatele.

**Nový nákup** je typický změnami výrobního programu, oblasti obchodování nebo poskytování služeb, které vedou k rozhodování o zcela nových nákupech. Takové situace kladou značné nároky na informace, proces rozhodování je velmi složitý. Rozhoduje se v podstatě o novém dodavateli, se kterým nemá objedávající zkušenosti. [4]

*Tab. 1. Model nákupní mřížky [2]*

Fáze / Situace	Opakovaný nákup	Modifikovaný nákup	Nový nákup
1. Poznání problémů	Ne	Možná	Ano
2. Definování požadavků	Ne	Možná	Ano
3. Specifikace produktu	Ano	Ano	Ano
4. Vyhledávání dodavatelů	Ne	Možná	Ano
5. Hodnocení dodavatelů	Ne	Možná	Ano
6. Výběr dodavatele	Ne	Možná	Ano
7. Vyřizování objednávek	Ne	Možná	Ano
8. Vyhodnocení nákupu	Ano	Ano	Ano

## 2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení dodavatelů je výrazně preventivní soubor činností, jejichž smyslem je ještě před uzavřením obchodního kontaktu vybrat z mnoha potencionálních dodavatelů jednoho nebo několik, kteří budou vyhovovat odběratelem zvoleným a objektivním kritériím. [1]

Procesy hodnocení vhodných dodavatelů patří dnes ke standardně vykonávaným aktivitám prakticky ve všech typech organizací. Výrazně se však liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování i mírou pochopení jejich podstaty. [1]

### 2.1 Důvody hodnocení dodavatelů

Jedním z cílů hodnocení dodavatelů je vytvářet větší tlak na kvalitu dodávek. Efekty ze zvyšování disciplinovanosti dodavatelů se projevují vyšší schopností pružně reagovat na požadavky zákazníků, menším množstvím reklamací, snížením počtu pracovníků na vstupní kontrole, snížením celkových nákladů na kvalitu a úsporou transportních nákladů. Vzhledem k tomu, že neexistuje univerzální způsob hodnocení dodavatelů, je při navrhování či prvním zpracování vlastního způsobu hodnocení dodavatelů důležitý zejména výběr vhodné kombinace hodnotících kritérií. [9]

Smysl všech aktivit souvisejících s hodnocením dodavatelů spočívá především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci, k získání jistoty, že se nebude nakupovat od partnerů, kteří by nebyli schopni dlouhodobě plnit požadavky odběratelů. Nicméně argumentů, proč bychom měli seriózně hodnotit a vybírat své dodavatele, je více. [1]

Přesto je realita v mnoha českých organizacích často velmi vzdálena i těm nejzákladnějším atributům kvalitního posuzování potenciálních dodavatelů. Hodnocení vhodných dodavatelů bude vždy aktivitami, které je možné vůči budoucím dodavatelům považovat za víceméně jednorázové – uskutečňují se totiž vždy ještě před uzavřením konkrétní smlouvy o dodávkách. Na druhé straně jsou tyto činnosti vykonávány neustále, byť často vůči zatím zcela neznámým dodavatelům. [1]



## 2.2 Databáze dodavatelů

Každá z odběratelských organizací si vytváří obvykle velmi rozsáhlou databázi možných dodavatelů, z nichž si pomocí vhodných nástrojů může v předběžném hodnocení zvolit ty potenciální dodavatele, kteří budou podrobena dalšímu, obvykle zevrubnějšímu posuzování. [1]

Výstupem z procesu hodnocení dodavatelů je seznam dodavatelů, se kterými odběratel uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky. V jejich průběhu podrobuje pravidelnému hodnocení jejich momentální výkonnost, přičemž výsledky tohoto hodnocení mohou sloužit jako užitečné informace pro nové hodnocení dodavatelů. [1]

Pro jednotlivé druhy dodávek si odběratel může volit buď některého z dosavadních a osvědčených dodavatelů, nebo mohou do dodavatelského řetězce vstoupit zcela nové dodavatelské organizace. Při hodnocení dodavatelů pro novou zakázku je vhodné vytvořit nový seznam, při opakovaném nákupu je vhodné doplnit původní seznam o nové možné dodavatele. [1;3]

Databázi dodavatelů lze jednoduše vytvořit v tabulkovém procesoru Excel nebo můžeme použít některý k tomu účelu zhotovený program. [3]

## 2.3 Postup hodnocení dodavatelů

Může zahrnovat tyto tři základní fáze:

### 1. Předběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je jakýmsi kvalifikačním kolem hodnocení, kdy z obvykle velmi širokého spektra všech možných dodavatelů odběratelská organizace vybere několik „postupujících“ do dalšího kola hodnocení. Toto hodnocení může být založeno na [1]

#### a) posuzování prvních vzorků dodávek

V praxi se velmi často vyskytují případy, kdy si odběratel vyžádá od potenciálních dodavatelů fyzické vzorky budoucích dodávek zhotovené podle předběžně zaslaných požadavků, nebo jsou někdy tyto vzorky odběratelům nabízeny. V obou situacích je nutné, aby odběratelská organizace velmi pečlivě posoudila míru shody dodávaných vzorků

s požadavky. Výsledky tohoto posouzení jsou první cennou informací, která by ale nikdy neměla vést k bezhlavému uzavírání kontaktů. [1]

#### **b) předběžné posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelů**

Provádí se u dodavatelů, u kterých je i objektivně obtížné přesně stanovit požadavky. Pro účely předběžného hodnocení se jeví jako vhodné využívání určité formy sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy je potenciálním dodavatelům zaslán soubor hodnotících otázek, na které jsou tito dodavatelé povinni objektivně reagovat. Toto hodnocení není zevrubné a nezachází do podrobností. [1]

#### **c) analýza referencí jiných odběratelů**

Odběratel má právo si ještě před bližším kontaktem s potenciálním dodavatelem zjistit ze všech dostupných zdrojů reference o tomto dodavateli. Ty vycházejí nejčastěji ze zkušeností jiných organizací, které už od dodavatele někdy nakupovaly, ale mohou být také získávány z benchmarkingových databází, www-stránek apod. Tento vstup informací by však měl představovat pouze doplňující, nikdy ne rozhodující vstupy pro další rozhodování odběratele. [1]

## **2. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů**

Předběžným hodnocením se nám někdy příliš rozsáhlé spektrum možných dodavatelských subjektů sníží na přijatelné množství. V dalším kroku odběratel provede hodnocení, které má odhalit budoucí a dlouhodobou způsobilost dodavatelů plnit požadavky odběratele. [1]

Takovým hodnocením je audit - systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria. Auditoři nesmí být v žádném ohledu závislí na prověřovaném procesu, výrobků apod. Provedení auditu probíhá po předcházející dohodě mezi oběma stranami. [1;3]

Audit provedený u potenciálního dodavatele lze zařadit mezi progresivní metody hodnocení. Kromě běžně prováděného kontrolního auditu, používají zejména podniky pracující v oblasti automobilového průmyslu, audit známý jako „dvoudenní výroba“. [3]

### 3. Hodnocení potenciálních dodavatelů podle kritérií

Veškeré činnosti související s hodnocením dodavatelů jsou odvozeny od volby vhodných kritérií. Už mnohokrát se v praxi potvrdilo, že preference takového ekonomického kritéria při výběru dodavatelů, jakým je nejnižší cenová nabídka, může být velmi zrádná a v konečném důsledku i velmi nákladná. [1]

Při hledání partnerů lze používat různá kritéria, jejichž výběr je třeba podřídit roli, kterou by dodavatelé měli hrát při společném úsilí poskytovat konkurenci schopnou úroveň služeb konečným zákazníkům. Nezbytným krokem při přípravě rozhodnutí o dodavateli je proto výběr vhodných kritérií. U vybraných dodavatelů je pak vhodné podle obdobných kritérií zpětně hodnotit jejich skutečné dodavatelské výkony. [4]

## 2.4 Kritéria hodnocení

Výběrová kritéria lze rozdělit na dvě skupiny:

- absolutní, která musí každý z potenciálních dodavatelů splnit,
- relativní, jejichž nabízené hodnoty jsou podkladem pro vlastní výběr dodavatelů.

Stejné kritérium může být v jedné fázi rozhodování o nákupu absolutní, v jiné relativní. Při první redukci množiny dodavatelů může např. zákazník stanovit maximální cenu nabízeného výrobku jako nepřekročitelnou a dodavatelé nabízející vyšší cenu tak mohou být vyloučeni. V dalším výběru může být cena jedním z relativních kritérií. [4]

Odběratelské organizace si mohou definovat takovou škálu hodnotících kritérií, která jim bude vyhovovat. Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména:

- kvalita (ve smyslu dodržení kvalitativních norem),
- spolehlivost dodávky (požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase),
- dodací lhůta (rychlé vyřízení obvykle preferujeme, ale bleskové dodací lhůty mohou taky signalizovat odbytové potíže dodavatele, a tudíž jeho nespolehlivost),
- dodací podmínky,
- cena (neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií),
- způsob platby (možnost úvěrů a půjček),

- možnosti slev (z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu nebo zaplacení),
- záruky a servis (v případě, že by byly v budoucnu nutné). [1;2]

Dalšími kritérii mohou být například:

- balení,
- rozsah neshod v dodávkách v minulém období,
- přístup zaměstnanců,
- rozsah dodatečných služeb poskytovaných dodavatelem,
- pružnost reakce dodavatele na podněty odběratelů,
- úroveň vztahů a vzájemné komunikace,
- finanční zdraví dodavatele,
- vzdálenost dodavatele,
- podíl dodavatele na trhu a jeho image,
- počet pozitivních referencí v médiích,
- potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování. [1;2]

## 2.5 Redukce počtu dodavatelů

Vedle uvedených kritérií hodnocení je třeba zvážit i problém vhodného počtu dodavatelů. Jedno z pravidel úspěšného nákupu – vybírat dodavatele z co nejširší výběrové základny – může vést k situaci, kdy identifikujeme v první fázi hledání desítky až stovky možných dodavatelů a je proto na místě redukovat základnu pro konečný výběr. [4;8]

Můžeme přitom zvolit jeden nebo několik významných ukazatelů, u nich určíme buď minimální, nebo maximální požadovanou mez. Dodavatele, kteří tento požadavek nesplní, z dalšího výběru vyloučíme. Často se používají pro první redukci množiny dodavatelů různé technické parametry, např. jsou vyloučeni dodavatelé, kteří nabízejí zařízení s jiným než požadovaným výkonem apod. [4]

Řada firem se snaží počet dodavatelů omezit, protože to má jisté výhody:

- nižší variabilitu dodacích cyklů,
- jednodušší komunikaci,

- vyšší ochotu dodavatelů ke spolupráci a zlepšování kvality,
- lepší úroveň partnerských vztahů. [8]

Na druhé straně roste riziko poruch v dodávkách, protože výpadek jednoho z malého počtu dodavatelů má větší důsledky než v případě nesplnění dodacího termínu jednoho z mnoha dodavatelů. [8]

## 2.6 Výběr dodavatele

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

- expertního odhadu (týmu nebo jednotlivce),
- scoring-modelu (probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií),
- porovnání nabídek ( z hlediska cenové úrovně dodavatele),
- kombinované metody. [2]

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

- nákupčí má příkaz nakoupit co nejlevněji,
- nákupčí razí subjektivní přístup,
- nákupčí se řídí subjektivními zájmy,
- výběr probíhá formou konkurzního řízení. [2]

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

- přílišnému spoléhání se na důvěrně známé a sympatické osoby,
- příliš náhlým rozhodnutím a ukončení vyhledávání informací o dalších potenciálních dodavatelích. [2]

### 3 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Jedná-li se o drahou zakázku nebo o zakázku, která je pro firmu důležitá, je nutné použít pro hodnocení více navzájem srovnatelných metod nebo metodu nejpropracovanější. Pracovní čas, který věnujeme hodnocení dodavatelů, musí být přiměřený velikosti a důležitosti zakázky. [3]

Metod hodnocení dodavatelů existuje nespočetně mnoho. V této kapitole budou objasněny vybrané metody hodnocení.

#### 3.1 Prosté srovnání předností a nevýhod

Hrubou představu o výhodnosti jednotlivých dodavatelů dává jejich prosté srovnání předností a nevýhod podle zvolených kritérií. V tabulce se zapíše 1 (nebo znaménko +) pokud dodavatel podle daného kritéria vyhovuje, v opačném případě se přiřadí nula (znaménko -). [4]

*Tab. 2. Srovnání předností a nevýhod [4]*

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
Požizovací náklady	1	1	0
Provozní náklady	1	0	0
Dodací lhůta	0	1	1
Produktivita práce	1	0	1
Obtížnost obsluhy	0	0	1
Celkem výhod	3	2	3

Tento postup je použitelný pro získání rychlého orientačního přehledu o přednostech a nevýhodách jednotlivých nabídek, ukazuje na slabší místa dodavatelů, která je možno v průběhu dalšího jednání odstranit apod. [4]

### 3.2 Bodové hodnocení

Kvalitnější podklad pro výběr dodavatele poskytuje bodové hodnocení. Snaží se odstranit velmi hrubou klasifikaci „vyhovuje – nevyhovuje“ jemnějším odlišením hodnot kritérií pomocí bodové stupnice. [4]

*Tab. 3. Bodová stupnice [4]*

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

Při použití bodovací metody je úkolem hodnotitele přiřadit každému kritériu určitý počet bodů z předem definované hodnotící bodové stupnice v souladu s jeho názorem na důležitost kritérií. [5]

*Tab. 4. Bodové hodnocení variant [4]*

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
Požizovací náklady	4	4	3
Provozní náklady	4	2	2
Dodací lhůta	1	4	4
Produktivita práce	3	2	4
Obtížnost obsluhy	1	2	4
Celkem výhod	13	14	17

Z hlediska dosaženého počtu bodů je tedy nejvýhodnější dodavatel D3.

Předností bodového hodnocení je převod hodnot kvantitativních i kvalitativních kritérií na sčitatelnou veličinu. [4]

### 3.3 Prosté hodnocení podle pořadí

Při prostém hodnocení podle pořadí provádíme hodnocení jednotlivých kritérií u všech potenciálních dodavatelů. Při vlastním hodnocení přiřazujeme k jednotlivým kritériím body od 1 až 3. Nejnižší počet bodů obdrží dodavatel, který se jeví jako nejvýhodnější (např. u dodavatele, který nabízí nejnižší cenu, zapíšeme bodové ohodnocení 1). Takto získané bodové hodnocení u jednotlivých dodavatelů sečteme. Nejlepší dodavatel je ten, který má nejnižší počet bodů. [3]

Tab. 5. Tabulka zadaných hodnot [3]

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

Tab. 6. Prosté hodnocení podle pořadí [3]

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



### 3.4 Váhové hodnocení podle pořadí

U metody váhového hodnocení aplikujeme k metodě prostého hodnocení ke každému kritériu předem stanovenou váhu. Dále postupujeme stejným způsobem tak, že provedeme bodové hodnocení od čísla 1 po číslo 3, které následně vynásobíme váhami jednotlivých kritérií. Získané součiny u dodavatelů sečteme a pro další spolupráci vybereme dodavatele s nejnižším bodovým ohodnocením. [3]

Tab. 7. Váhové hodnocení podle pořadí [3]

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

### 3.5 Prosté hodnocení podle hodnot

U metody prostého hodnocení pracujeme s procentuálním vyjádřením údajů. K přepočtu údajů používáme reciproční index (RI) – je to přepočítaná hodnota daného kritéria tak, aby bylo ve vzájemném vztahu s ostatními sledovanými kritérii.

Postup výpočtu:

- 1) Určíme dodavatele v daném kritériu s nejlepším parametrem (nejnižší cena, nejmenší počet zpožděných dodávek apod.) a přidělíme mu hodnotu 100%.
- 2) Podle takto označeného parametru přepočítáme hodnoty u ostatních dodavatelů tak, že těmito hodnotami podělíme hodnotu parametru označeného 100% a vynásobíme je 100, čímž dostaneme ekvivalentní procentuelní ohodnocení. [3]

Tab. 8. Tabulka zadaných hodnot [3]

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

Tab. 9. Prosté hodnocení podle hodnot [3]

Kriterium	Dodavatelé		
	A	B	C
Cena v Kč	100	75	60
Kvalita (%)	100	85	85
Servis (%)	85	95	75
Spolehlivost	90	80	90
Součet	375	335	310
Pořadí	1	2	3

Údaje pro cenu byly v následující tabulce uvedeny v Kč: dodavatel nabízí polotovary za cenu 60 Kč (nejlepší cena), což bude pro nás 100%. Ceny u dodavatelů B, C přepočítáme pomocí recipročního indexu v poměru k dodavateli A. Hodnoty pro kvalitu, servis a spolehlivost jsou uvedeny v %, proto je nepřepočítáváme! [3]

### 3.6 Váhové hodnocení podle hodnot

Při použití této metody postupujeme stejně jako u metody prostého hodnocení podle hodnot, kterou navíc doplníme váhami jednotlivých kritérií. Získané součiny u jednotlivých dodavatelů sečteme a pro další spolupráci zvolíme dodavatele s nejvyšším celkovým ohodnocením. [3]

Tab. 10. Váhové hodnocení podle hodnot [3]

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

### 3.7 Scoring model

Pro průběžné hodnocení dodavatelů se používá scoring model. Tento model předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Potřebné údaje převádíme pomocí recipročního indexu (RI) na vzájemně ekvivalentní hodnoty. Sečtením dílčích výsledků dostaneme celkové hodnocení. Pro další spolupráci zvolíme dodavatele, který dosáhne nejvyššího procentuálního hodnocení. [3]

Tab. 11. Scoring-model [2]

Hodnotící kritérium	Dodavatel		
	X	Y	Z
<b>A. Jakost - váha 45</b>			
počet bezchybných dodávek z 30 ks	22	25	18
podíl v %	73,3	83,3	60
podíl*váha	33	37,5	27
<b>B. Cena - váha 30</b>			
průměrná cena za 30 dodávek v Kč	160	180	100
reciproční index	62,5	55,5	100
index * váha	18,8	16,7	30
<b>C. Spolehlivost - váha 25</b>			
celkové překročení dodacích lhůt za 30 dodávek (dnů)	190	105	160
reciproční index	55,3	100	65,6
index * váha	13,8	25	16,4
<b>Celkové hodnocení</b>	65,5	79,2	73,4
<b>Pořadí</b>	3	1	2

### 3.8 Fullerova metoda

Máme-li rozhodnout z většího počtu kritérií, je výhodné srovnávat navzájem vždy pouze dvě kritéria. Jsou-li jednotlivá kritéria označena pořadovými čísly 1, 2, ..., n, tvoří Fullerův trojúhelník dvojřádky, v nichž se každá dvojice kritérií vyskytne právě jednou. Hodnotitel u každé dvojice zakroužkuje nebo jinak označí číslo toho kritéria, které považuje za důležitější. [5]

Schéma Fullerova trojúhelníku:

<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<u>2</u>	3	4
	2	<b>2</b>
	<u>3</u>	4
		<b>3</b>
		4

Tučně jsou označena ta kritéria, která jsou ve dvojici preferována. Následně vypočítáme kolikrát se označené (preferované) kritérium v trojúhelníku vyskytuje. [5]

*Tab. 12. Váhy kritérií [5]*

Kritérium	Počet preferencí	Váha
K1	3	0,50
K2	1	0,17
K3	2	0,33
K4	0	0,00
Celkem	6	1

Nevýhodou metody je nulová hodnota u nejméně důležitého kritéria, i když se nemusí vždy jednat o bezvýznamné kritérium. Tuto nevýhodu odstraníme navýšením hodnoty každého kritéria o hodnotu 1 a jmenovatele zlomku při výpočtu navýšením o  $n$ . [5]

Tab. 13. Korigované váhy [5]

Kritérium	Počet preferencí	Váha	Navýšení	Korigovaná váha
K1	3	0,50	4	0,40
K2	1	0,17	2	0,20
K3	2	0,33	3	0,30
K4	0	0,00	1	0,10
Celkem	6	1	10	1

### 3.9 Saatyho metoda

Saatyho metodu lze chápat jako jisté rozšíření Fullerovy metody. Opět se zjišťují preferenční vztahy mezi dvojicemi kritérií. Na rozdíl od Fullerovy metody však hodnotitel navíc kvantifikuje intenzitu preference mezi kritérii – odhaduje poměry vah kritérií. [5]

Pro vyjádření velikosti preferencí je doporučena bodová stupnice s deskriptory:

Tab. 14. Bodová stupnice s deskriptory [5]

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

Provedeme porovnání důležitosti mezi všemi dvojicemi kritérií a tato porovnání uspořádáme do Saatyho matice:

Tab. 15. Saatyho matice [5]

	K1	K2	K3	K4
K1	1	5	3	7
K2	1/5	1	1/2	4
K3	1/3	2	1	5
K4	1/7	1/4	1/5	1

Pokud je kritérium uvedené v řádku významnější než kritérium uvedené ve sloupci, zapíšeme do příslušného pole počet bodů, kterými hodnotitel vyjadřuje velikost preference kritéria v řádku ve vztahu ke kritériu ve sloupci. Pokud je naopak kritérium ve sloupci významnější než kritérium v řádku, zapíšeme do příslušného pole převrácenou hodnotu. [5]

Při výpočtu váhy jednotlivých kritérií můžeme použít např.:

- výpočet aritmetických průměrů v jednotlivých řádcích matice  $S$  (tzn. součet prvků v řádku dělený jejich počtem),
- výpočet geometrických průměrů v jednotlivých řádcích matice  $S$  (tzn.  $n$ -tá odmocnina ze součinu  $n$  prvků v řádku) a po té jejich vydělení součtem těchto geometrických průměrů. [5]

Tab. 16. Výpočet vah [5]

Kritérium	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr
K1	3,20109	0,56774
K2	0,79527	0,14105
K3	1,35120	0,23965
K4	0,29072	0,05156
Celkem	5,63827	1

## II. PRAKTICKÁ ČÁST

## 4 STAVEBNÍ FIRMA ČECH, S. R. O.

Stavební firma Čech, s. r. o. vznikla 30. května 2006. Do té doby majitel firmy podnikal jako FO od roku 2003. Firma sídlí na Rejskově ulici 3085, 796 01 Prostějov.

Předmět podnikání je podle obchodního rejstříku provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Firma se zabývá drobnou pozemní výstavbou, stavbou rodinných domů, prováděním rekonstrukcí, zateplováním fasád.

Oblast podnikání je převážně Prostějovsko a Olomoucko. Firma má 10 stabilních celoročních zaměstnanců. Přes letní sezónu, kdy je více zakázek, jsou zaměstnání na zkrácený úvazek nebo na dohodu o provedení práce další zaměstnanci nebo brigádníci.

### 4.1 Stavební materiály

Ke stavbám je zapotřebí mnoho materiálu. Po dohodě s majitelem byly vybrány tři základní nejvíce používané stavebniny, které budou předmětem hodnocení.

#### 4.1.1 Pálená cihla

Prvním materiálem je pálená cihla od výrobce Wienerberger a. s. Tento materiál je dovážen ve velkém množství kamiony přímo na stavbu. Dopravu zajišťuje dodavatel. Označení cihly je POROTHERM 44 P+D. Tyto cihly jsou určené pro omítané jednovrstvé obvodové nosné i nenosné zdivo tloušťky 440 mm s vysokými nároky na tepelný odpor a tepelnou akumulaci stěny. [10]

Dodavatelé, kteří zprostředkovávají stavebniny společnosti Wienerberger, a. s. jsou DEKTRADE, a. s., PRO-DOMA, s. r. o., STAVOMAT Prostějov, s. r. o.



Obr. 2. Cihla POROTHERM 44 P+D [10]



#### 4.1.2 Štuková omítka

Druhý materiál je štuková omítka od výrobce Vápenka Vytošov, s. r. o. Materiál se používá na stavby menšího rozsahu, odebírá se přímo v prodejně. Označení výrobku je SALITH MHF PII. Materiál se používá se pro vytváření vnitřní jednovrstvé omítky na přesné zdivo, panely, beton, do tloušťky 5 mm. Dále jako vnitřní a vnější štuková vrstva na jádrové omítky. Nanáší se strojně i ručně. [10]

Materiál se odebírá opět od dodavatelů DEKTRADE a. s., PRO-DOMA, s. r. o., STAVOMAT Prostějov, s. r. o.



*Obr. 3. Štuková omítka  
SALITH MHF PII [10]*

#### 4.1.3 Betonová směs

Třetí materiál, který se k výstavbě často používá, je betonová směs, která se odebírá v betonárnách již namíchaná. Dodavatel zajišťuje dopravu přímo na stavbu. Označení výrobku je Beton – c20/25.

Tento materiál zajišťují ZAPA beton, a. s. a TBG BETONMIX, a. s. Jedná se přímo o výrobce.



*Obr. 4. Dovoz betonu [12]*

## 4.2 Dodavatelé

Firma spolupracuje s několika stálými dodavateli a výrobci. V této kapitole je přehled předních dodavatelů, od kterých se odebírají výše zmíněné stavební materiály.

### 4.2.1 DEKTRADE, a. s.

Společnost DEKTRADE a. s. byla založena v roce 1993 a za dobu svého trvání prošla bouřlivým vývojem. V současné době je DEKTRADE nedílnou součástí skupiny DEK a.s., která se transformovala v roce 2007 a s obratem převyšujícím 6 mld. Kč je největším dodavatelem stavebních materiálů v ČR. Aktuálně společnost zaměstnává 1 100 osob a prodejní síť je tvořena 58 pobočkami v ČR a SR. [13]



Obr. 5. Logo firmy [13]

### 4.2.2 PRO-DOMA, s. r. o.

Společnost byla založena v roce 1990, je dceřinnou společností firmy Pro-Doma Holding AG. Společnost je prodejce stavebního materiálu a potřeb pro řemeslníky, má 46 maloobchodních středisek v ČR a zaměstnává 300 zaměstnanců. Je dodavatelem stavebního materiálu do dalších více jak 200 stavebnin v ČR. [14]



Obr. 6. Logo firmy [14]

### 4.2.3 STAVOMAT Prostějov, s. r. o.

Jedná se o lokálního dodavatele, tzn., že dodavatel má prodejnu jen v Prostějově. Je dodavatelem stavebnin a stavební chemie. Nabízí veškeré služby spojené s prodejem stavebního materiálu.



Obr. 7. Logo firmy [15]

#### 4.2.4 ZAPA beton, a. s.

Společnost založil v roce 1991 Jiří Pavlica. Začínal takřka „od nuly“, s jednou pronajatou betonárnou a s několika zaměstnanci. Postupně se společnost úspěšně provozně rozrůstala a sílila, až se zařadila v druhé polovině 90. let mezi hlavní hráče na trhu transportbetonu v České republice. Tuto pozici si drží dodnes, i na Slovensku. Ještě na konci téže dekády došlo k propojení s německou společností Dyckerhoff. Ta patří do koncernu Budzi Unicem, skupiny orientované na výrobu cementu a transportbetonu, která je aktivní v Evropě, na Ukrajině, v Rusku, USA a Mexiku. ZAPA beton je také producentem kameniva, základní suroviny pro výrobu betonu. [16]



Obr. 8. Logo firmy [16]

#### 4.2.5 TBG BETONMIX, a. s.

Společnost se zabývá výrobou, dopravou a čerpáním betonu, zdicích malt a potěrů. Nabízí laboratorní a zkušební činnost v oblasti technologie betonu.

Patří do skupiny Českomoravský beton, která se řadí mezi největší výrobce transportbetonu v České republice. Je součástí nadnárodní skupiny HeidelbergCement, která je jedním z nejvýznamnějších dodavatelů stavebních materiálů na světový trh. [12]



Obr. 9. Logo firmy [12]

## 5 POPIS NÁKUPU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ

Stavební firma Čech, s. r. o. nemá samostatný útvar nákupu, této oblasti řízení se věnuje majitel firmy. Zjišťuje předpokládanou spotřebu materiálu na stavbu, zvažuje zdroje pro uspokojení těchto potřeb. Rozhoduje podle potřeby firmy, v závislosti na zadaných zakázkách, v jakém množství, v jakou dobu, za jakou cenu a od jakého dodavatele se potřebné materiály nakoupí. Uzavírá smlouvy s dodavateli, sleduje jejich realizaci i případné odchylky v dodávkách. Materiály jsou objednávány podle předpokládané spotřeby na jednotlivé zakázky a ve většině případů jsou dováženy přímo na stavbu.

Ve firmě se vyskytuje převážně běžný, opakovaný nákup (cca. 95%). Požadavky na nakupované stavebniny zůstávají stejné, mění se jen množství objednávaných stavebnin a dodací termíny. Jen zřídka se ve firmě vyskytuje nový nebo modifikovaný nákup.

Firma spolupracuje s několika stalými dodavateli, kteří byli představeni v předchozí kapitole. Majitel má s těmito dodavateli zkušenosti. Spolupráce s úzkým kruhem dodavatelů má své výhody, jako např. dobré partnerské vztahy, ochotu dodavatelů spolupracovat, jednodušší komunikaci aj. Přesto ve firmě chybí možnost výběru z širšího okruhu dodavatelů. Firma nemá vypracovanou databázi dodavatelů, která by ji poskytla jednodušší přehled o dalších možných dodavatelích stavebnin.

Ve firmě se nevyužívá žádná z metod hodnocení dodavatelů. Veškeré posuzování probíhá převážně na základě kritéria ceny materiálu a slev, které jednotlivý dodavatel nabídne. Toto hodnocení je nedostatečné. Přestože se jedná o menší firmu, vzhledem k tomu, že nákup představuje ve firmě podstatnou část jejích nákladů, měla by firma věnovat této problematice větší pozornost.

## 6 MODELOVÝ PŘÍKLAD HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Při hodnocení dodavatelů je důležité zohlednit i jiná kritéria než je cena, jako především kvalitu, spolehlivost, dobu splatnosti apod., protože to firmě může v závěru přinést značné úspory. V teoretické části této práce je vypsána řada kritérií, které si firmy mohou individuálně navolit podle toho, co upřednostňují, a která kritéria je pro ně důležité zohlednit. Zvolená kritéria je třeba u jednotlivých dodavatelů porovnat pomocí některé ze základních metod hodnocení. Vzhledem ke stávajícímu přístupu firmy k této problematice, a v rámci zachování jednoduchosti, bude hodnocení provedeno pomocí metod jednodušších na vypracování. Těmito metodami bude hodnocení podle pořadí a hodnocení podle hodnot.

### 6.1 Kritéria hodnocení

Spolu s majitelem firmy byla vybrána kritéria, která by měla firma zohlednit při výběru dodavatele, k jednotlivým kritériím pak přiřadil majitel firmy jejich váhy. Jednotnými kritérii, která budou u všech třech materiálů stejná, jsou cena, doba splatnosti a spolehlivost. Další kritéria jsou u jednotlivých materiálů rozdílná vzhledem ke specifikům jejich nákupu.

#### Pálená cihla

Tento materiál se odebírá od třech dodavatelů, kteří zprostředkovávají materiály od jednoho výrobce. Kvalita materiálu je tedy od těchto dodavatelů stejná, takže do hodnocení započtena nebude. Stejná je u jednotlivých dodavatelů i doba dodání (7 dní). Zvolenými kritérii pro hodnocení u tohoto materiálu jsou:

K1 - Cena

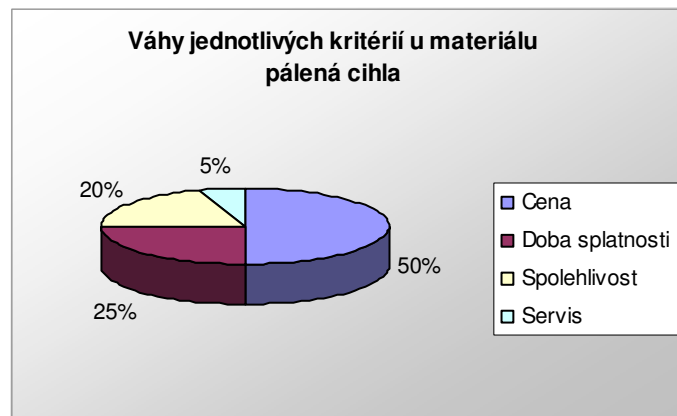
K2 - Doba splatnosti

K3 - Spolehlivost

K4 - Servis

Majitel přiřadil kritériu cena váhu 50%, kritériu doba splatnosti váhu 25%, kritériu spolehlivost váhu 20% a kritériu servis váhu 5%.

Pro lepší přehlednost jsou váhy jednotlivých kritérií znázorněny v grafu č.1.



Graf 1. Váhy jednotlivých kritérií u cihly [vlastní]

### Štuková omítka

Materiál je odebírán obdobně jako cihla od třech dodavatelů, opět je tedy stejná kvalita i doba dodání. U tohoto materiálu není zajištěna doprava dodavatelem, protože se nakupuje v menším množství, je tedy odebírán přímo na prodejně. Pro firmu je v tomto případě výhodné zvážit i vzdálenost dodavatele. Kritéria hodnocení u tohoto materiálu jsou:

K1 - Cena

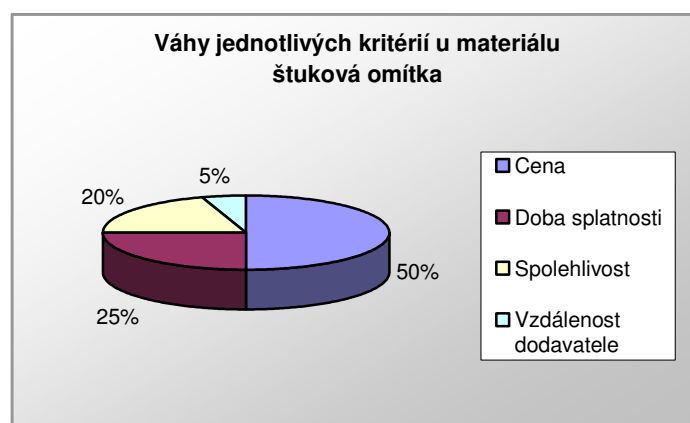
K2 - Doba splatnosti

K3 - Spolehlivost

K4 - Vzdálenost dodavatele

Majitel přiřadil kritériu cena váhu 50%, kritériu doba splatnosti váhu 25%, kritériu spolehlivost váhu 20% a kritériu vzdálenost dodavatele váhu 5%.

Pro lepší přehlednost jsou váhy jednotlivých kritérií znázorněny v grafu č. 2.



Graf 2. Váhy jednotlivých kritérií u omítky [vlastní]

### Betonová směs

Materiál se odebírá přímo od dvou výrobců. Kvalita materiálu je tedy rozdílná, takže bude v hodnocení zohledněna. Zde je výhodné zohlednit i doplňkové služby, jakými jsou např. přečerpání betonové směsi, dopravení betonové směsi do vyšších pater apod.

Kritéria hodnocení u tohoto materiálu jsou:

K1 - Cena

K2 - Kvalita

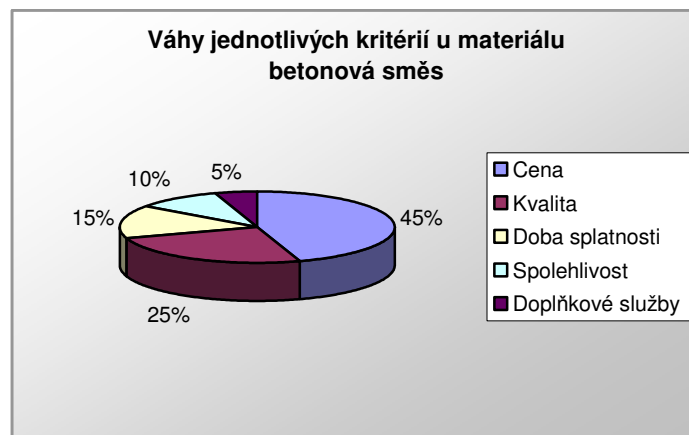
K3 - Doba splatnosti

K4 - Spolehlivost

K5 - Doplňkové služby

Majitel přiřadil kritériu cena váhu 45%, kritériu kvalita váhu 25%, kritériu doba splatnosti váhu 15%, kritériu spolehlivost váhu 10% a kritériu doplňkové služby váhu 5%.

Pro lepší přehlednost jsou váhy jednotlivých kritérií znázorněny v grafu č. 3.



Graf 3. Váhy jednotlivých kritérií u betonu[vlastní]

## 6.2 Stanovení vah kritérií Sattyho metodou

U pálené cihly a štukové omítky máme stanoveny čtyři kritéria hodnocení. Použitá stupnice je 1, 3, 5, 7. Sattyho matice u těchto dvou materiálů bude vypadat takto:

Tab. 17. Sattyho matice [vlastní]

	K1	K2	K3	K4
K1	1	3	5	7
K2	1/3	1	3	5
K3	1/5	1/3	1	3
K4	1/7	1/5	1/3	1

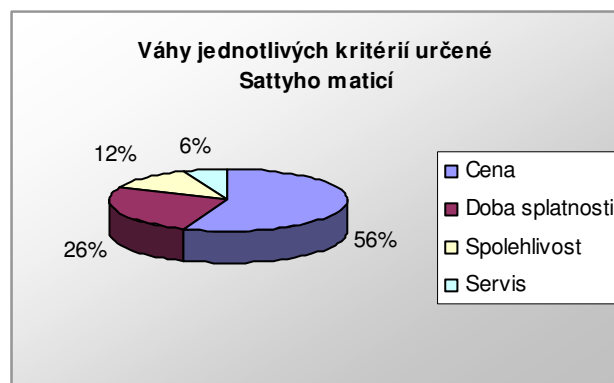
Po sestavení Sattyho matice jsou hodnoty vypočítány pomocí geometrického a váženého geometrického průměru.

Tab. 18. Výpočet vah kritérií [vlastní]

Kritérium	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr
K1	3,20109	0,56381
K2	1,49535	0,26338
K3	0,66874	0,11779
K4	0,31239	0,05502
Celkem	5,67757	1

Kritérium cena má váhu 56%, kritérium doba splatnosti váhu 26%, kritérium spolehlivost váhu 12% a kritérium servis váhu 6% (v případě materiálu štuková omítka se jedná o kritérium vzdálenost dodavatele).

Pro lepší přehlednost jsou hodnoty znázorněny v grafu č. 4.



Graf 4. Váhy jednotlivých kritérií [vlastní]



U betonové směsy máme zvoleno 5 kritérií hodnocení. Stupnice hodnocení bude 1, 3, 5, 7, 9. V tomto případě bude Sattyho matice vypadat takto:

Tab.19. Sattyho matice[vlastní]

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	3	5	7	9
K2	1/3	1	3	5	7
K3	1/5	1/3	1	3	5
K4	1/7	1/5	1/3	1	3
K5	1/9	1/7	1/5	1/3	1

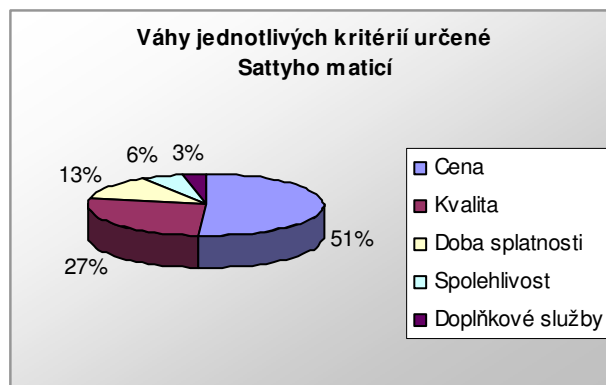
Hodnoty jsou opět vypočítány pomocí geometrického a váženého geometrického průměru.

Tab. 20. Výpočet vah kritérií[vlastní]

Kritérium	Geometrický průměr	Vážený geometrický průměr
K1	3,93628	0,51004
K2	2,03617	0,26383
K3	1,00000	0,12957
K4	0,49112	0,06364
K5	0,25405	0,03292
Celkem	7,71762	1

Kritérium cena má váhu 51%, kritérium kvalita váhu 27%, kritérium doba splatnosti váhu 13%, kritérium spolehlivost váhu 6% a kritérium doplňkové služby váhu 3%.

Pro lepší přehlednost jsou váhy jednotlivých kritérií znázorněny v grafu č. 5.



Graf 5. Váhy jednotlivých kritérií [vlastní]

### 6.3 Hodnocení dodavatelů cihel

Pro srovnání výsledků bude hodnocení provedeno více metodami. Vstupní údaje pro hodnocení jsou získány z firmy. Jak bylo již zmíněno, majitel se rozhoduje převážně podle kritéria ceny. Při nákupu cihel se rozhoduje tedy nejčastěji pro dodavatele Stavomat.

*Tab. 21. Tabulka vstupních hodnot [vlastní]*

Kritérium	Dodavatelé		
	Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena (v Kč)	28,83	26,97	25,58
Doba splatnosti (ve dnech)	30	21	14
Spolehlivost (v %)	90	75	85
Servis (v %)	85	70	80

#### 6.3.1 Prosté hodnocení podle pořadí

Výpočty jsou provedeny z tabulky vstupních hodnot.

*Tab. 22. Prosté hodnocení podle pořadí [vlastní]*

Kritérium	Dodavatelé		
	Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena	3	2	1
Doba splatnosti	1	2	3
Spolehlivost	1	3	2
Servis	1	3	2
Součet	6	10	8
Pořadí	1	3	2

Při výpočtu prostého hodnocení podle pořadí se jeví jako nejvhodnější dodavatel Dektrade, jeho cena je sice nejvyšší, v ostatních kritériích má však lepší výsledky než zbylí dva dodavatelé. V tomto hodnocení nejsou zohledněny váhy jednotlivých kritérií, které jsou pro majitele rozdílné. Dodavatel Stavomat se umístil na druhém místě.

### 6.3.2 Váhové hodnocení podle pořadí

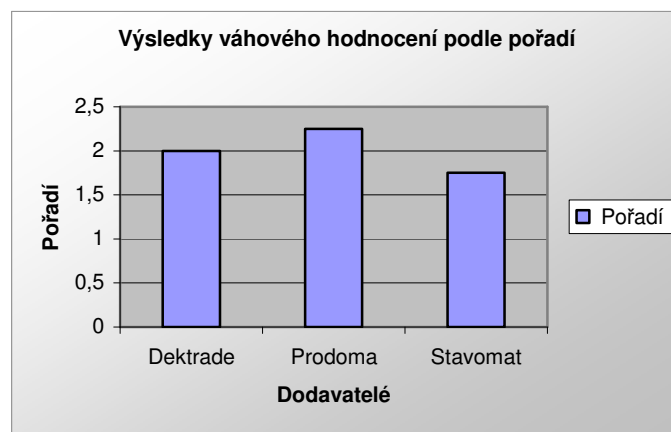
Výsledky z prostého hodnocení podle pořadí jsou doplněny o váhy jednotlivých kritérií.

Tab.23. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena	50%	1,5	1	0,5
Doba splatnosti	25%	0,25	0,5	0,75
Spolehlivost	20%	0,2	0,6	0,4
Servis	5%	0,05	0,15	0,1
Součet	100%	2	2,25	1,75
Pořadí		2	3	1

Po zohlednění vah kritérií se jeví jako nejvhodnější dodavatel Stavomat. Hodnocení z velké části ovlivňuje kritérium cena, kterému byla majitelem přiřazena váha 50%. Výsledek tohoto hodnocení odpovídá majitelovu instinktivnímu hodnocení.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky váhového hodnocení podle pořadí znázorněny v grafu č. 6.



Graf 6. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]

### 6.3.3 Prosté hodnocení podle hodnot

Výpočty jsou provedeny z tabulky vstupních hodnot.

Tab. 24. Prosté hodnocení podle hodnot[vlastní]

Kritérium	Dodavatelé		
	Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena	88,73	94,85	100
Doba splatnosti	100	70	46,67
Spolehlivost	90	75	85
Servis	85	70	80
Součet	363,73	309,85	311,67
Pořadí	1	3	2

Hodnocení podle hodnot je přesnější než hodnocení podle pořadí. Nejlepší bodové hodnocení získal dodavatel Dektrade. Dodavatel Stavomat se umístil na druhém místě.

### 6.3.4 Váhové hodnocení podle hodnot

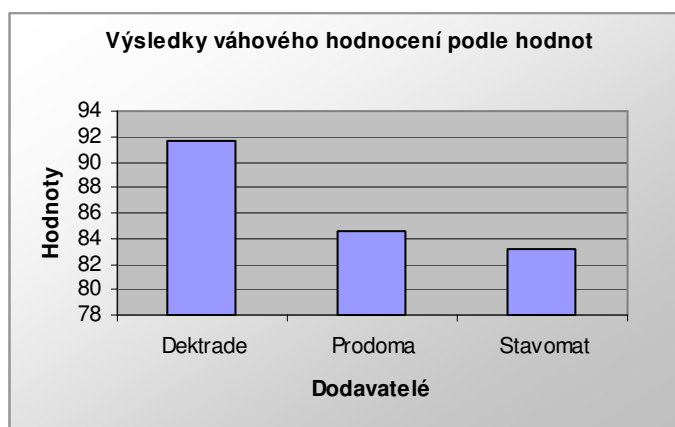
U tohoto hodnocení budou pro porovnání s váhami, které stanovil majitel firmy, použity váhy získané z výpočtu Sattyho matice. Výsledky z prostého hodnocení podle hodnot jsou doplněny o váhy jednotlivých kritérií ze Sattyho matice.

Tab. 25. Váhové hodnocení podle hodnot[vlastní]

Kriterium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena	56%	49,67	53,12	56
Doba splatnosti	26%	26	18,2	12,13
Spolehlivost	12%	10,8	9	10,2
Servis	6%	5,1	4,2	4,8
Součet	100%	91,57	84,52	83,13
Pořadí		1	2	3

Ve váhovém hodnocení podle hodnot má opět nejlepší hodnocení dodavatel Dektrade i přesto, že cena za materiál je u něj nejvyšší a tomuto kritériu je přidělena největší váha. V ostatních kritériích však dosahuje nejvyššího počtu bodů. Dodavatel Stavomat se umístil na třetím místě.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky váhového hodnocení podle hodnot znázorněny v grafu č. 7.



Graf 7. Váhové hodnocení podle hodnot [vlastní]

## 6.4 Hodnocení dodavatelů štukové omítky

Vstupní údaje pro hodnocení jsou získány z firmy. Tento materiál firma odebírá nejčastěji od dodavatele Stavomat z důvodu nejnižší ceny.

Tab. 26. Tabulka vstupních hodnot [vlastní]

Kritérium	Dodavatelé		
	Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena (v Kč)	133,33	132,5	129,16
Doba splatnosti (ve dnech)	30	21	14
Spolehlivost (v %)	90	75	85
Vzdálenost dodavatele (v km)	4	1	5,5

### 6.4.1 Prosté hodnocení podle pořadí

Výpočty jsou provedeny z tabulky vstupních hodnot.

Tab. 27. Prosté hodnocení podle pořadí [vlastní]

Kritérium	Dodavatelé		
	Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena	3	2	1
Doba splatnosti	1	2	3
Spolehlivost	1	3	2
Vzdálenost dodavatele	2	1	3
Součet	7	8	9
Pořadí	1	2	3

Podle této metody se jeví jako nejvhodnější dodavatel Dektrade. Materiál dodávaný od tohoto dodavatele je sice nejdražší, dodavatel je však nejspolehlivější, doba splatnosti je u něj nejdelší, a v kritériu vzdálenost dodavatele je na druhé pozici. Dodavatel Stavomat se umístil na třetím místě.

#### 6.4.2 Váhové hodnocení podle pořadí

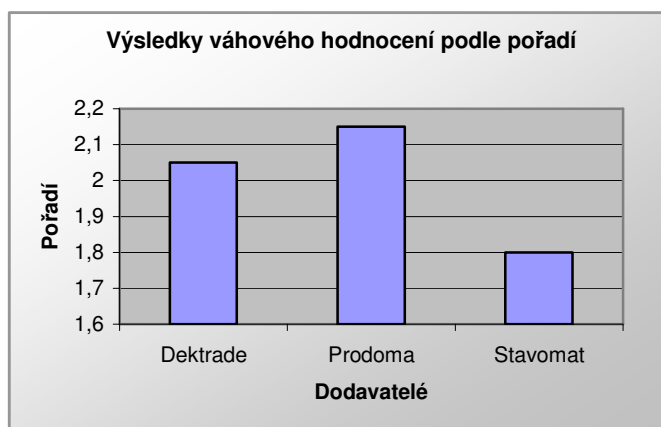
Výsledky z prostého hodnocení podle pořadí jsou doplněny o váhy jednotlivých kritérií.

Tab. 28. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena	50%	1,5	1	0,5
Doba splatnosti	25%	0,25	0,5	0,75
Spolehlivost	20%	0,2	0,6	0,4
Vzdálenost dodavatele	5%	0,1	0,05	0,15
Součet	100%	2,05	2,15	1,8
Pořadí		2	3	1

Po zohlednění vah kritérií vychází jako nejvhodnější dodavatel Stavomat. Hodnocení, stejně jako u hodnocení cihel, z velké části ovlivňuje kritérium cena, kterému byla majitelem přiřazena váha 50%. Výsledek tohoto hodnocení odpovídá majitelovu instinktivnímu hodnocení.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky váhového hodnocení podle pořadí znázorněny v grafu č. 8.



Graf 8. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]

### 6.4.3 Prosté hodnocení podle hodnot

Výpočty jsou provedeny z tabulky vstupních hodnot.

Tab. 29. Prosté hodnocení podle hodnot [vlastní]

Kritérium	Dodavatelé		
	Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena	96,87	97,48	100
Doba splatnosti	100	70	46,67
Spolehlivost	90	75	85
Vzdálenost dodavatele	25	100	18,18
Součet	311,87	342,48	249,85
Pořadí	2	1	3

Podle této metody se jeví jako nejvhodnější dodavatel Prodoma. Hodnocení značně ovlivňuje kritérium vzdálenost dodavatele. Je to způsobeno tím, že dodavatel Prodoma získal 100 bodů, zatímco Dektrade 25 bodů a Stavomat 18,18 bodů. Dodavatel Stavomat se v tomto hodnocení umístil na třetím místě.

### 6.4.4 Váhové hodnocení podle hodnot

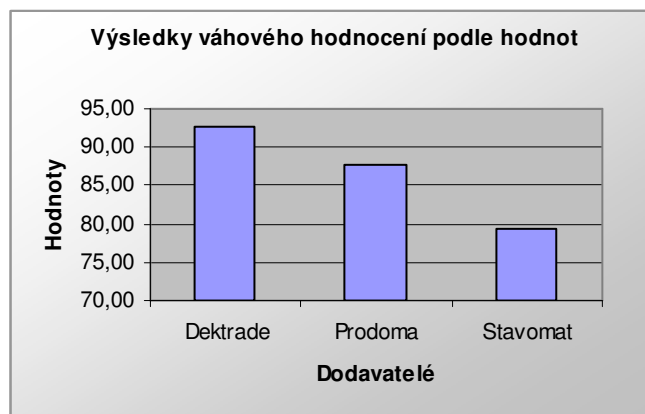
U tohoto hodnocení jsou opět použity váhy získané Sattyho maticí. Výsledky z prostého hodnocení podle hodnot jsou doplněny o váhy jednotlivých kritérií ze Sattyho matice.

Tab. 30. Váhové hodnocení podle hodnot [vlastní]

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		Dektrade	Prodoma	Stavomat
Cena	56%	54,25	54,59	56,00
Doba splatnosti	26%	26,00	18,20	12,13
Spolehlivost	12%	10,80	9,00	10,20
Vzdálenost dodavatele	6%	1,50	6,00	1,09
Součet	100%	92,55	87,79	79,42
Pořadí		1	2	3

Po zohlednění vah jednotlivých kritérií je nejvhodnějším dodavatelem Dektrade. Dodavatel Stavomat se umístil na třetím místě.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky váhového hodnocení podle hodnot znázorněny v grafu č. 9.



Graf 9. Váhové hodnocení podle hodnot [vlastní]

## 6.5 Hodnocení dodavatelů betonové směsi

Vstupní údaje pro hodnocení jsou získány z firmy. Tento materiál firma odebírá nejčastěji od dodavatele Zapabeton z důvodu nejnižší ceny.

Tab.31. Tabulka vstupních hodnot [vlastní]

Kritérium	Dodavatelé	
	Zapabeton	Betonmix
Cena (v Kč)	1720	1766,65
Kvalita (v %)	90	95
Doba splatnosti (ve dnech)	14	21
Spolehlivost (v %)	85	95
Doplňkové služby (v %)	70	85

### 6.5.1 Prosté hodnocení podle pořadí

Výpočty jsou provedeny z tabulky vstupních hodnot.

Tab.32. Prosté hodnocení podle pořadí [vlastní]

Kritérium	Dodavatelé	
	Zapabeton	Betonmix
Cena	1	2
Kvalita	2	1
Doba splatnosti	2	1
Spolehlivost	2	1
Doplňkové služby	2	1
Součet	9	6
Pořadí	2	1



Jako vhodnější se jeví dodavatel Betonmix. Cena stavebnin je vyšší než u dodavatele Zapabeton, ale ve všech ostatních kritériích dosahuje lepší hodnoty. Doba splatnosti je u tohoto dodavatele delší. Nabízené materiály dosahují větší kvality. Dodavatel je spolehlivější a nabízí větší rozsah doplňkových služeb.

### 6.5.2 Váhové hodnocení podle pořadí

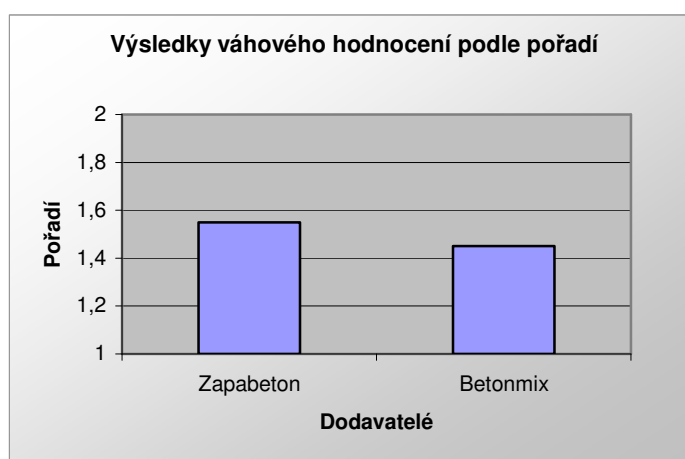
Výsledky z prostého hodnocení podle pořadí jsou doplněny o váhy jednotlivých kritérií.

Tab. 33. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé	
		Zapabeton	Betonmix
Cena	45%	0,45	0,9
Kvalita	25%	0,5	0,25
Doba splatnosti	15%	0,3	0,15
Spolehlivost	10%	0,2	0,1
Doplňkové služby	5%	0,1	0,05
Součet	100%	1,55	1,45
Pořadí		2	1

Po zohlednění vah kritérií se stále jeví vhodnějším dodavatelem Betonmix.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky váhového hodnocení podle pořadí znázorněny v grafu č.10.



Graf 10. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]

### 6.5.3 Prosté hodnocení podle hodnot

Výpočty jsou provedeny z tabulky vstupních hodnot.

*Tab.34. Prosté hodnocení podle hodnot[vlastní]*

Kritérium	Dodavatelé	
	Zapabeton	Betonmix
Cena	100	97,36
Kvalita	90	95
Doba splatnosti	66,67	100
Spolehlivost	85	95
Doplňkové služby	70	85
Součet	411,67	472,36
Pořadí	2	1

Vhodnějším dodavatelem se jeví Betonmix.

### 6.5.4 Váhové hodnocení podle hodnot

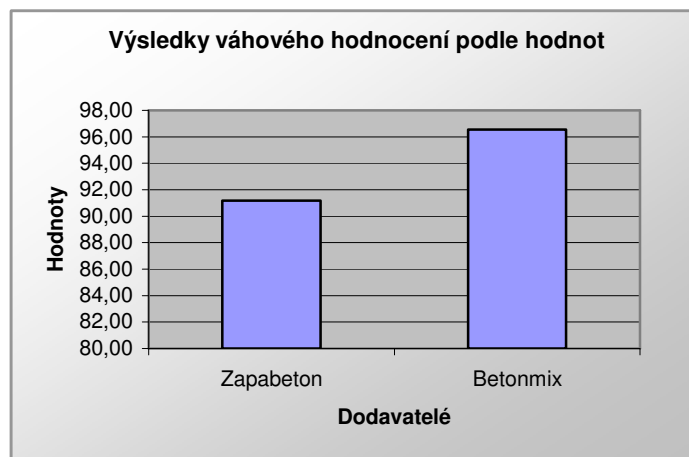
U váhového hodnocení podle hodnot jsou opět použity váhy získané Sattyho maticí. Výsledky z prostého hodnocení podle hodnot jsou doplněny o váhy jednotlivých kritérií ze Sattyho matice.

*Tab. 35. Váhové hodnocení podle hodnot[vlastní]*

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé	
		Zapabeton	Betonmix
Cena	51%	51,00	49,65
Kvalita	27%	24,30	25,65
Doba splatnosti	13%	8,67	13,00
Spolehlivost	6%	5,10	5,70
Doplňkové služby	3%	2,10	2,55
Součet	100%	91,17	96,55
Pořadí		2	1

I po zvážení kritérií se jeví vhodnějším dodavatelem Betonmix, stejně jako u předchozích metod hodnocení.

Pro lepší přehlednost jsou výsledky váhového hodnocení podle hodnot znázorněny v grafu č.11.



Graf 11. Váhové hodnocení podle hodnot[vlastní]

## 6.6 Shrnutí výsledků modelového příkladu hodnocení

1) **Při nákupu cihel** doposud firma nejvíce spolupracovala s dodavatelem Stavomat. Instinktivní hodnocení dodavatele se potvrdilo pouze u metody váhového hodnocení podle pořadí. S výsledků ostatních hodnocení se jeví jako vhodnější dodavatel firma Dektrade.

Tab. 36. Výsledky hodnocení dodavatelů [vlastní]

Hodnocení dodavatelů cihel	Vhodný dodavatel
Prosté hodnocení podle pořadí	Dektrade
Váhové hodnocení podle pořadí	Stavomat
Prosté hodnocení podle hodnot	Dektrade
Váhové hodnocení podle hodnot	Dektrade

2) **Při nákupu štukové omítky** doposud firma nejvíce spolupracovala s dodavatelem Stavomat. Instinktivní hodnocení dodavatele se potvrdilo opět u metody váhového hodnocení podle pořadí. Podle metody prostého hodnocení podle hodnot vychází jako nejvhodnější dodavatel Prodoma. Ze zbylých dvou metod vyplývá, že vhodnějším dodavatel by byla firma Dektrade.

*Tab. 37. Výsledky hodnocení dodavatelů [vlastní]*

<b>Hodnocení dodavatelů štukové omítky</b>	<b>Vhodný dodavatel</b>
Prosté hodnocení podle pořadí	Dektrade
Váhové hodnocení podle pořadí	Stavomat
Prosté hodnocení podle hodnot	Prodoma
Váhové hodnocení podle hodnot	Dektrade

**3) Při nákupu betonové směsi** doposud firma nejvíce spolupracovala s dodavatelem Zapabeton. Výsledky hodnocení jsou totožné u všech provedených metod. Vhodnějším dodavatel je v tomto případě jednoznačně firma Betonmix.

*Tab. 38. Výsledky hodnocení dodavatelů [vlastní]*

<b>Hodnocení dodavatelů betonové směsi</b>	<b>Vhodný dodavatel</b>
Prosté hodnocení podle pořadí	Betonmix
Váhové hodnocení podle pořadí	Betonmix
Prosté hodnocení podle hodnot	Betonmix
Váhové hodnocení podle hodnot	Betonmix

## 7 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ V OBLASTI HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Majitel společnosti Stavební firma Čech, s. r. o. se při výběru dodavatele rozhoduje především podle kritéria ceny. V předchozí kapitole bylo provedeno hodnocení předních dodavatelů pomocí několika základních metod hodnocení dodavatelů, z nichž aspoň jednou z nich by měla firma své dodavatele průběžně hodnotit.

Návrhem je využívat více metod kvůli možnosti srovnání. Vzhledem k tomu, že majitel rozlišuje důležitosti (váhy) jednotlivých kritérií, je vhodné využívat metody, které tyto váhy zohlední. Takovými metodami jsou:

- **metoda váhového hodnocení podle pořadí,**
- **metoda váhového hodnocení podle hodnot.**

V případě, že bude majitel k hodnocení dodavatelů používat pouze jednu metodu, měl by zvolit metodu nejpropracovanější. Z hlediska přesnosti je vhodnější metodou váhové hodnocení podle hodnot. Metoda váhového hodnocení podle pořadí je jednodušší na provedení, avšak méně přesnější.

## ZÁVĚR

V teoretické části bylo pojednáno o nákupním procesu a hodnocení dodavatelů obecně, dále byli objasněny jednotlivé metody, které se při hodnocení využívají. Získané teoretické poznatky byly aplikovány na konkrétní firmu.

Ve spolupráci s majitelem společnosti Stavební firma Čech, s. r. o. byli vybrány materiály, u kterých byl proveden modelový příklad hodnocení dodavatelů. Dále byla stanovena kritéria hodnocení, na základě kterých bylo hodnocení dodavatelů provedeno. Na konci práce jsou uvedeny návrhy na zlepšení v oblasti hodnocení dodavatelů ve firmě.

Díky výsledkům modelových příkladů hodnocení, ve kterých se jeví vhodnějším dodavatel jiný, než kterého majitel firmy preferoval na základě svého instinktivního hodnocení, se rozhodl začít své dodavatele hodnotit pomocí zmíněných základních metod hodnocení.

Zavedení aspoň základních jednoduchých metod hodnocení firmě může přinést, ať už malé či výraznější, úspory v oblasti nákladů, především díky zohlednění kvality dodávaných výrobků a spolehlivosti dodavatele. Nekvalitní materiály či zpožděné dodávky mohou značně zpomalit či narušit zakázku a způsobit tak vyšší náklady.

Cílem práce na téma „Možnosti hodnocení dodavatelů“ bylo zhodnotit na základě poznatků, získaných ze zkoumané oblasti, stávající systém hodnocení dodavatelů ve firmě. Při realizaci hodnocení najít nedostatky, zjistit rozsah využívaných metod a na základě toho navrhnout možné metody, které by byly vhodné pro hodnocení dodavatelů u konkrétní firmy. Cíl práce se podařilo naplnit.

Při vypracování práce se nevyskytly žádné problémy, práce byla zpracovaná podle zadání.

Problematiku hodnocení dodavatelů u Stavební firmy Čech, s. r. o. by bylo možné dále rozpracovávat provedením metod hodnocení u dalších stavebnin, dále pak v případě změny dodavatelů či obměně kritérií hodnocení, což se zatím nejeví nutné.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management press, s.r.o., 1. vyd. 2006. ISBN 80-7261-152-6
- [2] LUKOSZOVÁ, X. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer press, 1. vyd. 2004. ISBN 80-251-0174-6
- [3] ČUJAN, Z., MÁLEK, Z. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Academia centrum UTB, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9
- [4] GROS, I., GROSOVÁ, S. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 1. vyd. 2006. ISBN 80-7080-598-6
- [5] ČUJAN, Z. *Projektování logistických systémů*. Zlín: Academia centrum UTB, 2010. ISBN 978-80-7318-949-5
- [6] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing a. s., 1. vyd. 1999. ISBN 978-80-247-1479-0
- [7] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, a. s., 4. vyd. 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [8] MÁLEK, Z., ČUJAN, Z. *Základy logistiky*. Zlín: Academia centrum UTB, 1. vyd. 2008. ISBN 978-80-7318-729-3

### Internetové zdroje:

- [9] *Hodnocení kvality dodavatelských služeb* [online]. [cit. 2009-12-10]. Dostupné z WWW:

[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000\\_d-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-20599570-600000_d-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb)

- [10] *Katalog výrobků Porotherm* [online]. [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW:

[http://www.wienerberger.cz/servlet/Satellite?pagename=Wienerberger/SR\\_Product/ProductStandard05&c=SR\\_Product&cid=1141671842965&lpi=1119439164442&sl=wb\\_cz\\_home\\_cs](http://www.wienerberger.cz/servlet/Satellite?pagename=Wienerberger/SR_Product/ProductStandard05&c=SR_Product&cid=1141671842965&lpi=1119439164442&sl=wb_cz_home_cs)

- [11] *Salith MHF PII* [online]. [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW:

<http://www.vapenka-vitosov.cz/tl/smhfpai.pdf>

[12] *Skupina Českomoravský beton* [online]. [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW:

<http://www.heidelbergcement.cz/RMC/index.php>

[13] *O firmě Dektrade* [online]. [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW:

<http://dektrade.cz/info/>

[14] *O společnosti Pro-doma* [online]. [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW:

<http://www.pro-doma.cz/o-spolecnosti.html>

[15] *Stavomat* [online]. [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW:

<http://www.stavomat-pv.cz/>

[16] *Představení společnosti Zapabeton* [online]. [cit. 2011-02-05]. Dostupné z WWW:

<http://www.zapa.cz/o-nas/predstaveni-spolecnosti>



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Aj.	A jiné
Apod.	A podobně
Cca.	Přibližně
D	Dodavatel
FO	Fyzická osoba
K	Kritérium
mm	Milimetr
n	Počet prvků
Např.	Například
Obr.	Obrázek
Tab.	Tabulka
Tzn.	To znamená

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Základní subsystém průmyslového a obchodního podniku [2]</i> .....	11
<i>Obr. 2. Cihla POROTHERM 44 P+D [10]</i> .....	32
<i>Obr. 3. Štuková omítka SALITH MHF PII [10]</i> .....	33
<i>Obr. 4. Dovoz betonu [12]</i> .....	33
<i>Obr. 5. Logo firmy [13]</i> .....	34
<i>Obr. 6. Logo firmy [14]</i> .....	34
<i>Obr. 7. Logo firmy [15]</i> .....	35
<i>Obr. 8. Logo firmy [16]</i> .....	35
<i>Obr. 9. Logo firmy [12]</i> .....	35

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Model nákupní mřížky [2]</i> .....	15
<i>Tab. 2. Srovnání předností a nevýhod [4]</i> .....	22
<i>Tab. 3. Bodová stupnice [4]</i> .....	23
<i>Tab. 4. Bodové hodnocení variant [4]</i> .....	23
<i>Tab. 5. Tabulka zadaných hodnot [3]</i> .....	24
<i>Tab. 6. Prosté hodnocení podle pořadí [3]</i> .....	24
<i>Tab. 7. Váhové hodnocení podle pořadí [3]</i> .....	25
<i>Tab. 8. Tabulka zadaných hodnot [3]</i> .....	26
<i>Tab. 9. Prosté hodnocení podle hodnot [3]</i> .....	26
<i>Tab. 10. Váhové hodnocení podle hodnot [3]</i> .....	27
<i>Tab. 11. Scoring-model [2]</i> .....	27
<i>Tab. 12. Váhy kritérií [5]</i> .....	28
<i>Tab. 13. Korigované váhy [5]</i> .....	29
<i>Tab. 14. Bodová stupnice s deskriptory [5]</i> .....	29
<i>Tab. 15. Saatyho matice [5]</i> .....	30
<i>Tab. 16. Výpočet vah [5]</i> .....	30
<i>Tab. 17. Saatyho matice [vlastní]</i> .....	40
<i>Tab. 18. Výpočet vah kritérií [vlastní]</i> .....	40
<i>Tab. 19. Saatyho matice [vlastní]</i> .....	41
<i>Tab. 20. Výpočet vah kritérií [vlastní]</i> .....	41
<i>Tab. 21. Tabulka vstupních hodnot [vlastní]</i> .....	42
<i>Tab. 22. Prosté hodnocení podle pořadí [vlastní]</i> .....	42
<i>Tab. 23. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]</i> .....	43
<i>Tab. 24. Prosté hodnocení podle hodnot [vlastní]</i> .....	44
<i>Tab. 25. Váhové hodnocení podle hodnot [vlastní]</i> .....	44
<i>Tab. 26. Tabulka vstupních hodnot [vlastní]</i> .....	45
<i>Tab. 27. Prosté hodnocení podle pořadí [vlastní]</i> .....	45
<i>Tab. 28. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]</i> .....	46
<i>Tab. 29. Prosté hodnocení podle hodnot [vlastní]</i> .....	47
<i>Tab. 30. Váhové hodnocení podle hodnot [vlastní]</i> .....	47
<i>Tab. 31. Tabulka vstupních hodnot [vlastní]</i> .....	48

---

<i>Tab. 32. Prosté hodnocení podle pořadí [vlastní]</i> .....	48
<i>Tab. 33. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní]</i> .....	49
<i>Tab. 34. Prosté hodnocení podle hodnot[vlastní]</i> .....	50
<i>Tab. 35. Váhové hodnocení podle hodnot[vlastní]</i> .....	50
<i>Tab. 36. Výsledky hodnocení dodavatelů [vlastní]</i> .....	51
<i>Tab. 37. Výsledky hodnocení dodavatelů [vlastní]</i> .....	52
<i>Tab. 38. Výsledky hodnocení dodavatelů [vlastní]</i> .....	52

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1. Váhy jednotlivých kritérií u cihly [vlastní] .....</i>	38
<i>Graf 2. Váhy jednotlivých kritérií u omítky [vlastní] .....</i>	38
<i>Graf 3. Váhy jednotlivých kritérií u betonu[vlastní] .....</i>	39
<i>Graf 4. Váhy jednotlivých kritérií [vlastní] .....</i>	40
<i>Graf 5. Váhy jednotlivých kritérií [vlastní] .....</i>	41
<i>Graf 6. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní] .....</i>	43
<i>Graf 7. Váhové hodnocení podle hodnot [vlastní] .....</i>	45
<i>Graf 8. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní] .....</i>	46
<i>Graf 9. Váhové hodnocení podle hodnot[vlastní] .....</i>	48
<i>Graf 10. Váhové hodnocení podle pořadí [vlastní] .....</i>	49
<i>Graf 11. Váhové hodnocení podle hodnot[vlastní] .....</i>	51