

# **Analýza výběru a hodnocení dodavatelů v dané organizaci**

Daniel Bartoš

---

Bakalářská práce  
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2011/2012

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel BARTOŠ**  
Osobní číslo: **L090487**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza výběru a hodnocení dodavatelů ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

- 1. Nákup, výběr a hodnocení dodavatele**
- 2. Analýza portfolia dodavatelů a systém jejich výběru a hodnocení**
- 3. Návrh vhodného systému výběru a hodnocení dodavatelů ve firmě PRECHEZA a.s.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli. Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

[2] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

[3] TOMEK, Gustav a Věra Vávrová. Řízení výroby a nákupu. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Xénie Lukoszová, Ph.D.**  
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.  
*děkan*



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.  
*ředitel ústavu*


### **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 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – 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 26. 4. 2012 .....

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Cílem bakalářské práce je analyzovat hodnocení a výběr dodavatelů. V teoretické části je popsán nákup, kategorie nakupovaného zboží, nákupní proces, výběr a hodnocení dodavatele. Praktická část je zaměřena na portfolio dodavatelů, analýzu výběru a hodnocení dodavatelů firmy PRECHEZA a.s. Navrhuje řešení pomocí SCORING modelu.

Klíčová slova:

Nákup, kategorie nakupovaného zboží, nákupní proces, metody hodnocení a výběru dodavatelů.

## **ABSTRACT**

The aim of this thesis is to analyze the process of evaluating and selecting suppliers. In the theoretical part is described the purchase, the category of purchase of goods, purchasing process, process of evaluating and selecting suppliers. The practical part is focused on the portfolio suppliers, process of evaluating and selecting suppliers in the PRECHEZA company. It suggests the solution by using of SCORING model.

Keywords:

Purchase, the category of purchase of goods, purchasing process, process of evaluating and selecting suppliers.

Chtěl bych poděkovat mé vedoucí bakalářské práce, paní doc. Ing. Xénii Lukoszové, Ph.D. za vedení a odbornou pomoc při psaní této práce.

*Motto*

**„Práce vyžaduje čím dál větší vzdělání, vzdělání čím dál větší práci.“**

Gabriel Laub (\* 1928 - † 1998)

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>8</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
<b>1 CÍLE A METODIKA.....</b>	<b>10</b>
1.1 CÍL PRÁCE .....	10
1.2 METODIKA .....	10
<b>2 NÁKUP, KATEGORIE NAKUPOVANÉHO ZBOŽÍ.....</b>	<b>11</b>
2.1 NÁKUP, JEHO ZÁKLADNÍ FUNKCE, POSTAVENÍ A PŘEDMĚT NÁKUPU .....	11
2.2 KATEGORIE NAKUPOVANÉHO ZBOŽÍ .....	13
<b>3 NÁKUPNÍ SITUACE, STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU A HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELE.....</b>	<b>18</b>
3.1 TYPY NÁKUPNÍCH SITUACÍ.....	18
3.2 STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU .....	20
3.3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELE .....	21
3.3.1 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele.....	23
3.3.2 Metody výběru a hodnocení dodavatelů.....	24
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>31</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA FIRMY.....</b>	<b>32</b>
<b>5 ANALÝZA PORTFOLIA DODAVATELŮ A SYSTÉM JEJICH VÝBĚRU A HODNOCENÍ.....</b>	<b>34</b>
5.1 PORTFOLIO DODAVATELŮ .....	34
5.2 SYSTÉM HODNOCENÍ .....	38
5.3 VÝBĚR DODAVATELŮ .....	40
<b>6 NÁVRH VHODNÉHO SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ PRECHEZA A.S. ....</b>	<b>42</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>50</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>55</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>56</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>57</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>58</b>

## ÚVOD

V bakalářské práci se zabývám důležitostí role nákupu, výběru a hodnocení dodavatelů v organizaci. Nákupem označujeme souhrn všech činností, které mají za cíl získání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. Na rozdíl od zahraniční literatury, zejména části německé literatury, nezahrnujeme do nákupu kapitál a pracovní sílu. [6]

V širším slova smyslu můžeme nákup podniku charakterizovat jako soubor činností, podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku a spojených s jejich obstaráním, příjmem, dopravou, distribucí vstupů, řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů. [6]

Souhrnem těchto všech činností jsou zabezpečovány materiálové vstupy do reprodukčního procesu v požadované kvalitě, množství, sortimentu a čase, s respektováním kritéria optimálnosti v podobě minima nákladů, vyplývajících z procesu obstarání a skladování materiálu. [5, 6]

Funkci nákupu většinou obstarává útvar nákupu. Pro správné fungování tohoto útvaru je potřebné správně a přesně vymezit jemu svěřené úkoly, vymezit způsob řešení vztahů s vnějším a vnitřním okolím, na základě používaných forem a metod řízení procesu nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru jako celku i jeho jednotlivých pracovníků. [5, 6]



## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 CÍLE A METODIKA

## 1.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat hodnocení a výběr dodavatelů v organizaci, v tomto případě ve firmě PRECHEZA a.s. a navrhnout vhodný systém k jejich výběru a hodnocení.

V teoretické části je popsán nákup a činnosti s tím související, praktická část je zaměřena na seznámení se s portfoliem dodavatelů a na výběr a hodnocení zmíněných dodavatelů.

Navrhnuté řešení přispěje k tomu, aby výběr dodavatelů byl co nejefektivnější a nejobjektivnější. Následně umožní zlepšení v oblasti hodnocení dodavatelů, a tím ulehčí proces nákupu.

## 1.2 Metodika

Po prostudování literatury o problematice nákupu, je v teoretické části popsán nákup - co to nákup je a jaký je jeho význam a funkce v organizaci, dále jsou popsány kategorie nakupovaného zboží. V neposlední řadě je popsán nákupní proces a jeho struktura. Posledním bodem teoretické části je rozebrání výběru a hodnocení dodavatelů.

Praktická část práce se zaměřuje na představení společnosti, dále pak popis portfolia dodavatelů, kde je zvoleno pět chemických surovin a k nim jsou doplněni dodavatelé, kteří tyto suroviny pro PRECHEZU dodávají.

Potom je popsáno, jak probíhá hodnocení dodavatelů, ve kterém jsou stanovena kritéria (cena, jakost, dodávka, servis a certifikace), ke kterým jsou přiřazeny body, ze kterých se poté sestaví celkové hodnocení. Dalším krokem je výběr dodavatelů. Metoda, která je použita pro výběr vhodného dodavatele se nazývá SCORING MODEL, který je aplikován na zmíněných pět chemických surovin (kyselina chlorovodíková, fosforečná, vodní sklo sodné, silikonové emulze a hydroxid sodný).

Na závěr je navrženo opatření, které by mělo zlepšit výběr dodavatelů a pomoci tak firmě zmenšit náklady na nákup a činnosti s ním spojené.

## 2 NÁKUP, KATEGORIE NAKUPOVANÉHO ZBOŽÍ

Tato kapitola se zabývá nákupem a kategoriemi nakupovaného zboží.

### 2.1 Nákup, jeho základní funkce, postavení a předmět nákupu

*„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků, polotovarů, surovin, energií, obalů aj. a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“ [5,6]*

#### 2.1.1 Základní funkce

Základní funkcí útvaru nákupu podniku je efektivní zajištění předpokládaného průběhu základních, obslužných a pomocných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, výrobky, materiálem i službami, a to v požadovaném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- zjišťovat co nejpřesněji a včas budoucí předpokládané potřeby materiálu,
- systematicky zjišťovat a volit optimální zdroje pro uspokojování těchto potřeb,
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci a projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití,
- pečovat o zajištění odpovídající kvality nakupovaných materiálů,
- zabezpečit fungování především skladového hospodářství, dopravy a ostatních logistických procesů při realizaci materiálových toků,
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu,
- zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů
- zajistit aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby. [1,6]

### 2.1.2 Postavení a předmět nákupu

V mnoha podnicích, se v současné době stále ještě neodděluje oddělení nákupu od oddělení zásobování. Tento názor je zcela špatný. Oddělení nákupu má za úkol zajistit:

- výběr dodavatele,
- prověřit dodavatele,
- vypracovat dodavatelsko-odběratelské smlouvy,
- hledat neustále výhodnějšího dodavatele,
- informovat vývoj o novinkách v oblasti nákupu. [4]

Nákup má ve většině firem velmi významné a v mnoha směrech specifické postavení.

O tom svědčí například i skutečnost, a to, že mnoho majitelů firem deleguje nákup na management podniků jako jednu z posledních aktivit a většinou si trvale ponechává významnou kontrolní roli v této oblasti řízení firmy. Důvody jsou zřejmé:

Podíl nakupovaných položek tvoří 40 až 60% celkových nákladů ve výrobních organizacích a můžeme najít i obory, v nichž se tento podíl blíží až k 80%. Každá relativně malá úspora pak významně ovlivňuje efektivnost podnikání. [1]

Volba vhodné nákupní strategie přímo působí na stav zásob organizace a tak nepřímo ovlivňuje výši nákladů na jejich udržování, ztráty způsobené neproduktivním vázáním kapitálu v zásobách a skladovací ztráty.

Vhodný výběr nakupovaných položek působí i na zpracovatelské náklady. Výhodné fyzikální a chemické vlastnosti nakupovaných surovin vedou např. k vyšší výtěžnosti procesů či k úsporám energií, účelná konstrukce přepravních obalů snižuje náklady na manipulaci apod. Nesmíme zapomenout ani na náklady spojené s vlastním nákupem. [1]

Vedle vlivu nákupu na nákladovou stránku podnikání nesmíme zapomenout na přímý vliv nákupu na rentabilitní ukazatele podnikání firmy, např. ukazatele rentability kapitálu:

$$R = (T - N) / K$$

kde T jsou tržby, N – celkové náklady a K – kapitálové prostředky.

Při rozhodování o nákupu je nutné omezit v největší možné míře subjektivní vlivy, které by mohly vést k přijetí rozhodnutí nevýhodných pro organizaci. Konečně nákup je úzce spojen s hlavní podnikatelskou činností organizace, ať už se jedná o výrobní nebo nevýrobní aktivity a přijímání rozhodnutí v nákupu není možné bez vazby na tyto činnosti zásadní pro firmu. [1]

## 2.2 Kategorie nakupovaného zboží

Způsob, jakým organizace pořizuje potřebné vstupy, zvolená strategie i vlastní realizace nákupu jsou závislé kromě jiného na různých charakteristikách nakupovaného zboží. Proto, věnujeme pozornost klasifikaci nakupovaných položek a jejich rozdělení podle těchto kritérií:

- stupně zpracování,
- vlivu na hospodaření firmy,
- vlivu na hlavní předmět podnikání firmy,
- charakteru spotřeby v čase a množství,
- vlivu na jakost výrobků a služeb,
- vztahu k hlavní činnosti firmy,
- dalšího určení v podniku,
- situace na trhu nakupovaných položek. [1]

### 2.2.1 Klasifikace nakupovaných položek podle stupně zpracování

Podle stupně zpracování získávaných vstupů lze rozdělit nakupované zboží do šesti skupin, které popíší v tabulce:

**Tabulka č. 1: Nakupované zboží pro další podnikatelskou činnost [1, s. 14]**

Nakupované zboží	Příklady	Charakteristika	Specifika
Suroviny	uhlí, rudy, dřevo, ropa, zemní plyn, zemědělské produkty	produkty těžařských společností či zemědělských podniků, minimální technologická úprava	objemné výrobky, vysoké náklady na dopravu, manipulaci, skladování
Materiály, energie	plasty, celulóza, pohonné hmoty, hutní materiály, základní chemikálie, kovy, elektřina, mouka	zpracované suroviny na materiály, energie, vhodné pro výrobu konečných výrobků	často komoditní zboží, zboží stejné kvality a určení, dodává více výrobců
Díly, montážní skupiny, polotovary	motory, ventily, integrované obvody, barvářské polotovary, ovocné koncentráty, pečící přípravky	výrobky určené k přímé montáži, komponenty do směsných finálních výrobků	nevyžadují další zpracování
Pomocné, režijní, materiály	kancelářské potřeby, maziva, filtrační materiály, bělicí hlinky	materiály, výrobky pro administrativu, opravy, realizaci technologických operací	zboží široce používané, široká nabídka, snadná dostupnost
Hotové výrobky pro obchodní činnost	tzv. obchodní zboží	hotové výrobky určené pro konečnou spotřebu	zboží balené v přepravních či manipulačních obalech
Zařízení, investiční celky	stroje, výrobní linky, počítače, dopravní prostředky, výrobní	prostředky vkládané do stálých aktiv nutných pro výrobní a ostatní podnikatelskou činnost	finančně náročné, rizikové nákupu
Služby	nakupované služby pro výrobní a ostatní činnosti, služby v oblasti řízení jakosti	údržbářské práce, přepravní služby, marketingový výzkum, projektové, logistické a metrologické služby	trvale rostoucí nabídka, obtížně specifikovatelné produkty

### 2.2.2 Rozdělení nakupovaných položek podle jejich vlivu na hospodaření firmy

Chování firmy při získávání potřebných nakupovaných položek ovlivňuje také jejich vliv na hospodaření firmy. Prostředky vynaložené na nákup, jsou významnou součástí nákladů. Proto, je dobré znát, jak se jednotlivé položky podílejí na celkových nákladech. I v oblasti nákupu má pro tyto účely své místo ABC-analýza, jejímž základem je aplikace známého Paretova pravidla. Podle něho by mělo v nákupu platit, že:

- 80% nákladů na nákup tvoří cca 20% položek, nebo
- 80% položek dodává zhruba 20% dodavatelů. [1]

### 2.2.3 Skupina položek podle jejich vlivu na hlavní předmět podnikání firmy

Dále ovlivňuje nákupní strategii to, jak je nakupovaná položka důležitá pro realizaci předmětu podnikání firmy. Nakupované zboží můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- **Skupinu I** tvoří položky, jejichž nedostatek přímo ohrožuje nebo zcela znemožňuje realizaci plánu a znamená vysoké ztráty na tržbách. Patří sem zejména základní suroviny a materiály – např. mlékárna musí omezovat výrobu při nedostatku mléka, nábytkářská firma nemůže vyrábět při nedostatku dřevěných desek. Výrobu však může omezit i nedostatek obalových materiálů, některých pomocných látek apod. [1]
- **Skupinu II** tvoří položky, jejichž nedostatek neohrožuje významně hlavní činnost firmy. Sem můžeme zařadit velké množství režijních materiálů, kancelářské potřeby, čisticí prostředky, atd. [1]

#### 2.2.4 Rozdělení položek podle charakteru jejich spotřeby v množství a čase

Podle tohoto kritéria lze definovat dvě až tři skupiny:

- **Skupinu X**, do níž spadají položky s velmi pravidelnou spotřebou v čase a množství, položky, které jsou nakupovány ve velkých množstvích, jejichž spotřebu lze s vysokou spolehlivostí předpovědět.
- **Skupinu Y**, kam zařazujeme položky, u kterých dochází k výkyvům spotřeby v čase i množství, ale lze je s jistou pravděpodobností předpovědět
- **Skupina Z**, obsahuje položky se značně nepravidelnou spotřebou v čase i množství, jejichž předpověď je velice obtížná [1]

#### 2.2.5 Klasifikace položek podle jejich vlivu na jakost výrobků a služeb

Třístupňová hodnotící škála:

1. **Skupinu J1** tvoří nakupované položky s mimořádným vlivem na jakost výrobků. V řadě případů je dokonce jakost položky prioritním ukazatelem a rozhoduje o nákupu i za cenu vyšších nákladů.
2. **Skupinu J2** tvoří položky se standardním vlivem na jakost výrobků. Kvalitativní parametry zpracovávaných položek mohou mít např. jisté toleranční rozpětí jakostního parametru nebo nějakou horní nebo dolní mez, jejichž dodržení umožňuje jejich zpracování danou technologií, bez zásadního vlivu na jakost konečného výrobku.
3. **Skupinu J3** tvoří takové výrobky, jejichž kvalita ovlivňuje kvalitu konečných výrobků firmy jen málo nebo vůbec. [1]



### 2.2.6 Rozdělení položek podle jejich vztahu k hlavní činnosti firmy

Toto rozdělení nakupovaných položek, se většinou používá u surovin a materiálů zejména ve výrobních organizacích. Dělí se

- Přímý materiál, který se používá přímo ve výrobním procesu, vstupuje do hotového výrobku.
- Pomocné materiály, které nevstupují do hotového výrobku, ale jsou nezbytné pro vytváření výrobních podmínek, realizaci výrobních operací. Mnohdy se dají nahradit jinými výrobky. [1]

### 2.2.7 Klasifikace nakupovaných položek podle jejich dalšího určení v podniku

Tato klasifikace se používá v souvislosti s rozvojem internetových tržnic a definuje dvě skupiny položek:

- položky nakupované pro výrobní činnost,
- položky pro krytí ostatních aktiv firmy.

Hlavním důvodem je odlišný tok informací, softwarová podpora a jiná organizace vlastního nákupního procesu u obou skupin. [1]

### 2.2.8 Segmentace nakupovaných položek podle situace na trhu

V tomto případě rozhodování o nákupu ovlivňuje hlavně situace na trhu, a to vztah mezi nabídkou  $N$  a poptávkou  $P$  a počet možných dodavatelů. Mohou se projevit dvě situace:

- $N > P$  – požadované položky nabízí velké množství výrobců a distributorů
- $P > N$  – omezený počet dodavatelů. [1]

### 3 NÁKUPNÍ SITUACE, STRUKTURA NÁKUPNÍHO PROCESU A HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELE

V této kapitole se zaměříme na nákupní situace, nákupní proces a výběr a hodnocení dodavatele.

#### 3.1 Typy nákupních situací

Chování a motivace kupujících i prodejců výrazně ovlivňuje typ nákupních situací. Můžeme rozlišit tři skupiny nákupních situací, které jsou charakteristické řadou specifíků:

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

**Běžný, opakovaný nákup** je typicky relativně stabilní poptávkou zákazníka. Kupující nemění požadavky na druh nakupovaného zboží nebo služby ale mění se jen množství a dodací termíny. Objednávky se vystavují standardnímu dodavateli, se kterým má podnik uzavřenou dlouhodobou smlouvu o dodávkách. Distribuční řetězec je už navržen a používán, dodavatel i zákazník využívají osvědčené distributory. Pokud se prodávající snaží udržet se mezi dodavateli zákazníka, nabízí další služby, usiluje o úzkou spolupráci se zákazníkem, navrhuje lepší technická řešení dodávaných výrobků. Zákazník se snaží o minimalizaci nákladů na nákup a používá standardní, automatizované postupy při uskutečňování dodávek. [1]

Stálá snaha reagovat na požadavky zákazníků, realizace racionalizačních opatření apod. vede objednavajícího k formulaci požadavků na dílčí změny v konstrukci dodávaných dílů, změny kvality dodávaných surovin apod. Dochází k **modifikaci nároků** na dodávky u původního dodavatele. Za modifikaci lze považovat i situace, kdy dodavatel požaduje stejný výrobek, ale je jinak zabalen. Modifikovaný nákup je typický tím, že původní dodavatel může zůstat i nadále dodavatelem, ale nemusí jim být, pokud není schopen změněným požadavkům vyhovět nebo jestli při uskutečnění formulovaných změn pro zákazníka navrhuje nepřijatelné podmínky. [1]

Změny výrobního programu v oblasti obchodování nebo poskytování služeb vedou k rozhodnutí o **nových nákupech**. V takovýchto situacích se kladou nároky na informace a proces rozhodování je velmi složitý a podílí se na něm velké množství pracovníků podniku. Pro přípravu rozhodnutí jsou účelově ustavovány týmy odborníků. Rozhoduje se o novém dodavateli, se kterým nemá objedávající zkušenosti. [1]

**Tabulka č. 2: Charakteristiky nákupních situací [1, s. 24]**

Složka	Typ nákupu		
	opakovaný	modifikovaný	nový
Poptávka kupujícího	stabilní v kvalitě i dodacích podmínkách, menší výkyvy v množství	změna kvalitních parametrů téhož výrobku, nebo výrazné změny v množství, dodacích podmínkách	zcela nové výrobky a služby
Dodavatel	stabilní, osvědčený, většinou uzavřená dlouhodobá smlouva	možná změna standardního dodavatele	hledání nového dodavatele
Situace na trhu	standardní dodavatele jsou ve výhodě, ostatní mají malou šanci	kritická situace pro současné, příležitost pro nové dodavatele	volný výběr dodavatelů
Hlavní cíle kupujícího	snižování nákladů, optimalizace velikosti objednávek a dopravy, JiT - dodávky, automatizace operací	možnost posílení postavení u dodavatele, oslovení dalších možných dodavatelů	minimalizace rizik spojených s novými dodavateli
Strategie prodejců současných	snaha o udržení v zásobovacím řetězci, nabídka dalších služeb, spolupráce ve vývoji	rychle reagovat na změny požadavků	trvalé sledování možných změn v požadavcích potencionálních zákazníků, informovanost o současných i budoucích nabídkách
Strategie prodejců potencionálních	předkládání nabídek výhodnějších dodávek a logistických služeb	sledování funkce dosavadních dodavatelů, nabídka lepších řešení problémů	
Počet stupňů nákupního procesu	jen trvalé sledování a hodnocení dodavatelů	několik nebo všech osm kroků	všech osm kroků

### 3.2 Struktura nákupního procesu

Bez analýzy procesu nelze nákup efektivně řídit, zajistit objektivitu a zejména nelze hledat příčiny špatných rozhodnutí. Firmy, které se řídí normami ISO,

*„...musí řídit své procesy nakupování, aby zajistily, že nakupovaný výrobek vyhovuje požadavkům. Typ a rozsah řízení musí být závislé na jejich vlivu na následné realizační procesy a na jejich výstupy“.* [2]

Při řízení nákupu se zdůrazňují 3 významné kroky:

- **Specifikace požadavků na výkon dodavatelů**, zaměřuje se na pečlivou identifikaci současných a budoucích potřeb. Měla by obsahovat požadavky na kvalitu, logistické požadavky, dodací termín, množství, požadavky na inženýrské služby.
- **Zabezpečení úplných a přesných informací o schopnostech dodavatelů**, termínech vyřízení objednávek a referencí o jejich dosavadních výkonech. Součástí tohoto kroku je i vyjednávání o ceně, získání informací o struktuře nákladů dodavatele.
- **Výběr zásobovací základny**, kde je třeba rozhodnout o počtu dodavatelů a vytvořit s nimi dlouhodobé vazby. Při výběru nových dodavatelů se klade důraz na analýzu rizik spojených s novými dodavateli. [1]

Podrobnější rozbor procesu nákupu můžeme podle autora rozdělit do devíti kroků:

- **vypracování specifikací** zaměřených na přesnou formulaci požadavků organizace včetně hledání zdrojů požadovaných dodávek, formulace nákupní politiky a sestavení plánu potřeb,

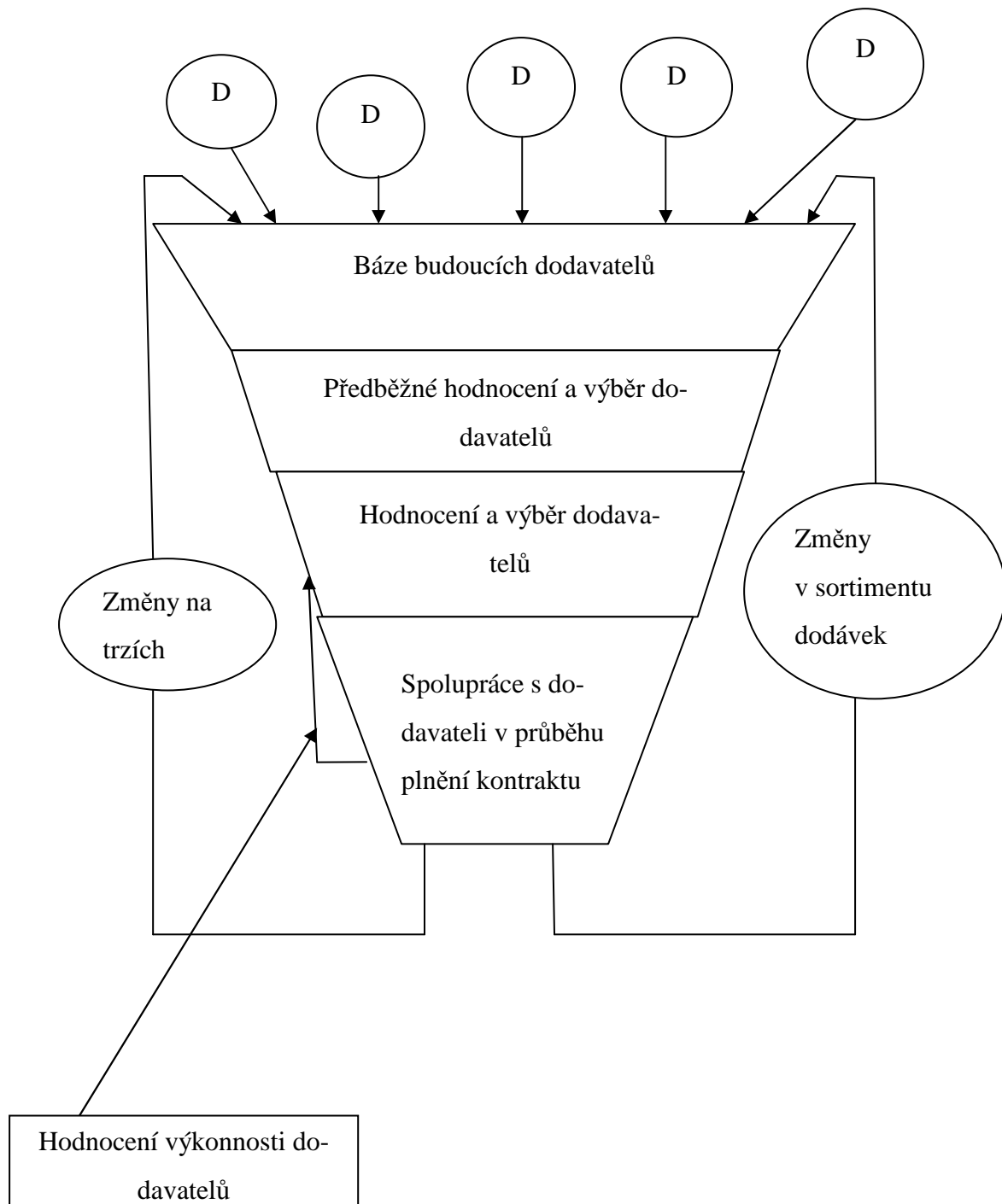
- **projednání potřeby**, která obsahuje návrhy na možné dodavatele, výměnu zkušeností s nimi,
- **přípravu nabídky** s orientačními hodnotami ekonomických ukazatelů
- **poptávku po nabídkách** zahrnující zabezpečení dostatečné nabídky, sběr cenových údajů
- **přezkoumání poptávky**, která má zabezpečit hodnocení poptávky po sledované položce, jestli je její nákup nutný a zda vynaložené náklady budou úměrné očekávaným výnosům,
- **vlastní přípravu objednávky**, zaměřenou na její aktualizaci na současné podmínky, zvážení možných rizik, omezení na dva až tři dodavatele, projednávání termínů, ceny, platebních podmínek,
- **rozhodnutí o dodavateli**,
- **objednávací proceduru**, předání podkladů a vystavení objednávky,
- **realizací dodávek**, včetně kontroly faktur a přejímky,
- **hodnocení dodavatele**. [1]

### 3.3 Výběr a hodnocení dodavatele

Činnosti hodnocení a výběr vhodných dodavatelů patří k standardně vykonávaným aktivitám prakticky ve všech typech organizací. Výrazně se však liší použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií, způsobem vyhodnocování a co je zajímavé, i mírou pochopení jejich podstaty. Musíme zdůraznit, že smysl všech podobných aktivit spočívá především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci, k získání jistoty, že se nebude nakupovat od partnerů, kteří nebudou schopni dlouhodobě plnit požadavky odběratelů. Nicméně argumentů proč seriózně hodnotit a vybírat své dodavatele je více. Tyto činnosti například:

- A) umožňují poznat, kteří z potenciálních dodavatelů budou schopni přispívat k naplňování politiky a strategie odběratelské organizace,
- B) identifikují dlouhodobou schopnost dodavatelů plnit požadavky odběratelů,

- C) přispívají k snižování nákladů obou obchodních partnerů,
- D) podporují oboustranně efektivní spolupráci,
- E) jsou účinnou formou učení, která partnerům umožňuje poznat dobrou i špatnou praxi. [3]



**Obr. č. 1: Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů [6]**

### 3.3.1 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

Pro výběr dodavatele můžeme použít celou řadu kritérií, které se dotýkají nabízených výrobků a služeb jako např. jejich jakost, cena, kontraktační podmínky, úroveň, pověst a chování dodavatele. Existuje řada členění a variant uspořádání kritérií, které se liší nejen počtem vybraných kritérií, ale i jejich pojetím a označením. Pro naše účely členíme kritéria do tří skupin: [6]

- **Kritéria, která se týkají výrobků a služeb k nim** - sem můžeme zařadit schopnost dodat potřebné výrobky v potřebném množství, kvalitě a provedení, úroveň poskytovaných služeb a servisu, systém kontroly jakosti z hlediska certifikace a moderních metod řízení jakosti, kvalita balení výrobku a jeho manipulační připravenost, garance spolehlivosti výrobku, jednoduchost údržby a oprav, atd. [6]
- **Kritéria, která se týkají ceny a kontraktačních podmínek** - do této skupiny můžeme zařadit cenu, slevy, srážky, doložky o náhradě škod vzniklých vadnou dodávkou, platební podmínky, vstřícnost k požadavkům a pochopení pro situaci firmy. [6]
- **Kritéria, která se týkají dodavatele, jeho image, jakož i chování** - sem řadíme inovační technické schopnosti a předpoklady, výkonnost a pověst managementu, výrobní kapacity, spolehlivost při realizaci dodávek, dodržování termínů, postoj ke kupujícím, morálka podniku a jeho kultura, lokalizace firmy, logistické podmínky, pracovní vztahy uvnitř podniku projevující se i ve vnějších vztazích, schopnost a ochota přizpůsobit se potřebám odběratele, zkušenosti jiných odběratelů, jejich hodnocení atd. [6]

### 3.3.2 Metody výběru a hodnocení dodavatelů

K nejjednodušším a proto pravděpodobně nepoužívanějším metodám patří dlouho známá **rozhodovací analýza**. Její podoba nabízí podle stupně přesnosti a nároků na informace v podstatě pět forem hodnocení výběru optimální varianty:

- velmi orientační a hrubé hodnocení předností a nedostatků jednotlivých variant,
- přesnější bodové hodnocení,
- akceptaci důležitosti jednotlivých kritérií,
- váhové hodnocení spojující bodové hodnocení s pořadím důležitosti,
- zvážení rizik spojených s vybranou variantou. [1]

Postup si ukážeme na jednoduchém příkladu na výběr dodavatele filtračního zařízení pro modernizaci linky na výrobu bazénů. Postupujeme podle několika kroků.

1. V prvním kroku se sestaví rozhodovací tabulka ze získaných základních informací z vybraných nabídek dodavatelů. [1]

**Tabulka č. 3: Základní údaje o vybraných nabídkách dodavatelů [1 s. 64]**

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
K1 – pořizovací náklady	2,5	2,8	3,2
K2 – provozní náklady	4300	6400	6400
K3 – dodací lhůta	23	16	17
K4 – produktivita práce	67800	54000	76000
K5 – obtížnost obsluhy	vyšší	průměrná	Nízká



2. Ve druhém kroku se k jednotlivým kritériím udělá prosté srovnání předností a nevýhod. V tabulce např. v případě, že dodavatel podle daného kritéria vyhovuje, zapíše 1 (nebo znaménko +), v opačném případě se přiřadí 0 (znaménko -). [1]

**Tabulka č. 4: Srovnání předností a nevýhod [1 s. 65]**

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
K1 – pořizovací náklady	1	1	0
K2 – provozní náklady	1	0	0
K3 – dodací lhůta	0	1	1
K4 – produktivita práce	1	0	1
K5 – obtížnost obsluhy	0	0	1
<b>Celkem výhod</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

3. Pro kvalitnější podklad pro výběr dodavatele se dělá bodové hodnocení. Snaží se odstranit velmi hrubou klasifikaci „*vyhovuje – nevyhovuje*“ jemnějším odlišením hodnot kritérií pomocí bodové stupnice např. ve tvaru:

ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
počet bodů	1	2	3	4

Hodnotících škál může být více, jako např. stupnice ve tvaru:

úroveň ukazatele	velmi dobrá	dobrá	neutrální	přijatelná	špatná
počet bodů	5	4	3	2	1

Použité bodové stupnice mají lineární růst. Pokud bychom chtěli více postihnout přednosti jednotlivých variant výběru, jsou doporučovány stupnice s větším rozpětím např. 1, 2, 4, 7, nebo 1, 5, 9, 13. [1]

4. Před přiřazováním bodů podle jednotlivých kritérií je třeba určit číselné intervaly jednotlivých kvantitativních ukazatelů pro použitou hodnotící škálu. [1]

**Tabulka č. 5: zvolené meze pro náš příklad [1 s. 66]**

<b>Hod. stup.</b> <b>Kritérium</b>	<b>nevyhovuje</b>	<b>vyhovuje málo</b>	<b>vyhovuje částečně</b>	<b>vyhovuje plně</b>
body	1	2	3	4
pořizovací náklady	> 5	4 - 5	3 - 4	< 3
provozní náklady	> 6500	5500 - 6500	4500 - 5500	< 4500
dodací lhůta	> 21	19 - 21	17 - 19	< 17
produktivita práce	< 50000	50000 - 60000	60000 - 70000	> 70000
obtížnost obsluhy	vysoká	průměrná	nižší	nízká

V následující tabulce je bodové hodnocení našich dodavatelů podle první bodové stupnice, v součtovém řádku je jejich celkové bodové hodnocení.

Tabulka č. 6: Bodové hodnocení variant [1 s. 66]

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
K1 – pořizovací náklady	4	4	3
K2 – provozní náklady	4	2	2
K3 – dodací lhůta	1	4	4
K4 – produktivita práce	3	2	4
K5 – obtížnost obsluhy	1	2	4
<b>Celkem výhod</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>17</b>

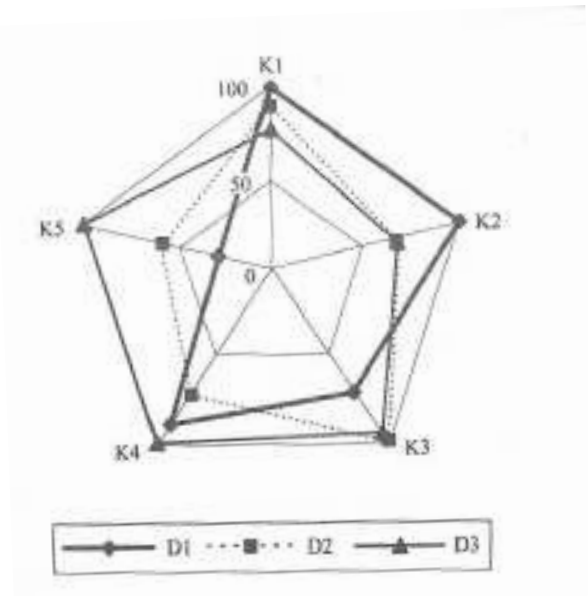
Z hlediska dosaženého počtu bodů je tedy nejvýhodnější dodavatel D3.

Vedle bodového hodnocení můžeme používat i tzv. **relativní hodnoty kritérií** (SCORING model), které získáme tak, že nejlepší hodnotu sledovaného kritéria položíme rovnu 100 a ostatní vyjádříme poměrem **hodnota kritéria x 100 / nejlepší hodnota kritéria**. Budeme vycházet ze stejného zadání. [1]

Tabulka č. 7: Relativní hodnoty kritérií [1 s. 67]

Kritérium	Dodavatel		
	D1	D2	D3
K1 – pořizovací náklady	$2,5 \cdot 100 / 2,5 = 100$	$2,5 \cdot 100 / 2,8 = 89,3$	$2,5 \cdot 100 / 3,2 = 78,1$
K2 – provozní náklady	$4300 \cdot 100 / 4300 = 100$	$4300 \cdot 100 / 6400 = 67,2$	$4300 \cdot 100 / 6400 = 67,2$
K3 – dodací lhůta	$16 \cdot 100 / 23 = 69,6$	$16 \cdot 100 / 16 = 100$	$16 \cdot 100 / 17 = 94,1$
K4 – produktivita práce	$(67800 / 76000) \cdot 100 = 89,2$	$(54000 / 76000) \cdot 100 = 71,0$	$(76000 / 76000) \cdot 100 = 100$
K5 – obtížnost obsluhy	vyšší - 30	průměrná - 60	nížká - 100
<b>Celkem výhod</b>	<b>448</b>	<b>387,5</b>	<b>439,5</b>

V tomto případě jako nejlepší varianta vychází dodavatel D1.



**Obr. č. 2: Grafické znázornění relativního hodnocení dodavatelů [1]**

Stanovit kritéria pořadí uvedenými postupy je snadné, pokud jich není mnoho. Rozhodování o pořadí např. mezi deseti a více kritérii je už dost náročné, a proto lze jako pomůcku použít např. „**trojúhelník párů**“, který se opírá o poznatek, že lze relativně snadno rozhodnout o významnosti dvou kritérií. [1]

1	<b>1</b>	<b>1</b>	1	<b>1</b>	<b>1</b>	1	<b>1</b>	1
2	3	4	<b>5</b>	6	7	<b>8</b>	9	<b>10</b>
	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
	3	<b>4</b>	5	6	7	8	9	<b>10</b>
		3	3	3	3	3	3	3
		<b>4</b>	<b>5</b>	6	7	<b>8</b>	9	<b>10</b>
			<b>4</b>	4	<b>4</b>	4	4	<b>4</b>
			5	<b>6</b>	7	8	<b>9</b>	10
				<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
				6	7	8	9	10
					<b>6</b>	6	6	<b>6</b>
					7	<b>8</b>	<b>9</b>	10
						7	7	<b>7</b>
						8	9	10
							8	<b>8</b>
							9	10
								<b>9</b>
								10

**Obr. č. 3: Trojúhelník párů**

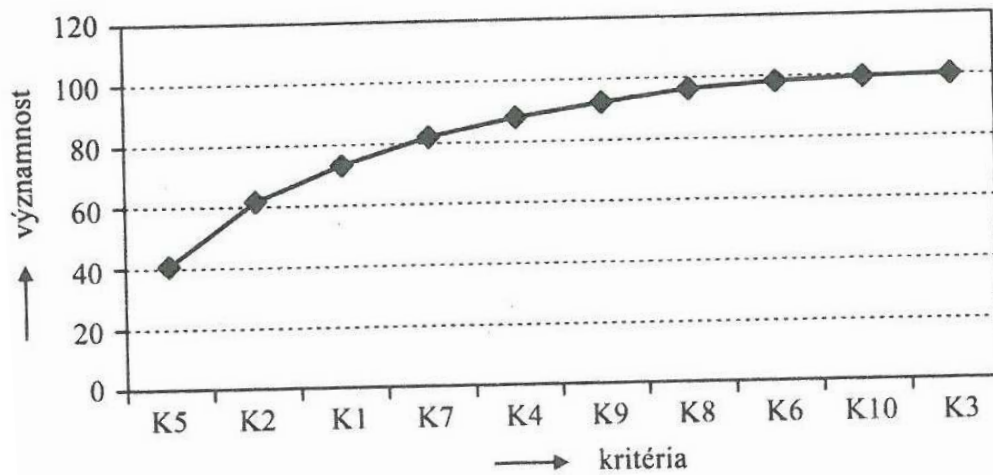
Tabulka č. 8: Zadání k trojúhelníku párů [1 s. 69]

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

Tabulka č. 9: Hodnocení vybraných kritérií [1 s. 69]

Hodnotitel	Kritérium										Celkem
	5	2	1	7	4	9	8	6	10	3	
1	45	15	14	6	7	6	4	2	1	0	100
2	33	24	12	10	5	5	6	3	1	1	100
3	35	16	14	13	7	6	6	2	1	0	100
4	41	29	10	7	5	3	1	2	1	1	100
5	50	20	8	8	6	2	2	1	2	1	100
Průměr (%)	40,8	20,8	11,6	8,8	6	4,4	3,8	2	1,2	0,6	100
Kumulativní hodnoty	40,8	61,6	73,2	82	88	92,4	96,2	98,2	99,4	100	

Na příkladu vidíme, že při větším počtu ukazatelů mají některá kritéria relativně velmi malou významnost a vzniká otázka, zda má smysl se všemi dále pracovat. Lépe to uvidíme na následujícím grafu:



Obr. č. 4: Kumulované hodnoty relativních významností z tabulky [1]

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Firma PRECHEZA a.s. je významný evropský výrobce titanové běloby a dalších anorganických pigmentů. Jde o moderní, dobře řízený a bezpečný podnik, který při všech činnostech zohledňuje ochranu životního prostředí.

PRECHEZA a.s. se sídlem v Přerově má více než stoletou tradici. Je největším výrobcem anorganických pigmentů v ČR a vývozcem technologického know-how. Ve své dceřiné společnosti České technologické centrum pro anorganické pigmenty provádí vlastní výzkum a vývoj.

Firma zaměstnává 600 lidí a od roku 1996 je součástí holdingu AGROFERT. [8]

### Krátce z historie

Společnost byla založena v roce 1894 jako První akciová továrna na soustředěná hnojiva a lučebniny, která vyráběla kyselinu sírovou a superfosfát.

- 1968 zahájena výroba anorganických pigmentů
- 1991 transformace státního podniku Přerovské chemické závody na akciovou společnost PRECHEZA
- 1996 privatizace skupinou AGROFERT HOLDING [8]

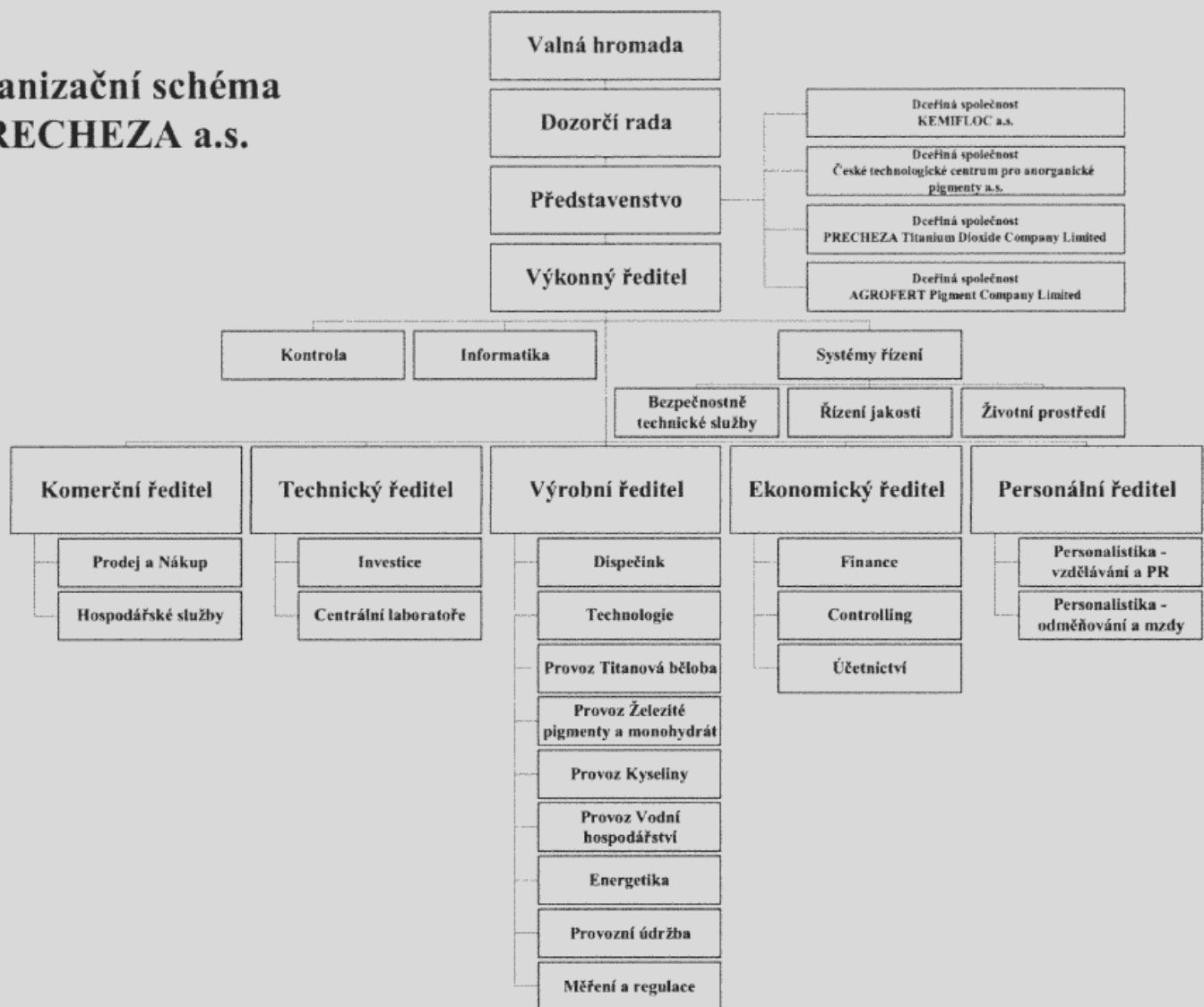
### Výrobní program

Výrobní program je orientován především na výrobu anorganických pigmentů a chemikálií vzniklých jako meziprodukty při hlavní výrobě. Nejdůležitějším výrobkem je titanová běloba PRETIOX, její prodej představuje zhruba 80% celkového obratu společnosti. Dále se na obratu společnosti podílejí železité pigmenty (12%), kyselina sírová (2%) a ostatní chemikálie. PRECHEZA exportuje více než 85% své produkce do zahraničí. Polovina výrobků míří do západní Evropy a zbytek do severní a střední Ameriky, Asie a východní Evropy. [8]



Organizační struktura PRECHEZA a.s.

Organizační schéma  
PRECHEZA a.s.



Obr. č. 5: Organizační struktura [9]

## 5 ANALÝZA PORTFOLIA DODAVATELŮ A SYSTÉM JEJICH VÝBĚRU A HODNOCENÍ

V této části sestavím portfolio dodavatelů a provedu analýzu výběru a hodnocení dodavatelů za pomoci metody k tomu určené.

### 5.1 Portfolio dodavatelů

Akciová společnost PRECHEZA má velmi široké portfolio dodavatelů, zabývající se dodávkami chemických surovin, proto se práce zaměří na část ostatních chemických surovin:

#### **Kyselina chlorovodíková - dodavatelé:**

1. PCC ROKITA SA

- je jednou z předních chemických společností v Polsku, patřící do německé skupiny PCC SE, která se zaměřuje na mezinárodní obchod s chemickými surovinami, energiemi, uhlím, koksem a palivy. [18]

2. EURO – ŠARM s.r.o.

- je firma zabývající se distribucí chemikálií na trhu v České republice. [14]

3. BRENNTAG GROUP

- Centrála firmy Brenntag sídlí v Německu, a je největším distributorem chemikálií pro průmyslové zákazníky na světě. Společnost distribuuje chemikálie používané v celé řadě průmyslových odvětví. [13]

4. NCHZ a.s.

- Společnost sídlí ve Slovenské republice a zaujímá významnou pozici na slovenském i evropském trhu chemických produktů. [16]

**Kyselina fosforečná - dodavatelé:**

## 1. EURO – ŠARM s.r.o.

- Je firma zabývající se distribucí chemikálií na trhu v České republice. [14]

## 2. FOSFA a.s.

- Akciová společnost FOSFA se sídlem v Břeclavi – Poštorné, je jediným výrobcem kyseliny fosforečné termické a fosforečných solí v ČR. [15]

## 3. ANIMACO s.r.o.

- Společnost sídlí v Břeclavi a zabývá se distribucí chemických surovin.

## 4. TOPCHEM GmbH

- Topchem je rakouská společnost obchodující se surovinami určenými pro chemický průmysl a zemědělství. [16]

**Vodní sklo sodné – dodavatelé:**

## 1. VODNÍ SKLO BRNO a.s.

- Společnost se sídlem v Praze, která se zabývá výrobou a distribucí vodních skel sodných, draselných, lithných, lithnosodných, lithnodraselných a pojiv na bázi vodního skla sodného. [22]

## 2. EURO – ŠARM s.r.o.

- Je firma zabývající se distribucí chemikálií na trhu v České republice. [14]

### 3. BRENNTAG GROUP

- Centrála firmy Brenntag sídlí v Německu, a je největším distributorem chemikálií pro průmyslové zákazníky na světě. Společnost distribuuje chemikálie používané v celé řadě průmyslových odvětví. [13]

### 4. AV EKO-COLOR s.r.o.

- Společnost se sídlem v Ústí nad Labem, která se zabývá činností v oblasti silikátů – vodním sklem sodným a draselným počínaje, přes koloidní a srážené oxidy křemičité až po výrobu speciálních pojiv na bázi silikátů. Na tuto oblast velice brzo navázala výroba antikoročních pigmentů. [21]

## **Silikonové emulze – dodavatelé:**

### 1. BIESTERFELD SILCOM s.r.o.

- Společnost sídlí v Praze a od svého založení se zabývá dovozem chemických surovin a speciálních chemikálií. Kromě vlastních dodávek chemikálií zajišťuje také technické poradenství. Dodává suroviny do řady průmyslových odvětví (výroba polymerů, stavebních a nátěrových hmot, chemikálie pro textilní, kožedělný a papírenský průmysl, výroba kosmetických, čistících, dentálních a farmaceutických přípravků, pro gumárenství, výrobu polyuretanových pěn a pro řadu dalších aplikací). [11]

### 2. RHODIA ČR s.r.o.

- Rhodia je mezinárodní průmyslová skupina nabízející širokou škálu výrobků a řešení pro různá průmyslová odvětví. Vyrábí speciální chemické produkty pro automobilový průmysl, zdravotnictví, atd. [17]

**Hydroxid sodný – dodavatelé:**

## 1. PCC ROKITA SA

- Je jednou z předních chemických společností v Polsku, patřící do německé skupiny PCC SE, která se zaměřuje na mezinárodní obchod s chemickými surovinami, energiemi, uhlím, koksem a palivy. [18]

## 2. BRENNTAG GROUP

- Centrála firmy Brenntag sídlí v Německu, a je největším distributorem chemikálií pro průmyslové zákazníky na světě. Společnost distribuuje chemikálie používané v celé řadě průmyslových odvětví. [13]

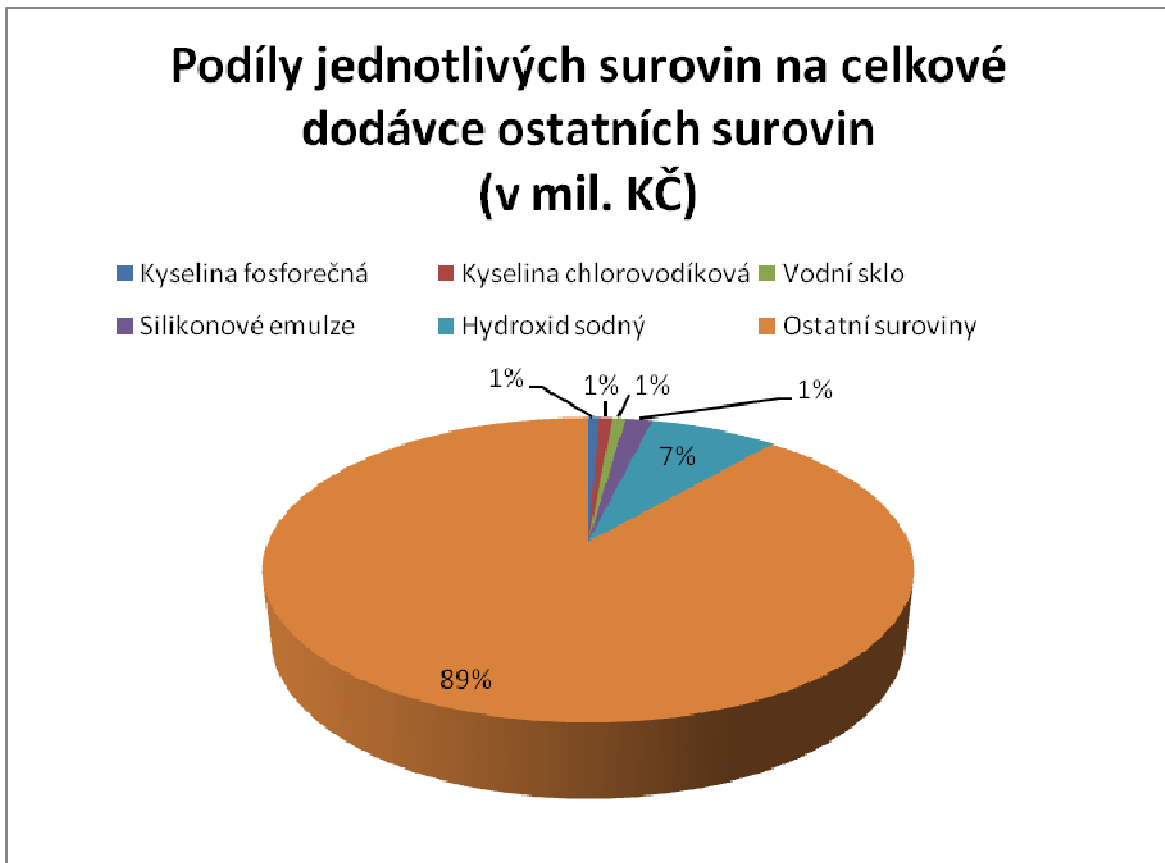
## 3. SPOLANA a.s.

- Patří mezi nejvýznamnější chemické společnosti v rámci českého průmyslu. Hlavním sortimentem je výroba PVC, hydroxidu sodného, kyseliny sírové, atd. [19]

## 4. BORSODCHEM

- BorsodChem je jedním ze tří výrobních závodů skupiny BorsodChem ve střední Evropě. Vyráběné suroviny nacházejí uplatnění u výrobců polyuretanových, pryžových, farmaceutických, zemědělských, chemických a potravinářských výrobků a zařízení na úpravu vody. [12]

Podíly jednotlivých surovin (jsou uvedeny v portfoliu tučně), na celkové dodávce ostatních surovin, jsou znázorněny v následujícím grafu:



Obr. č. 6: Podíl jednotlivých surovin na celkové dodávce

## 5.2 Systém hodnocení

Akciová společnost PRECHEZA, využívá hodnocení za pomoci informačního systému SAP. Systém vyhledává a porovnává údaje o dodavatelích, a tím vzniká zápis o vyhodnocení dodavatele. Systém hodnocení dodavatelů se dělí na dvě části. První část je detailní hodnocení, kam se zahrnují hodnotící kritéria cena, jakost, dodávka, servis, certifikace. Ve druhé části se vytváří celkové hodnocení. Toto hodnocení se provádí u každého dodavatele společnosti. (Pro lepší představu je formulář o vyhodnocení dodavatele přiložen v příloze). V následujících bodech budou jednotlivé části popsány:

## 1. Část:

- **Cena** – systém sleduje u jednotlivých dodavatelů ceny za každou dodávku zapisované do systému a z těchto údajů o ceně pak vytváří výsledné číselné hodnocení.
- **Jakost** – u jakosti se systém zaměřuje na výsledky chemických rozborů, které si společnost provádí sama.
- **Dodávka** – u kritéria dodávka se sleduje dodržení termínu a dodržení množství, v jakém termínu a množství dodá dodavatel dohodnutou surovinu.
- **Servis** – zde se hodnotí jak rychle a spolehlivě dodavatelská firma vyřídí reklamaci.
- **Certifikace** – PRECHEZA si vyžádá u dodavatele sdělení o jeho certifikaci a následně zadá certifikáty do systému a ten je vyhodnotí podle druhu certifikátu (certifikáty jakosti, certifikáty životního prostředí, certifikáty bezpečnosti práce). [9]

## 2. Část:

Výsledné hodnoty, které vyšly u kritérií - ceny, jakosti, dodávky, servisu a certifikace se zprůměrují a průměr je brán jako celkové hodnocení dodavatele.

Firma používá tuto stupnici hodnocení:

- Od 0 – 40 bodů – nevyhovuje,
- od 41 – 60 bodů – dobrý,
- od 61 – 80 bodů – výborný,
- od 81 – 100 bodů – velmi dobrý. [9]

### 5.3 Výběr dodavatelů

PRECHEZA vybírá dodavatele vypsáním výběrového řízení pomocí písemné formy a elektronické – za použití elektronických obálek. Výběrové řízení se vypisuje kvartálně nebo ročně podle toho o jakou surovinu se jedná. Do výběrového řízení se může přihlásit jakákoliv firma, která splňuje podmínky, kritéria stanovená výběrovým řízením. Většinou se přihlásí, vždy stejné dodavatelské firmy, protože je požadován tak specifický materiál, že již žádní jiní dodavatelé nejsou v České republice ani ve střední Evropě a objednávat materiál z jiných částí světa by kvůli vysokým nákladům bylo pro společnost nevýhodné. (Zápis z výběrového řízení je vložen v příloze). [9]

Průběh výběrového řízení ve firmě PRECHEZA a.s.:

#### 1. Vypsání výběrového řízení

- Určení suroviny k nákupu (například kyselina fosforečná, chlorovodíková).
- Plán – s jakou částkou v Kč se počítá za dodání suroviny.
- Předpoklad po VŘ – předpokládaná cena po skončení výběrového řízení.
- Hlavní kritérium – hlavními kritérii je cena a zajištění stability dodávek.

#### 2. Průběh VŘ

- Uvedení ceny se vztahem k surovině (například Ceny jsou uvedeny v 33%ním roztoku kyseliny chlorovodíkové).
- Přepočítání na Eura – uveden kurz, podle kterého se cena přepočítává.
- Podání nabídek – dodavatelé podávají nabídky k určitému datu. Tento proces se opakuje, dokud společnost, která vyhlásila VŘ nedosáhne ceny, kterou si stanovila.
- Last call – firma naposledy kontaktuje všechny zúčastněné dodavatele a naposledy se snaží stlačit cenu dodávky. Určí se doba splatnosti faktur.



### 3. Závěr

- Rozhodnutí, u kterého dodavatele se uskuteční nákup. Zpravidla se stává, že se nakoupí většina materiálu u jednoho dodavatele a zbytek se rozdělí mezi ostatní dodavatele z důvodů, kdyby jeden dodavatel selhal, aby byla zaručena alespoň záložní surovina a z důvodu, kdy dodavatel nenabízí takové množství, jaké se požaduje, a proto se nákup uskuteční u více dodavatelů. [9]

Nevýhody písemných VŘ – vysoká časová náročnost, prostor k ovlivňování rozhodnutí, zhoršená funkce informačních a rozhodovacích toků.

Nevýhody elektronických obálek ve VŘ – nepřihlásí se dostatek dodavatelů, nedosáhneme tak dobré ceny jako u elektronických aukcí.

## 6 NÁVRH VHODNÉHO SYSTÉMU VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE FIRMĚ PRECHEZA A.S.

Firma PRECHEZA, nakupuje tyto druhy ostatních chemických surovin: kyselinu chlorovodíkovou, kyselinu fosforečnou, vodní sklo sodné, hydroxid sodný a silikonové emulze, pro které neprovádí žádné metody výběru dodavatelů, jako jsou (například bodové metody výběru nebo SCORING model), ale čistě preferuje výběrové řízení, kde hlavním kritériem je cena. [9]

Firma v současné době vybrala tyto dodavatele k těmto surovinám:

- PCC ROKITA SA – kyselina chlorovodíková,
- EURO-ŠARM – kyselina fosforečná,
- EURO-ŠARM – vodní sklo sodné,
- SPOLANA – hydroxid sodný,
- RHODIA – silikonové emulze. [9]

### 6.1 Návrh na zlepšení

Návrhem na zlepšení bude provedení Scoring modelu u všech pěti surovin s těmito kritérii a váhami:

- cena (70%),
- dodržení termínu dodávky (10%),
- splatnost faktur (10%),
- stupeň certifikace (10%).

Váhy jsou zvoleny tímto způsobem, protože firma se ze všeho nejvíce zaměřuje na cenu.

**Kyselina chlorovodíková – SCORING model****Tabulka č. 10: Tabulka variant, kritérií a vah [9]**

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	ROKITA	EURO-ŠARM	NCHZ	BRENNTAG
Cena (Kč)	70	700000	690000	680000	780000
Doba dodávky (dny)	10	20	15	30	20
Splatnost (dny)	10	45	45	45	30
Stupeň certifikace (body)	10	85	60	70	65
<b>Celkem</b>	<b>100</b>				

V první tabulce jsou zadány původní hodnoty, se kterými se dále pracuje.

**Tabulka č. 11: Tabulka vah a přepočtených hodnot [9]**

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	ROKITA	EURO-ŠARM	NCHZ	BRENNTAG
Cena (Kč)	70	97,1	98,6	100	87,2
Doba dodávky (dny)	10	75	100	50	75
Splatnost (dny)	10	66,7	66,7	66,7	100
Stupeň certifikace (body)	10	100	70,5	82,4	76,5
<b>Celkem</b>	<b>100</b>				

Ve druhé tabulce si nejprve stanovíme u jednotlivých kritérií nejlepší hodnotu (hodnoty jsou vyjádřeny v procentech), ke které napíšeme 100 a pak uděláme přepočet pomocí trojčlenky (nejlepší hodnota kritéria/ hodnota kritéria x 100).

S váhou kritérií zatím nic neděláme.

Tabulka č. 12: Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9]

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	ROKITA	EURO-ŠARM	NCHZ	BRENNTAG
Cena (Kč)	70	6797	6902	7000	6104
Doba dodávky (dny)	10	750	1000	500	750
Splatnost (dny)	10	667	667	667	1000
Stupeň certifikace (body)	10	1000	705	824	765
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>9214</b>	<b>9274</b>	<b>8991</b>	<b>8619</b>

Ve třetí tabulce dopočítáme hodnoty u jednotlivých kritérií (váha kritéria x procentní hodnota kritéria) a uděláme konečný součet (u každého dodavatele sečteme všechny hodnoty). Čím vyšší číslo vyjde tím je to lepší, a proto si vybereme dodavatele s nejvyšší možnou hodnotou. Tento postup je použit i u následujících scoring modelů.

Konečné zhodnocení – z provedené analýzy vyplývá, že jedním z dodavatelů pro kyselinu chlorovodíkovou EURO-ŠARM je ohodnocen nejvyšším počtem bodů, a proto ho doporučuji pro firmu PRECHEZA a.s. jako vhodnějšího dodavatele, protože oproti stávajícímu dodavateli, kterým je PCC ROKITA SA bylo konečné hodnocení o něco lepší a to jak v ceně, tak i v době na dodání zboží. Dalším z důvodů pro doporučení dodavatelské firmy EURO-ŠARM je to, že předchozí spolupráce s tímto dodavatelem byla bezproblémová.

### Kyselina fosforečná – SCORING model

Tabulka č. 13: Tabulka variant, kritérií a vah [9]

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	EURO-ŠARM	FOSFA	ANIMACO	TOPCHEM
Cena (Kč)	70	519300	519600	520450	530300
Doba dodávky (dny)	10	15	20	30	30
Splatnost (dny)	10	45	30	45	30

Stupeň certifikace (body)	10	60	75	70	70
<b>Celkem</b>	<b>100</b>				

Tabulka č. 14: Tabulka vah a přepočtených hodnot [9]

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	EURO-ŠARM	FOSFA	ANIMACO	TOPCHEM
Cena (Kč)	70	100	99,9	99,7	97,9
Doba dodávky (dny)	10	100	75	50	50
Splatnost (dny)	10	66,7	100	66,7	100
Stupeň certifikace (body)	10	80	100	93,3	93,3
<b>Celkem</b>	<b>100</b>				

Tabulka č. 15: Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9]

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	EURO-ŠARM	FOSFA	ANIMACO	TOPCHEM
Cena (Kč)	70	7000	6993	6993	6853
Doba dodávky (dny)	10	1000	750	500	500
Splatnost (dny)	10	667	1000	667	1000
Stupeň certifikace (body)	10	800	1000	933	933
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>9467</b>	<b>9743</b>	<b>9093</b>	<b>9286</b>

Konečné zhodnocení – z výsledků vidíme, že u této suroviny vyhrál dodavatel FOSFA a.s. oproti nynějšímu dodavateli, a proto bych ho doporučil na místo stávajícího dodavatele z důvodů nejkratší doby splatnosti faktur, ale i dobré ceny, i když ne nejnižší.

## Vodní sklo sodné – SCORING model

Tabulka č. 16: Tabulka variant, kritérií a vah [9]

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	VODNÍ SKLO BRNO	EURO-ŠARM	BRENNTAG	AV EKO-COLOR
Cena (Kč)	70	2400000	2500000	3000000	2700000
Doba dodávky (dny)	10	15	15	20	25
Splatnost (dny)	10	45	45	30	45
Stupeň certifikace (body)	10	60	60	65	75
<b>Celkem</b>	<b>100</b>				

Tabulka č. 17: Tabulka vah a přepočtených hodnot [9]

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	VODNÍ SKLO BRNO	EURO-ŠARM	BRENNTAG	AV EKO-COLOR
Cena (Kč)	70	100	96	66,7	74
Doba dodávky (dny)	10	100	100	50	40
Splatnost (dny)	10	66,7	66,7	100	66,7
Stupeň certifikace (body)	10	80	80	86,7	100
<b>Celkem</b>	<b>100</b>				

Tabulka č. 18: Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9]

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	VODNÍ SKLO BRNO	EURO-ŠARM	BRENNTAG	AV EKO-COLOR
Cena (Kč)	70	7000	6720	4669	5180
Doba dodávky (dny)	10	1000	1000	500	400
Splatnost (dny)	10	667	667	1000	667
Stupeň certifikace (body)	10	800	800	867	1000
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>9467</b>	<b>9187</b>	<b>7036</b>	<b>7247</b>

Konečné zhodnocení – u této suroviny vidíme, že dodavatelská firma VODNÍ SKLO BRNO vyhrála nad firmou EURO – ŠARM, jen díky nejnižší nabízené ceně.

### Hydroxid sodný – SCORING model

**Tabulka č. 19: Tabulka variant, kritérií a vah [9]**

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	ROKITA	SPOLANA	BORSODCHEM	BRENNTAG
Cena (Kč)	70	6200000	6000000	6500000	6000000
Doba dodávky (dny)	10	20	15	30	20
Splatnost (dny)	10	45	30	45	30
Stupeň certifikace (body)	10	85	85	70	65
<b>Celkem</b>	<b>100</b>				

**Tabulka č. 20: Tabulka vah a přepočtených hodnot [9]**

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	ROKITA	SPOLANA	BORSODCHEM	BRENNTAG
Cena (Kč)	70	96,8	100	92,3	100
Doba dodávky (dny)	10	75	100	50	75
Splatnost (dny)	10	66,7	100	66,7	100
Stupeň certifikace (body)	10	100	100	82,4	76,5
<b>Celkem</b>	<b>100</b>				

**Tabulka č. 21: Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9]**

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	ROKITA	SPOLANA	BORSODCHEM	BRENNTAG
Cena (Kč)	70	6776	7000	6461	7000
Doba dodávky (dny)	10	750	1000	500	750
Splatnost (dny)	10	667	1000	667	1000

Stupeň certifikace (body)	10	1000	1000	824	765
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>9193</b>	<b>10000</b>	<b>8452</b>	<b>9515</b>

Konečné zhodnocení – nejvyšší počet bodů získala dodavatelská firma SPOLANA a.s., která vyhrála, převážně díky nejkratší době dodávek, rychlé splatnosti a vysokému počtu bodů za certifikaci. SPOLANA a.s. je hlavním dodavatelem, což se shoduje s výsledkem ze scoring modelu.

### Silikonové emulze – SCORING model

**Tabulka č. 22: Tabulka variant, kritérií a vah [9]**

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	BIESTERFELD	RHODIA
Cena (Kč)	70	1300000	900000
Doba dodávky (dny)	10	20	30
Splatnost (dny)	10	45	45
Stupeň certifikace (body)	10	75	70
<b>Celkem</b>	<b>100</b>		

**Tabulka č. 23: Tabulka vah a přepočtených hodnot [9]**

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	BIESTERFELD	RHODIA
Cena (Kč)	70	69,2	100
Doba dodávky (dny)	10	100	66,7
Splatnost (dny)	10	100	100
Stupeň certifikace (body)	10	100	93,3
<b>Celkem</b>	<b>100</b>		



Tabulka č. 24: Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9]

Kritéria/dodavatelé	Váha kritérií	BIESTERFELD	RHODIA
Cena (Kč)	70	4844	7000
Doba dodávky (dny)	10	1000	667
Splatnost (dny)	10	1000	1000
Stupeň certifikace (body)	10	1000	933
<b>Celkem</b>	<b>100</b>	<b>7844</b>	<b>9600</b>

Konečné zhodnocení – vítězství dodavatele RHODIA ČR s.r.o. Firma vyhrála hlavně díky nižší ceně oproti svému konkurentovi. RHODIA ČR s.r.o. jako hlavní dodavatel se shoduje s dosaženými výsledky ze SCORING modelu.

#### Návrh na zlepšení

Z provedené analýzy vyplývá, že firma PRECHEZA a.s. provádí výběrová řízení s cílem výběru nejvhodnějšího dodavatele bez použití hlubší analýzy. Doporučením ke zlepšení tohoto nedostatku navrhuji využít podnikový informační systém SAP k získání informací o kritériích - ceny, doby dodání dodávky, splatnosti faktur a stupni certifikace, tak aby bylo možno tyto informace použít pro sestavení SCORING modelu, který má co nejefektivněji a nejobjektivněji posoudit kritéria výběru dodavatele, následně umožní zlepšení v oblasti hodnocení dodavatelů, a tím ulehčí proces nákupu.

## ZÁVĚR

Každé podnikání vychází z podstaty nákupu a prodeje, jako základu směny, která vede k uspokojení potřeb. Směna je akt získávání žádoucího produktu od subjektu nabídnutím něčeho jiného na oplátku. Zda se směna uskuteční, záleží na obou stranách, jestli se obě strany dohodnou na podmínkách směny. Obě strany, které se směny účastní, se snaží pohybovat, jednat směrem k uzavření dohody. Je-li dosaženo dohody, říkáme, že se uskutečňuje transakce. Jednou ze stran transakce je kupující, který provádí nákup. [5]

Mezi nejdůležitější řídicí aktivity v podniku patří řízení nákupu na ose základního hmotného a informačního toku. Řízení nákupu se odvíjí jak v rámci strategického, tak taktického i operativního řízení. Při výběru dodavatelů firmy vycházejí z informací, které dokážou nashromáždit. Tyto informace před nákupem mohou firmy využít v rámci hodnocení dodavatelů a pak je použít při výběru vhodného dodavatele, kde se dají uplatnit tyto metody: například bodovací metoda hodnocení, stanovení úplných nákladů nákupu a SCORING model. [5]

Cílem bakalářské práce je analyzovat systém hodnocení a výběru dodavatelů.

Výstupy z teoretické části jsou funkce a význam nákupu v organizacích, dále pak jsou popsány kategorie nakupovaného zboží, které je možno dělit podle několika kritérií např. stupeň zpracování, vliv na hospodaření firmy atd. Dále je popsána problematika nákupní situace, její dělení, struktura nákupního procesu a výběr a hodnocení dodavatelů. U výběru a hodnocení dodavatelů je popsána část metod, které můžeme použít pro výběr dodavatele (bodové hodnocení, SCORING model) a je uvedena metoda: trojúhelník párů, která napomáhá k porovnávání a výběru kritérií podle důležitosti u velkého počtu kritérií (10 a více).

Výstupy z praktické části jsou následující: představení společnosti – informace o firmě, historie společnosti, výrobní program a organizační struktura firmy. Dále je popsáno portfolio dodavatelů ve firmě PRECHEZA a.s., portfolio je zaměřeno na ostatní chemické suroviny, které firma nakupuje. Následuje hodnocení a výběr dodavatelů, jak firma provádí tyto činnosti v současné době a následně je provedena analýza za pomoci SCORING modelu, která vychází z portfolia dodavatelů a informací získaných od společnosti.

V práci je uděláno srovnání dodavatelů u pěti vedlejších chemických surovin. Z výsledku analýzy vyplynul menší nedostatek ve výběru dodavatelů, pro který je navrženo řešení pomocí SCORING modelu.

Toto navržené řešení má zpřehlednit a zefektivnit výběr správných dodavatelů. Následně umožní zlepšení v oblasti hodnocení dodavatelů, a tím ulehčí proces nákupu.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [2] ČSN ISO *Komentované vydání návrhu norem ISO*. Praha: Český normalizační institut, 2000. 99 s.
- [3] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [4] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 80-251-0573-3
- [5] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika. 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-247-9069-6.
- [6] TOMEK, Jan a Jíří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [7] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [8] PRECHEZA. *Jasně a barevně řešené*. [s.l.]: Precheza, ©2010.
- [9] PRECHEZA. *Zápis z výběrového řízení a hodnocení dodavatele*. [s.l.]: Precheza, ©2010.

[10] PRECHEZA. *Výroční zpráva 2011*. [s.l.]: Precheza, ©2011.

[11] Biesterfeld Silcom. O firmě. [online]. ©2008-2010 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.bisi.cz/>

[12] Borsodchem. O nás. [online]. ©2007-2009 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.borsodchem-cz.com/About-us/Profile.aspx>

[13] Brenntag. About Brenntag. [online]. ©2011-2012 [cit.12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.brenntag.com/en/pages/AboutBrenntag/index.html>

[14] Eurosarm. O nás – profil firmy. [online]. ©2005-2011 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.eurosarm.cz/web/structure/profil-firmy-7.html>

[15] Fosfa. O nás. [online]. ©2010-2011 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://web.fosfa.cz/cs/o-nas/text.html?id=116>.

[16] NCHZ. Historie. [online]. ©2007-2011 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.nchz.sk/?str=profil&lang=sk&detail=5>.

[17] Rhodia. About us. [online]. ©2011-2012 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: [http://www.rhodia.com/en/about\\_us/profile/index.tcm](http://www.rhodia.com/en/about_us/profile/index.tcm)

[18] Rokita. About company. [online]. ©2008-2011 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.pcc.rokita.pl/>

[19] Spolana. O nás. [online]. ©2009-2010 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.spolana.cz/>

[20] Topchem. Facts. [online]. ©2010-2011 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.topchem.at/en/fakten.htm>

[21] Trekor. O nás. [online]. ©2006-2008 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: [http://www.trekor.cz/avekocolor/cz-o\\_nas.php](http://www.trekor.cz/avekocolor/cz-o_nas.php)

[22] Vodnisklo. Profil společnosti. [online]. ©2007-2009 [cit. 12.4.2012].

Dostupné z: <http://www.vodnisklo.cz/view.php?cisloaktuality=2009051102&mn=12>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

T	Tržby.
N	Celkové náklady.
K	Kapitálové prostředky.
R	Rentabilita kapitálu.
VŘ	Výběrové řízení

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr.: 1 Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů [6].....	22
Obr.: 2 Grafické znázornění relativního hodnocení dodavatelů [3] .....	28
Obr.: 3 Trojúhelník párů [3] .....	29
Obr.: 4 Kumulované hodnoty relativních významností z tabulky [3] .....	30
Obr.: 5 Organizační schéma PRECHEZA a.s. [9] .....	33
Obr.: 6 Podíl jednotlivých surovin na celkové dodávce .....	38



**SEZNAM TABULEK**

Tab.: 1 Nakupované zboží pro další podnikatelskou činnost [3, s. 14].....	14
Tab.: 2 Charakteristiky nákupních situací [3, s. 24] .....	19
Tab.: 3 Základní údaje o vybraných nabídkách dodavatelů [3 s. 64] .....	24
Tab.: 4 Srovnání předností a nevýhod [3 s. 65] .....	25
Tab.: 5 zvolené meze pro náš příklad [3 s. 66] .....	26
Tab.: 6 Bodové hodnocení variant [3 s. 66] .....	27
Tab.: 7 Relativní hodnoty kritérií [3 s. 67] .....	27
Tab.: 8 Zadání k trojúhelníku párů [3 s. 69] .....	29
Tab.: 9 Hodnocení vybraných kritérií [3 s. 69] .....	29
Tab.: 10 Tabulka variant, kritérií a vah [9] .....	42
Tab.: 11 Tabulka vah a přepočtených hodnot [9] .....	42
Tab.: 12 Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9] .....	43
Tab.: 13 Tabulka variant, kritérií a vah [9] .....	44
Tab.: 14 Tabulka vah a přepočtených hodnot [9] .....	45
Tab.: 15 Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9] .....	45
Tab.: 16 Tabulka variant, kritérií a vah [9] .....	46
Tab.: 17 Tabulka vah a přepočtených hodnot [9] .....	46
Tab.: 18 Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9].....	46
Tab.: 19 Tabulka variant, kritérií a vah [9] .....	47
Tab.: 20 Tabulka vah a přepočtených hodnot [9] .....	47
Tab.: 21 Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9] .....	47
Tab.: 22 Tabulka variant, kritérií a vah [9] .....	48
Tab.: 23 Tabulka vah a přepočtených hodnot [9] .....	48
Tab.: 24 Vážené relativní hodnoty kritérií a celkové skóre [9] .....	49

## SEZNAM PŘÍLOH

Př.: č. 1: Zápis o vyhodnocení dodavatele .....	49
Př.: č. 2: Zápis z výběrového řízení .....	50, 51

# PŘÍLOHA PI: ZAPIS O VYHODNOCENÍ DODAVATELŮ



## Zápis o vyhodnocení dodavatele

Dodavatel 25636

A

---

### Celkové hodnocení 66

Cena	40
Jakost	50
Dodávka	87
Servis	67
Certifikace	87

---

### Detailní hodnocení

#### Cena

Cenová úroveň	40
Cenové chování	0

#### Jakost

Dávk-PM	0
Reklamace	50
Audit	0

#### Dodávka

Dodrž.termínu	74
Dodrž.množství	100
Expediční předpis	0

#### Servis

Spolehlivost	60
Rychlost	80

#### Certifikace

Stupeň certifikace	87
Audit (ručně)	0

## PŘÍLOHA PII: ZÁPIS Z VÝBĚROVÉHO ŘÍZENÍ

# ZÁPIS

Z výběrového/poptávkového řízení:

Sepsaný dne

### 1. Předmět a cíl akce

<i>útvár</i>	<i>Název akce</i>	<i>Plán</i>	<i>Předpoklad po VŘ</i>
<i>nákup</i>		, - Kč	, - Kč

Úkolem výběrového řízení je vybrat vhodného dodavatele na dodávky pro .

Hlavním kritériem hodnocení je.

### 2. Průběh VŘ

Výběrové řízení bylo uskutečněno formou poptávkového řízení.

Proběhly.

**1. kolo** – termín podání nabídek do

Název firmy			
Nabídka v /t	,-	,-	,-
DAP Precheza			

**2. kolo** – termín podání nabídek do

**NaOH**

Název firmy		
Nabídka v /t	,-	,-
DAP Precheza		

**Last call**

**3. Závěr**

Vítězná cena:

splatnost