

UNIVERZITA PARDUBICE  
DOPRAVNÍ FAKULTA JANA PERNERA  
KATEDRA DOPRAVNÍHO MANAGEMENTU, MARKETINGU A LOGISTIKY

**NÁVRH SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ  
VE FIRMĚ PRAMET TOOLS, S. R. O.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Pavlína Petrová

2009

Univerzita Pardubice  
Dopravní fakulta Jana Pernera  
Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky  
Akademický rok: 2008/2009

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína PETROVÁ**  
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**  
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**

Název tématu: **Návrh systému hodnocení dodavatelů ve firmě Pramet Tools, s.r.o.**

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

Úvod

1. Charakteristika systému hodnocení dodavatele
2. Analýza současného systému hodnocení dodavatelů
3. Návrh změny struktury hodnocení dodavatelů
4. Vyhodnocení očekávaných podnikových nákladů a přínosů ze změny systému hodnocení dodavatelů

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí**  
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:  
**dle pokynů vedoucí práce**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Bártová, Ph.D.**  
Katedra dopravního managementu, marketingu  
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **28. listopadu 2008**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. května 2009**

  
prof. Ing. Bohumil Culek, CSc.  
děkan

L.S.

  
prof. Ing. Vlastimil Melichar, CSc.  
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 28. listopadu 2008

*Prohlašuji:*

*Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.*

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

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

*V Pardubicích dne 18. 05. 2009.*

*Pavčina Petrová*

Chtěla bych zde poděkovat všem, kteří mi pomáhali při zpracování této diplomové práce. Největší dík patří zaměstnancům podniku Pramet Tools, s.r.o., kteří mi ochotně pomáhali. Další dík také patří paní Ing. Petře Bártové, Ph.D..

Děkuji také rodičům, kteří mne podporovali při studiu.

## **Anotace**

Práce je zaměřena na zefektivnění nynějšího systému hodnocení dodavatelů ve firmě Pramet Tools, s.r.o. Práce je rozdělena do několika částí. První část se týká zpracováním literárních zdrojů, které jsou zaměřeny na nákup a hlavně hodnocení dodavatele. Další část se zabývá analýzou stávajícího stavu hodnocení dodavatelů. Výsledkem práce je samotný návrh změny v nynější struktuře hodnocení dodavatele ve firmě Pramet Tools s.r.o. Dále je v práci naznačeno vyhodnocení očekávaných podnikových nákladů a přínosů ze změny systému hodnocení dodavatelů.

### **Klíčová slova:**

nákup, dodavatel, hodnocení dodavatelů, kritéria hodnocení, komunikace

## **Title**

The proposal of vendor evaluation system in Pramet Tools, s.r.o.

## **Annotation**

This thesis is focused on optimization of current vendor evaluation system in Pramet Tools, s.r.o. The work is divided into several chapters. The first part is based on the theoretical information such as procurement and vendor evaluation. The next one deals with an analysis of the current vendor evaluation system. The result of the thesis is a proposal of a new vendor evaluation system in Pramet Tools, s.r.o as improvement of the current situation. There is the final evaluation of the expected costs and benefits related with the proposal as well.

### **Keywords:**

purchase, supplier, vendor rating, criteria rating, communicatoin

# Obsah

ÚVOD.....	10
<b>1. CHARAKTERISTIKA SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELE.....</b>	<b>12</b>
1.1. NÁKUPNÍ ČINNOST PODNIKU.....	12
1.1.1. <i>Nákup a jeho marketingové pojetí</i> .....	18
1.2. HODNOCENÍ DODAVATELE .....	20
1.2.1. <i>Volba dodavatele</i> .....	21
1.2.2. <i>Postup hodnocení dodavatele</i> .....	22
1.2.3. <i>Výběr dodavatele</i> .....	24
<b>2. ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ.....</b>	<b>26</b>
2.1. ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	26
2.1.1. <i>Sociální faktory</i> .....	26
2.1.2. <i>Legislativní faktory</i> .....	26
2.1.3. <i>Ekonomické faktory</i> .....	27
2.1.4. <i>Politické faktory</i> .....	28
2.1.5. <i>Technologické faktory</i> .....	28
2.1.6. <i>Shrnutí analýzy SLEPT</i> .....	28
2.2. ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ.....	29
2.2.1. <i>Vyjednávací síla zákazníků</i> .....	29
2.2.2. <i>Vyjednávací síla dodavatelů</i> .....	30
2.2.3. <i>Rivalita podniků, hrozba vstupu nových konkurentů</i> .....	30
2.2.4. <i>Hrozba substitutů</i> .....	31
2.2.5. <i>Shrnutí analýzy oborového okolí</i> .....	31
2.3. ANALÝZA POŽADAVKŮ STAKEHOLDERS.....	31
2.4. ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....	32
2.4.1. <i>Průběh nákupního případu</i> .....	32
2.4.2. <i>Povinnosti nákupčího</i> .....	35
2.4.3. <i>Výběr dodavatele</i> .....	36
2.4.4. <i>Klasifikace dodavatelů a materiálu</i> .....	37
2.4.5. <i>Hodnocení dodavatelů</i> .....	38
2.4.6. <i>Shrnutí analýzy vnitřního prostředí</i> .....	40
2.5. SWOT ANALÝZA .....	40

<b>3. NÁVRH ZMĚNY STRUKTURY HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....</b>	<b>41</b>
3.1. ROZDĚLENÍ DODAVATELŮ .....	41
3.2. STRATEGIČTÍ DODAVATELÉ .....	44
3.2.1. <i>Kritéria hodnocení</i> .....	44
3.2.2. <i>Hodnocení</i> .....	49
3.2.3. <i>Praktický příklad</i> .....	50
3.3. VÝZNAMNÍ DODAVATELÉ .....	55
3.4. OSTATNÍ DODAVATELÉ .....	55
<b>4. VYHODNOCENÍ OČEKÁVANÝCH PODNIKOVÝCH NÁKLADŮ A PŘÍNOSŮ ZE ZMĚNY SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....</b>	<b>56</b>
4.1. DETAILNÍ NÁVRH OPATŘENÍ .....	56
4.2. NÁKLADY ZMĚNY .....	57
4.2.1. <i>Náklady na zavedení změny</i> .....	57
4.2.2. <i>Náklady na roční chod systému</i> .....	59
4.2.3. <i>Zhodnocení nákladů</i> .....	60
4.3. RIZIKA ZAVEDENÍ ZMĚNY .....	60
4.4. PŘÍNOSY ZAVEDENÍ ZMĚNY .....	62
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>66</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>67</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>69</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>70</b>



# Úvod

Práce je zaměřena na zlepšení dosavadního systému hodnocení dodavatele ve firmě Pramet Tools, s.r.o. (dále Pramet), která sídlí v Šumperku. Hodnocení a výběr dodavatele je jedna z mnoha aktivit nákupního oddělení podniku, která je velmi důležitá pro kvalitní nákup.

Za hlavní cíl mé diplomové práce je považováno přetvoření současného systému hodnocení dodavatelů. Navrhnutý systém by měl jasně poskytovat informace o současných dodavatelích firmy. Jedním z dílčích cílů práce je analýza současného stavu hodnocení dodavatelů ve firmě Pramet Tools, s.r.o.

Práce bude rozdělena do dvou základních částí. První část bude obsahovat teoretické zpracování nákupu a jeho marketingového pojetí, hodnocení dodavatelů, které v sobě zahrnuje volbu, postup a výběr. Druhá, praktická část, se bude týkat popisu současného hodnocení dodavatelů ve firmě a zjištění jeho nedostatků. Hlavním návrhem v práci bude zlepšení současného hodnocení dodavatelů a odstranění nedostatků dosavadního systému hodnocení. Závěrečná část bude zaměřena na přínosy a náklady nového návrhu a dále pak na detailní plán návrhu a rizika zavedení změny.

Počátky historie společnosti Pramet Tools, s.r.o. jsou přímo spjaty s počátky výroby slinutého karbidu (tzv. tvrdokovu) v českých zemích. Vedle předválečné výroby slinutého karbidu v Poldině huti na Kladně existovala od roku 1993 i v Šumperku malá společnost vyrábějící různé speciální nástroje ze slinutého karbidu s přírodním diamantem. Společnost prošla během své historie různými stádii vlastnictví a právními formami podnikání v závislosti na ekonomickém a politickém dění.

V roce 1992 vzniká akciová společnost, která byla založena Fondem národního majetku České republiky a vznikla privatizací státního podniku.

Na konci 90. let začala nová etapa společnosti. Akciová společnost byla rozdělena a z části zaměřující se na výrobu ze slinutého karbidu vznikla společnost s ručením omezeným. Došlo k propojení s finančně silným partnerem, který zaujímá přední světovou pozici mezi výrobci obráběcích nástrojů osazených slinutým karbidem. Společnost je zapsaná v Obchodním rejstříku vedeným Krajským soudem v Ostravě se základním kapitálem 250 mil. Kč. 100% vlastníkem je zahraniční investor, který se zabývá vývojem, výrobou a prodejem nástrojů ze slinutého karbidu.

Společnost Pramet Tools, s.r.o. vyrábí dva druhy produktů – nástroje na třískové obrábění a nástroje na tváření.

Vyměnitelné břitové destičky na třískové obrábění ze slinutých karbidů se používají pro soustružení, frézování, vrtání, vyvrtávání a speciální použití. Základní surovinou pro výrobu destiček je směs wolframkarbidu (WC) a kobaltu (Co). Veškeré směsi se nakupují od mateřské firmy a jsou uloženy ve skladu řízeném počítačem. Každá výrobní zakázka je pak vyráběna pouze z jedné šarže směsi.

# 1. Charakteristika systému hodnocení dodavatele

*Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.<sup>1</sup>*

Podnik by se měl pro zvyšování své efektivnosti zabývat následujícími *logistickými činnostmi*:

- *zákaznický servis (customer servis),*
- *prognózování respektive plánování poptávky (demande forecasting / planning),*
- *řízení stavu zásob (inventory management),*
- *logistická komunikace (logistics communications),*
- *manipulace s materiálem (material handling),*
- *vyřizování objednávek (order processing),*
- *balení (packaging),*
- *podpora servisu a náhradní díly (parts and service support),*
- *stanovení místa výroby a skladování (plant and warehouse site selection),*
- *pořizování respektive nákup (procurement),*
- *manipulace s vráceným zbožím (return goods handling),*
- *zpětná logistika (reverse logistics),*
- *doprava a přeprava (traffic and transportation),*
- *skladování (warehousing and storage).<sup>2</sup>*

## 1.1. Nákupní činnost podniku

Jednou ze základních logistických činností podniku je nákup. Nákupem rozumíme veškeré činnosti, které jsou spojeny se zajišťováním potřebného množství surovin a materiálu.

---

<sup>1</sup> Zdroj: SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

<sup>2</sup> Zdroj: HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice, 2006, ISBN: 80-7194-914-0

Suroviny a materiály musí být zajištěny v odpovídající kvalitě, v požadovaném čase a v přijatelných cenách.

Obrázek 1 - Model nákupního chování organizací

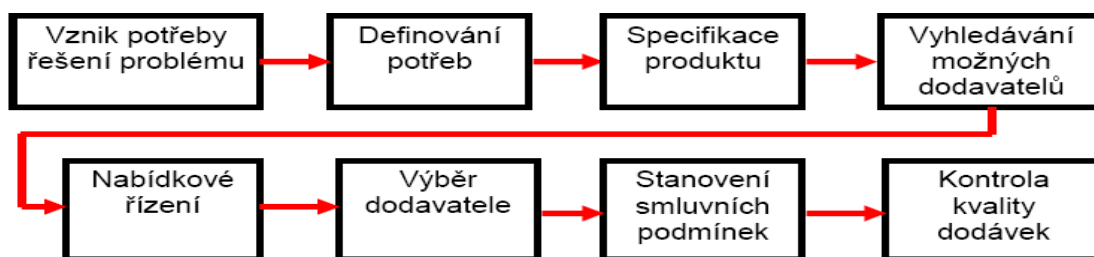


Zdroj: Nákupní činnost podniku: [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, [cit. 2009 – 27 – 04]. Dostupný z WWW: < [http://nb.vse.cz/~vochozkm/pei/tyden\\_10.1.pdf](http://nb.vse.cz/~vochozkm/pei/tyden_10.1.pdf)>.

Podnik vynakládá velké náklady na pořízení materiálů, surovin, polotovarů, náhradních dílů a výrobků. Je tedy nezbytné, aby podnik tyto náklady co nejvhodnějším způsobem minimalizoval. Nákupní činnost obsahuje následující *kroky*:

- *specifikace potřeb organizace,*
- *identifikace charakteru potřeby,*
- *detailní specifikace výrobků,*
- *identifikace dodavatelů,*
- *analýza nabídek,*
- *výběr dodavatele, návrh ceny,*
- *vystavení objednávky, uzavření smlouvy,*
- *kontrola dodávek,*
- *trvalé sledování dodavatelů a jejich hodnocení.*<sup>3</sup>

Obrázek 2 - Nákupní rozhodovací proces



Zdroj: Nákupní činnost podniku: [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, [cit. 2009 – 27 – 04]. Dostupný z WWW: < [http://nb.vse.cz/~vochozkm/pei/tyden\\_10.1.pdf](http://nb.vse.cz/~vochozkm/pei/tyden_10.1.pdf)>.

<sup>3</sup> Zdroj: HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice, 2006, ISBN: 80-7194-914-0

Z nákupního procesu se dají odvodit *funkce nákupu* :

- *přesně a včas zajišťovat materiál,*
- *volit optimální zdroje,*
- *včas projednat smlouvy,*
- *sledovat stav zásob,*
- *zajišťovat kvalitu nakupovaných materiálů,*
- *zabezpečit efektivní fungování příslušných procesů,*
- *vytvářet nákupní informační systém,*
- *zajistit přípravu a přesun materiálu na místa spotřeby.*<sup>4</sup>

Cíle nákupu vycházejí ze stanovených cílů podniku. Cíle nákupu mohou být následující:

- uspokojování potřeb podniku,
- snižování nákladů na nákup,
- zvyšování flexibility,
- snižování rizika,
- zvyšování jakosti nákupu.

Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí vycházejí z definice nákupu. Nákupem rozumíme veškeré činnosti, které jsou spojeny se zajišťováním potřebného množství surovin nebo materiálu. Suroviny a materiály musí být zajištěny v odpovídající kvalitě, v požadovaném čase a v přijatelných cenách.

**Obrázek 3 - Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí**



Zdroj: TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

---

<sup>4</sup> Zdroj: HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice, 2006, ISBN: 80-7194-914-0

**Podmínky dodávky** – vždy musí být dohodnuty podmínky dodání a platební podmínky. Tyto podmínky musí být určeny v kupní smlouvě.

**Jakost** – tím rozumíme nároky na výrobek (tzn. barva, hmotnost, vzhled, velikost, atd.). Jakost také souvisí s materiálem a jeho vhodností použití.

**Množství** – množstvím máme namysli velikost potřebných surovin, materiálu, polotovarů a výrobků. Podnik se musí rozhodnou kolik surovin a materiálu bude potřebovat pro svůj účel. Musí si také uvědomit, že pokud nakoupí příliš mnoho materiálu, musí ho někde skladovat. Proto by měl podnik optimalizovat své zásoby.

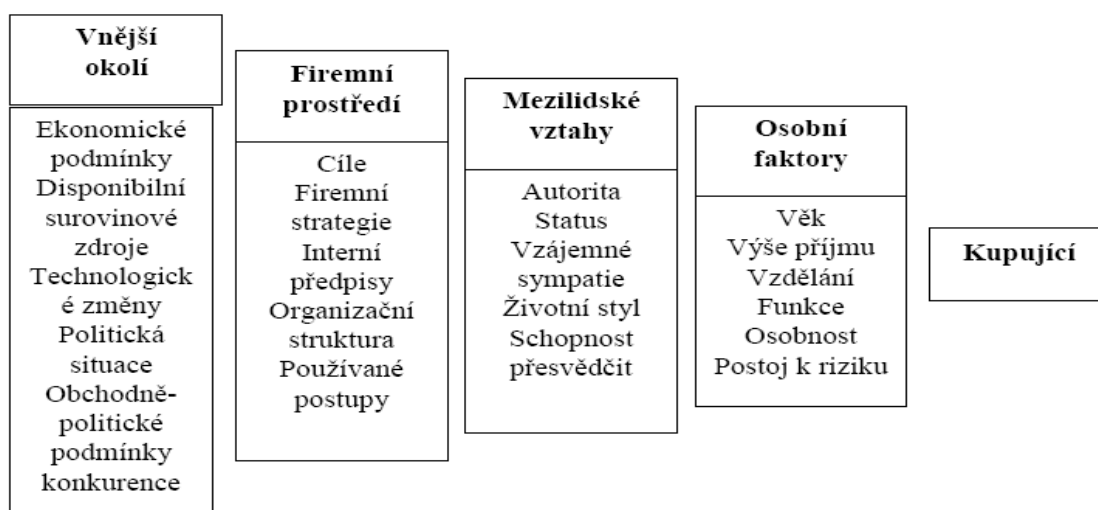
**Cena** – je nutné rozhodovat mezi cenou a k ní adekvátní kvalitou. Nejnižší cena nemusí odpovídat požadované kvalitě, kterou podnik pro svou činnost předpokládá.

**Čas** – jak již vyplývá z definice nákupu, suroviny a materiál musí být dodány v potřebném čase. Podnik se tedy musí rozhodovat, kdy nakoupí své suroviny a materiál.

**Dodavatel** – vhodný výběr znamená první krok k dobrému nákupu.

Celkové chování podniku ovlivňuje spoustu dalších faktorů. Tyto faktory můžeme rozdělit na dva základní, a to vnitřní a vnější faktory ovlivňující chování podniku. Podrobnější rozčlenění je patrné z obrázku 4 – Faktory ovlivňující chování organizace.

**Obrázek 4 - Faktory ovlivňující chování organizace**



Zdroj: Nákupní činnost podniku: [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, [cit. 2009 – 27 – 04].  
Dostupný z WWW: < [http://nb.vse.cz/~vochozkm/pei/tyden\\_10.1.pdf](http://nb.vse.cz/~vochozkm/pei/tyden_10.1.pdf)>.

Nákup má tři základní formy. První formou je přímý nákup, druhou leasing a třetí pronájem.

**Přímým nákupem** se rozumí libovolný nákup výrobků či služeb fyzickou nebo právnickou osobou od výrobce či poskytovatele služeb. Například výrobce, který zaplatil dopravci za služby přepravy, provedl přímý nákup.

**Leasing** je forma nákupu, která umožňuje alternativním způsobem financovat nově pořízené většinou movité věci. Leasing má tři druhy. Jedná se o finanční leasing, operativní leasing a zpětný leasing. Finanční leasing je takový druh při kterém je pořízená věc majetkem leasingové společnosti. Teprve na konci leasingu přechází věc na pořizovatele.

U operativního leasingu zůstává předmět nájmu ve vlastnictví leasingové společnosti a to i poté, co skončí leasingová smlouva. Toto je hlavní odlišnost od finančního leasingu. Tato odlišnost umožňuje započítat do splátek pouze cenu, která vychází z rozdílu pořizovací a zůstatkové hodnoty nájemního předmětu. Pro klienta tedy platí, že za dobu leasingu zaplatí pouze opotřebením předmětu. Tohoto druhu leasingu využívají převážně živnostníci a společnosti. Minimální doba po kterou může operativní leasing trvat je 12 měsíců, maximální doba je 60 měsíců přičemž nejvíce volená je doba 36 měsíců.

Podstatou zpětného leasingu je, že firma nakoupí nějaký majetek, který obratem prodá leasingové společnosti. S tou je předem domluvená, že jí nakoupený majetek pronajme zpět. Tím získá tento majetek do užívání a zároveň se firmě vrátí zpět finanční částka, kterou na nákup vynaložila.

**Pronájmem** se rozumí dostání věci do užívání za předem sjednaných podmínek.

Při nákupu můžeme rozlišit tři nákupní situace. Ty jsou následující:

**Přímým opakovaným nákupem** rozumíme stále dokola opakující se nákup stejného druhu surovin, materiálu, polotovarů, výrobků či služeb. *Znaky přímého opakovaného nákupu:*

- *jsou zajišťovány potřeby, které pokračují nebo se opakují (tento druh nákupu probíhá podle zaběhnutého postupu),*
- *každé transakci je většinou rozhodnuto v nákupním oddělení,*
- *formálně nebo neformálně existuje seznam přijatelných dodavatelů,*
- *ne každý dodavatel na tomto seznamu musí být uvažován,*
- *nakupující mají mnoho zkušeností, a proto potřebují méně nových informací,*

- *tyto nákupy většinou představují převážnou část individuálních nákupů společností,*
- *také nákupy, jejich úhrady, dodací lhůty atd. se mohou měnit od transakce k transakci, pokud tyto odlišnosti nebudou důvodem, aby se uvažovalo o novém zdroji nabídky.<sup>5</sup>*

**Modifikovaný nákup** můžeme charakterizovat stejně jako přímý opakovaný nákup, s tím rozdílem, že u modifikovaného nákupu vznikají jisté odlišnosti. Například tehdy, pokud zákazník chce něco změnit. Změna se může týkat druhu výrobku, podmínek dodání, cenových podmínek atd.

**Nový nákup** je nákup úplně zcela nový nebo když zákazník kupuje výrobek poprvé. U nového nákupu je podstatné získat potřebné informace.

*Nový nákup je charakterizován tím, že:*

- *je zajišťováno uspokojení potřeby a jsou řešeny problémy, které se dříve nevyskytovaly,*
- *nákupci mají většinou nedostačující nebo nepodstatné minulé nákupní zkušenosti, a proto potřebují velké množství informací,*
- *nákupci musí hledat možné nové způsoby řešení problému a možné dodavatele,*
- *bývá spíše vzácný, ale zároveň důležitý pro nákupce, protože jim poskytuje zkušenosti pro pozdější možné opakované nákupy,*
- *může být potenciálně očekáván a může se vyvinout do tvůrčího a inovačního marketingu.<sup>6</sup>*

Nákupní situace má vždy vztah k nákupnímu procesu. Závislost nákupních situací na nákupním procesu je zobrazena v tabulce číslo 1 – Vazba mezi procesem a nákupními situacemi.

---

<sup>5</sup> Zdroj: TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

<sup>6</sup> Zdroj: TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.



**Tabulka 1 - Vazba mezi nákupním procesem a nákupními situacemi**

<b>Kroky v nákupním procesu</b>	<b>Nové nákupy</b>	<b>Modifikovaná opakovaná koupě</b>	<b>Přímé opakované nákupy</b>
Rozpoznávání potřeb	ANO	Možná	NE
Zjištění údajů o produktu	ANO	Možná	NE
Vyžadování nabídek od potenciálních dodavatelů	ANO	Možná	NE
Rozhodnutí o koupi	ANO	Možná	NE
Uzavření obchodu	ANO	Možná	NE
Ověřování a kontrola z hlediska kvality	ANO	ANO	ANO
Hodnocení výkonu prodávajícího	ANO	ANO	ANO

Zdroj: TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

### **1.1.1. Nákup a jeho marketingové pojetí**

*Nákupní marketing znamená tržně orientovaný způsob myšlení v nákupu podniku. Obsahuje všechny podnikatelské tržní aktivity, v kterých podnik prostřednictvím marketingových nástrojů uplatňuje současné i budoucí potřeby jako poptávající strana trhu vůči nabízející straně trhu.*

*Výkony podniku nejsou tedy pouze výsledkem práce prodeje, ale také nákupu.<sup>7</sup>*

---

<sup>7</sup> Zdroj: TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Obrázek 5 - Marketingové řízení podniku



Zdroj: TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

*Nákupní marketingový mix:*

- *informační mix,*
- *komunikační nákupní mix,*
- *cenový a kontraktační mix,*
- *výrobní nákupní mix a mix služeb,*
- *logistický a dodávkový mix<sup>8</sup>*

Základem pro dobré nákupní rozhodnutí jsou včasné a přesně podané informace.

**Informační mix** obsahuje následující informace o:

- nakupovaných výrobcích a službách,
- vyráběných produktech a poskytovaných službách,
- dodavatelích ( tyto informace hrají velkou roli a týkají se všeho o daném dodavateli. Například jeho způsobu jednání při řešení určitých problémů, flexibilita),
- cenách výrobků ( a také jejich proměnných složkách například daně),
- konkrétních podmínkách dodavatele (platebních, dodacích, logistických).

<sup>8</sup> Zdroj: HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice, 2006, ISBN: 80-7194-

**Komunikační mix** je založen na schopnosti komunikace. Komunikace podniku může být vnitřní (s vnitřními útvary, partnery podniku) či vnější (například obchodní partneři, různé instituce) Komunikační mix je převážně spojen s následujícími činnostmi:

- výzkum dodavatelů,
- volba dodavatele,
- komunikace v průběhu realizace dodávek,
- komunikace po uskutečnění dodávek.

**Cenový a kontraktační mix** se zabývá kompletní cenovou politikou. Při sestavování cenového mixu se podnik musí zabývat otázkou srážek a slev. Je nezbytné, aby si podnik uvědomil jakých slev a srážek může dosáhnout. Na druhou stranu by si měl uvědomovat do jaké míry může slevy a srážky poskytnout.

**Výrobní nákupní mix a mix služeb** je zaměřen na:

- kvalitu,
- sortiment,
- služby.

**Logistický a dodávkový mix** je zaměřen na následující činnosti:

- volba dodávkové cesty,
- logistické zabezpečení dodávek,
- dodávkový režim,
- přejímka,
- skladování a řízení zásob,
- logistické služby,
- řízení logistického systému a technické řešení.

## 1.2. Hodnocení dodavatele

Hodnocení dodavatele můžeme rozdělit do dvou základních skupin. První skupinu tvoří hodnocení nového dodavatele. Druhou skupinu tvoří hodnocení stávajícího dodavatele.

Hodnocení nového dodavatele spočívá ve volbě dodavatele, postupu hodnocení a výběru dodavatele.

Hodnocení již stávajícího dodavatele spočívá v postupu hodnocení již dodaných surovin, materiálu, výrobku a služeb, jeho chování, atd. Pro postup hodnocení dodavatele

neexistuje žádný předepsaný postup. Možnost, jak postupovat při hodnocení dodavatele, je podrobněji rozepsána v kapitole 1.2.2. Postup hodnocení dodavatele.

### 1.2.1. Volba dodavatele

Je jedno, jakou má podnik specializaci (obchodní, výrobní či poskytuje služby). Každý podnik se musí zaměřit na vhodný výběr dodavatelů, neboť to je nezbytný a jeden ze základních kroků k uspokojení konkrétní potřeby zákazníka. Výběr dodavatele ovlivňuje spoustu faktorů. Mezi základní patří:

- rychlost,
- kvalita,
- náklady,
- úroveň služeb poskytovaných dodavatelem,
- předchozí zkušenosti,
- doplňkové služby,
- jednání dodavatele,
- doporučení.

*Výběr dodavatele má pět následujících fází:*

- *přípravná fáze,*
- *identifikace potenciálních dodavatelů,*
- *prozkoumání a výběr dodavatele,*
- *navázání vztahu,*
- *ohodnocení vztahu.*<sup>9</sup>

Přípravná fáze vzniká tehdy, když si podnik uvědomí potřebu něco nakoupit. V této fázi se jedná o uvědomění jaké suroviny, materiál či polotovaru podnik potřebuje. Součástí je též vytvoření týmu.

Potenciální dodavatelé se stanovují podle kritérií, které si podnik stanoví. Kritérií je celá řada a záleží pouze na podniku, která jsou pro jeho činnost nezbytná.

---

<sup>9</sup> Zdroj: HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice, 2006, ISBN: 80-7194-914-0

Prozkoumání a výběr dodavatele se týká hlavně činností spojených s navázáním kontaktu s potenciálními dodavateli, dále v hodnocení jednotlivých dodavatelů a v neposlední řadě také ve výběru toho nejvhodnějšího dodavatele.

Ohodnocení vztahu vychází z následného pokračování vztahu s dodavatelem, jeho rozšířením či omezením.

### **1.2.2. Postup hodnocení dodavatele**

Samotný postup hodnocení dodavatele není lehkou záležitostí. Postup má několik kroků, které budou v následujícím textu popsány a vysvětleny.

Prvním krokem ke správnému rozhodnutí o dodavateli je sestavení dobrého týmu pracovníků, kteří se budou podílet na zpracovávání údajů potřebných pro dobré rozhodnutí.

*Činnosti rozhodovacího týmu můžeme rozdělit dle funkcí, které daná osoba vykonává, a to na:*

- *uživatelé – neboli spotřebitelé jsou nositeli identifikace potřeby nákupu a jsou také nositeli důsledků špatného rozhodnutí,*
- *poradce – ovlivňovatelé vznášejí do rozhodování další aspekty (například ekologové, pracovníci z oblasti technologie a řízení výroby, prodejci a pracovníci marketingu),*
- *preskriptora – projektanti, návrháři určují přesnou technickou specifikaci požadovaných surovin, materiálů a výrobků, jenž mají být nakupovány (v některých případech je jejich činnost dominantní),*
- *kontrolora – dohlížitelé sledují vztahy při kupním rozhodování jak uvnitř podniku, tak zejména s dodavateli, dalším důležitým úkolem je zamezit prosazování subjektivních zájmů při rozhodování o nákupu,*
- *rozhodovatelé – schvalovatelé mají poslední slovo při rozhodování, pro tuto funkci je důležité jasné vymezení pravomocí, a to podle rozsahu a významnosti nákupního rozhodnutí, kdo jaké nákupy musí schvalovat,*

- *bezprostředně nakupujícího – kupující realizuje vlastní akt koupě tím, že většinou přímo jedná s dodavatelem o všech parametrech dodávky a její realizaci,*
- *finančnicka – pracovník finančního útvaru sleduje řádné finanční vypořádání, aby nebyla narušena pověst podniku.<sup>10</sup>*

Po vytvoření týmu se může přejít přímo k postupu hodnocení dodavatele. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádný standardizovaný postup pro výběr dodavatele, je tedy na pracovnících týmu a na firemní kultuře jaký konkrétní postup výběru si zvolí. Podnik může vycházet z rámcového postupu, kde jsou rozlišeny tři základní fáze postupu.

- *Předběžné hodnocení dodavatele,*
- *Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatele,*
- *Hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.<sup>11</sup>*

Hodnotících kritérií existuje široká škála. Záleží opět na podniku, která jsou pro něj důležitá.

Základní kritéria se vztahují k potřebným surovinám, materiálům, polotovarům, výrobkům či službám. V tomto případě klade podnik důraz zejména na:

- kvalitu (surovin, materiálu, balení, atd.),
- rychlost dodavatele dodat potřebný materiál včas a v požadovaném množství
- spolehlivost (surovin, materiálu, dodavatele),
- úrovní služeb (školení pracovníků, servis, atd.),

Druhou skupinu kritérií tvoří podmínky cenové a kontraktační. Zde může podnik hodnotit:

- ceny surovin, materiálů, polotovarů, výrobků a služeb,
- slevy a srážky poskytnuté dodavatelem,
- platební podmínky.

---

<sup>10</sup> Zdroj: TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

<sup>11</sup> Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

Poslední skupina kritérií je orientovaná na dodavatele. Podnik zde hodnotí jeho pověst, image, chování, firemní kulturu, komunikaci, ekologické aspekty, atd.

**Tabulka 2 - Klasifikace dodavatelů z hlediska jakosti dodávek**

Kateg	Označení kategorie	Stručná charakteristika
A	Dodavatel plně vyhovující	Dodavatel již dlouhodobě prokázal schopnost dodržování všech dohodnutých požadavků týkajících se kvality dodávek, je v tomto směru stabilně spolehlivý, riziko selhání je prakticky nulové. Je zajištěna trvalá komunikace a vstřícnost
B	Dodavatel podmíněně vyhovující	Dodavatel celkem uspokojivě plní dohodnuté a předepsané parametry jakosti. Je vstřícně ochoten k odstranění nedostatků.
C	Dodavatel nevyhovující	Dodavatel, jenž vykazuje podstatné nedostatky a opakované slabiny, pokud jde o plnění parametrů jakosti, přičemž u něho nejsou předpoklady pro rychlou nápravu. V tomto případě je nutno volit náhradního – nového dodavatele

Zdroj: TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.

### 1.2.3. Výběr dodavatele

Výběr dodavatele je předposlední krok. Z hodnocení se vyvozují závěry. Metod pro výběr dodavatele existuje celá řada. Za nejznámější metodu můžeme považovat metodu bodového hodnocení. Podnik si stanoví kritéria. Jednotlivá kritéria jsou potom bodově ohodnocena (bodovací stupnice zvolená podnikem). A následně je vybrán vhodný dodavatel.

Poslední krok je **komunikace s dodavatelem**. Komunikace s dodavatelem by měla zahrnovat minimálně tyto oblasti:

- *oznámení výsledku výběrového řízení.*
- *náměty na zvýšení výkonnosti procesů (zpětná vazba),*
- *definování všech požadavků na budoucí dodávky, upřesnění všech detailů,*
- *náměty týkající se případné technické pomoci,*
- *vyjasnění všech prvků a podmínek, které budou zahrnuty ve smlouvě,*
- *nastavení podmínek, pravidel, odpovědností i pravomocí.<sup>12</sup>*

<sup>12</sup> Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.

Hodnocení dodavatele je pro firmu velmi přínosná činnost. Optimální výběr dodavatele přispívá k větší efektivnosti celého podniku. Zákazník klade důraz na kvalitu výrobků. Proto by se podnik měl zaměřit na management jakosti.

Zavádění systému managementu jakosti napomáhá podniku:

- zvýšit produktivitu práce,
- zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu,
- jako velmi dobrý základ pro neustálé zlepšování kvality,
- zvýšit kvalitu vztahů s dodavateli,
- zvyšovat vzájemnou důvěru (mezi zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, apod.),
- zvýšit kvalitu obchodních smluv.



## 2. Analýza současného systému hodnocení dodavatelů

Tato část je věnována současnému hodnocení dodavatelů v podniku Pramet Tools, s.r.o. Jedná se hlavně o analýzu vnějšího prostředí, oborového okolí, analýzu požadavků stakeholders a SWOT analýzu.

### 2.1. Analýza vnějšího prostředí

SLEPT analýza je analytický nástroj, který slouží k identifikaci vnějšího prostředí. Analyzuje sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické faktory okolí podniku. Je provedena pouze analýza těch faktorů, které se v podniku týkají oblasti nákupu.

#### 2.1.1. Sociální faktory

Za nejdůležitější sociální faktor, který v současné době ovlivňuje firmu, můžeme považovat snižování životní úrovně.

Ke **snižování životní úrovně** došlo z důvodu ekonomické recese. Recesí je označováno období hospodářského cyklu, ve kterém dochází k poklesu ekonomiky při výrazném poklesu poptávky. Pokles poptávky je způsoben poklesem disponibilního důchodu. (T)

#### 2.1.2. Legislativní faktory

Za základní ovlivňující legislativní faktory jsou v podniku považovány Standardy v oblasti nákupu, tzv. zelené aspekty, zákon o chemických látkách, obaly.

**Legislativa** se obecně týká harmonizace s EU (ČR člen EU) a zároveň usiluje o vytvoření stabilní situace v ČR. Do budoucna se předpokládají další sjednocování, reformy daňové a sociální.

Za ideovou základnu, nejen v oblasti **nákupu**, můžeme považovat ISO normy týkající se systému managementu jakosti. ISO norma představuje určitý standard v oblasti managementu jakosti (9001) a environmentálním managementu (14001). (S) **Ochrana životního prostředí** má též legislativní podobu, a to hlavně v zákoně č. 17/1992 Sb. o životním prostředí. Existuje celá řada dalších zákonů, vyhlášek a vládních nařízení v oblasti životního prostředí (např. Zákon o ochraně přírody a krajiny, Vodní zákon, Zákon o ochraně a využití nerostného bohatství (horní zákon), atd.). (S)

Základním vzorem v oblasti zacházení s chemikáliemi je **Zákon** č. 356/2003 Sb., ze dne 23. září 2003, o **chemických látkách** a chemických přípravcích a o změně některých zákonů, s účinností od 1. května 2004. Tento zákon je doplněn řadou platných vyhlášek.

Legislativu v oblasti obalů a základních povinnostech při nakládání s obaly a odpady z obalů upravuje Zákon č. 477/2001 Sb., o obalech a o změně některých zákonů (zákon o obalech). Změna zákonů upravující obalovou legislativu se týká zákona o ochraně spotřebitele, živnostenského zákona a zákona o odpadech.

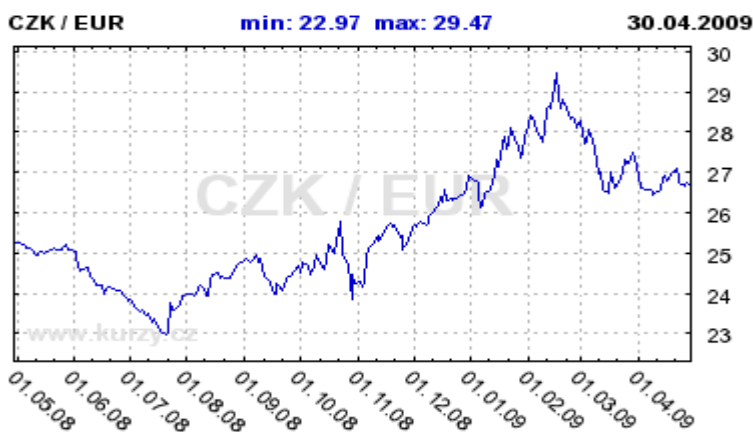
### 2.1.3. Ekonomické faktory

Za základní ovlivňující ekonomické faktory je považován vývoj HDP a změna kurzu.

**Růst HDP** je v ČR vyšší než evropský průměr. V roce 2008 odpovídal růst HDP 3,1%.<sup>13</sup> V letošním roce je předpoklad růstu méně než 3,6% - tato prognóza bude přesně stanovena až v listopadu tohoto roku.

Z obrázku č. 6 je patrný vývoj kurzu za poslední rok. Minimální cena za 1 euro byla 22,97 Kč a to na konci měsíce srpna v loňském roce. Maximální kurz byl 29,47 Kč za euro a to v polovině února tohoto roku. Z grafu je dále patrné, že změna kurzu za poslední rok velmi kolísá a tím pádem můžeme označit ekonomiku za nestabilní.

Obrázek 6 - Graf kurzu měn česká koruna/euro



Zdroj: Grafy kurzů měn, které vydává ČNB: [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., [cit. 2009 – 15 – 04]. Dostupný z WWW: <<http://www.kurzy.cz/kurzymen/kurzy.asp?A=G&m1=CZK&m2=EUR&T=0%2F&V=2&od=30.4.2008&do=30.4.2009>>.

<sup>13</sup> <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2008-hdp>

Nestabilita ekonomiky způsobila potíže skoro všem firmám. V době růstu kurzu se staly nákupy ze zahraničí velmi nevýhodné, což mělo zásadní dopad pro firmy. V lepším případě podniky omezovaly výrobu, v horším případě úplně ukončily svou činnost – krach.(T)

#### **2.1.4. Politické faktory**

Vzhledem k tomu, že ČR vstoupila v roce 2004 do EU, odbourala tím základní bariéry obchodování. Vstupem do EU se otevřel trh – volný pohyb osob, zboží a kapitálu.

Vstup ČR do EU má samozřejmě své klady i zápory. Do kladů můžeme započítat možnost cestovat, studovat, pracovat, podnikat v kterémkoliv státě EU. Dále se vytvářejí nové perspektivy pro konkurence schopné podniky (odstranění obchodních bariér). V neposlední řadě také účast na společné zahraniční a bezpečnostní politice posílí postavení ČR v Evropě a světě. (O)

Možnými zápory může být: možný odchod špičkových odborníků, hrozba pro neefektivní a nekonkurenceschopné podniky, nesouhlas s touto politikou. (T)

**Vládní politika** se zabývá stabilizací ekonomiky, zvyšováním tempa růstu, legislativou, volným přístupem, atd.

#### **2.1.5. Technologické faktory**

Do technologických faktorů můžeme v rámci firmy zařadit recyklaci a s tím související zdroje, zvýšení automatizace a komunikace.

Vzhledem k tomu, že zdroje surovin jsou značně omezeny, je zapotřebí, aby firma recyklovala. Pokud firma bude využívat **recyklace**, stane se soběstačnou a nebude již tolik závislá. Recyklace se zatím týká zpětného odkopu destiček a jejich přetvoření. (O)

Vyšší technologické úrovně docílí snahou o **automatizaci** všech výrobních procesů. Je zapotřebí zvyšovat komunikaci a to v rámci e-businessu a EDI. (O)

#### **2.1.6. Shrnutí analýzy SLEPT**

Shrnutím SLEPT analýzy vyplyne ze všech faktorů ovlivňujících firmu z vnějšího okolí několik příležitostí (O) a hrozeb (T). Jedná se o následující faktory:

- snižování životní úrovně (T),
- nutnost plnění legislativních požadavků EU a nových zákonů v oblasti používání chemických látek a ochrany životního prostředí (T),

- nestabilní ekonomika (T),
- klady vstupu ČR do EU (O),
- zápory vstupu ČR do EU (T),
- recyklace (O),
- automatizace (O).

## **2.2. Analýza oborového okolí**

K analýze okolí firmy je použit Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Porterův pětifaktorový model říká, že pozice podniku je určena působením pěti následujících faktorů:

- vyjednávací síla zákazníků,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- rivalita podniků působících na daném trhu,
- hrozba substitutů.

### **2.2.1. Vyjednávací síla zákazníků**

Mezi zákazníky firmy Pramet Tools s.r.o. patří především klienti z oboru automobilového průmyslu, všeobecného a těžkého strojírenství. Z velké části jde o velké koncerny se zahraniční účastí. Vzhledem k velké konkurenci na trhu a standardizaci produktů je jejich vyjednávací síla velká.

Firma svým zákazníkům nabízí rychlý a spolehlivý servis, který je považován za základní nástroj boje o zákazníka. Zákazníci předpokládají, že jim firma nabídne dobrou dostupnost výrobků, jejich transparentnost a jasné použití, rychlou reakci na jejich objednávky, potvrzení objednávky a dodacího termínu. Transparentností se v tomto případě rozumí jednoduché nalezení vhodného produktu na danou aplikaci.

Firma podřizuje svůj informační systém zákazníkovi a jeho potřebám. Z tohoto pohledu jsou velmi významné následující nástroje:

- EDI – elektronická výměna dat mezi zákazníkem a podnikem,
- elektronický katalog produktů,
- elektronická objednávka - e-obchod,
- systémy podporující konsignační sklady,

- propracovaný informační systém o zákaznících,
- spolehlivý proces plánování výroby dle předpovědi poptávky,
- rychlá reakce na speciální požadavky zákazníků – nabídka, výroba, dodávka, servis.

### **2.2.2. Vyjednávací síla dodavatelů**

Hlavní činností firmy Pramet Tools s.r.o. je výroba vyměnitelných břitových destiček. K výrobě takovýchto destiček je potřeba tvrdokovový prášek. Tato surovina je dodávána mateřskou společností. Informační systémy mateřské a dceřinné společnosti jsou sice rozdílné, ale fungují dle stejných principů. Pro vzájemné obchodování se rozvíjí systém EDI.

Trvdokovový prášek je sice základní surovina, kterou podnik potřebuje k výrobě, ovšem ne jediné zboží, které podnik potřebuje dodávat. Podnik pro svou činnost potřebuje i obchodní zboží (například nože, frézy, vrtáky, upínací systémy a náhradní díly). Vzhledem k technologické náročnosti a propracovanosti těchto produktů a služeb je vyjednávací síla dodavatelů vysoká. Pro snížení vyjednávací síly dodavatelů podnik využívá systému záložních dodavatelů, strategií dlouhodobého partnerství a v neposlední řadě diverzifikací. Diverzifikace je proces zvyšování rozmanitosti výrobků, výrobních prostředků i spotřebních předmětů.

Úspěšnost podniku na všech trzích velmi výrazným způsobem ovlivňuje spolehlivost dodávek. Jakmile dojde ke zpoždění dodávky, je dodávka pro zákazníky již nepřijatelná. Především se to týká speciálních nástrojů, které jsou vyráběné na zakázku. Podnik vyžaduje od svých subdodavatelů vysokou míru spolehlivosti a zároveň toto riziko eliminuje plánovaným řízením skladů a logistiky. Tím vznikají vysoké požadavky na velmi dobře zpracovaný plánovací systém, rychlou a spolehlivou výměnu dat a řízení výrobní dokumentace.

### **2.2.3. Rivalita podniků, hrozba vstupu nových konkurentů**

Konkurence a vzájemná rivalita na trhu tvrdokovových nástrojů je velmi vysoká. Firmy se snaží zabránit přístupu konkurentů ke svým zákazníkům a snaží se získat co největší podíl na trhu. Podnik tedy musí monitorovat všechny postupy, obchodní politiku, tržní podíl a veškeré prováděné aktivity svých konkurentů.

Podnik k udržení svého podílu na trhu nabízí svým stávajícím i potenciálním zákazníkům spolehlivý dodavatelský servis.

Hrozba vstupu nových firem na trh je značně omezena. Je to způsobeno velmi vysokou investiční a technologickou náročností. Stávající firmy na trhu se spojují a volbou obchodní politiky dosahují větších podílů na trhu prostřednictvím specializace značek ve smyslu rozdílné kvality, servisu a distribuce. Oslovují tak větší počet zákazníků.

#### **2.2.4. Hrozba substitutů**

Ke tvrdokovovým nástrojům bychom substituty hledali velmi obtížně. Substituty, které by bylo možno brát v úvahu, mají omezené použití a slouží spíše jako rozšiřující sortiment.

#### **2.2.5. Shrnutí analýzy oborového okolí**

Po shrnutí analýzy oborového okolí vyplývají následující příležitosti a hrozby:

- silná vyjednávací pozice zákazníků a dodavatelů (T),
- konkurence (T),
- sortiment (O),
- připravenost pro implementaci EDI (O),
- plánovací systém zabezpečující spolehlivost dodávek dle přání zákazníků (O),
- systém záložních dodavatelů (O),
- dlouhodobý rozvoj dodavatelů (O).

### **2.3. Analýza požadavků stakeholders**

Stakeholders jsou subjekty, které ovlivňují podnik. Nejdůležitějšími stakeholdery jsou vlastníci, mateřská společnost SECO Tools AB. Určuje hlavní strategii Pramet a ten ji dále rozpracovává do obchodních a funkčních strategií. Z hlediska dodavatelů je hlavním požadavkem majitelů spolehlivý systém hodnocení dodavatelů.

Základním požadavkem managementu na dodavatele je spolehlivost informací. Dále je kladeno za cíl plánování nápravných opatření, pokud dodavatel zaostává v některé oblasti. Zaměstnanci ocení rychlou odezvu, jednoduché a jasné užití. Dodavatelé požadují zpětnou vazbu na dodávky svých výrobků.

Vládní sektor vyžaduje spolehlivost zákonem požadovaných informací ve všech oblasti (daně, cla, statistik zahraničního obchodu, ochrany životního prostředí atd.).

Shrnutí analýzy je patrné v příloze číslo 1 – Stakeholders.

## 2.4. Analýza vnitřního prostředí

Tato část je věnována analýze vnitřních faktorů (nákupu, výběru a hodnocení dodavatelů) současného stavu ve firmě Pramet Tool, s.r.o. Současný systém vychází ze směrnice nákupu Pramet Tool, s.r.o.

Dle směrnice je účelem nákupu zabezpečení potřeb materiálů, služeb a snižování nákladů. Cíle nákupu se týkají uspokojování potřeb v přesném čase a optimální výběr dodavatele. K dosažení stanovených cílů je nutno zabezpečit těsnou spolupráci s žadatelem, informovanost, sledování vývoje trhu, jednání s dodavateli a jejich hodnocení. Ze směrnice vyplývají následující zásady nákupu:

- spolupráce se spolehlivými dodavateli,
- optimální nákup materiálů a služeb, tj. v požadované kvalitě a ceně,
- pěstování dlouhodobých vztahů s dodavateli s cílem zajištění nejvýhodnějších cen, dodacích a platebních podmínek, optimálního technického řešení a kvality,
- pro nákup strategických materiálů a služeb (třída ohrožení I) zajistit minimálně 2 alternativní dodavatele.

Odpovědná osoba za nákupní případ je nákupčí, který je zároveň i kontaktní osobou pro dodavatele. Veškerá jednání s dodavatelem, poptávková řízení, reklamace atd. musí probíhat prostřednictvím nákupčího nebo za jeho účasti. Objednávání směsí od mateřské společnosti, obchodního zboží a kooperací provádí bezprostředně oddělení kapacitního plánování.

### 2.4.1. Průběh nákupního případu

Současný průběh nákupního případu má 12 kroků. Těmito kroky jsou vznik požadavku, vystavení POBJ, podepsání POBJ, uvolnění POBJ, objednávka, uvolnění objednávky, potvrzení objednávky, dodávka materiálu, příjem, příjem faktury, kontrola faktury, účtování faktury. Jednotlivé kroky budou následně popsány.

**Vznik požadavku** - požadavek na dodání zboží nebo provedení služby vzniká v odborných odděleních plánovaně nebo neplánovaně. Po vzniku požadavku odpovědná osoba musí přesně požadavek specifikovat dle následujících principů:

- co potřebují,
- kolik potřebují,

- jak poznají, že materiál/služba je přesně to, co potřebují,
- jak se budou testovat aby poznali, že dodaný materiál/služba odpovídá kvalitativním parametrům uváděným dodavatelem,
- v jakém termínu potřebují splnění dodávky,
- jaký je vliv požadavku na životní prostředí,
- jsou ještě další požadavky na materiály/služby,
- kdo je konečný příjemce materiálu nebo služby,

Tato specifikace se následně stává součástí objednávky nebo smlouvy.

**Vystavení POBJ** znamená vystavení požadavku na objednání. Vystavovatelé POBJ mají oprávnění pro vystavení POBJ v systému SAP. Vystavením POBJ v SAPu se zkracuje čas na vystavení objednávky a snižuje se chybovost při opisování specifikace požadovaného materiálu/služby na objednávky. Vystavovatel založí a vytiskne POBJ v SAPu, kde napíše přesnou specifikaci požadovaného zboží/služby, uvede jméno žadatele.

**Podepsání POBJ** - žadatel zajistí podepsání POBJ odpovědnou osobou podle podpisového řádu (vedoucí, odborný ředitel, ředitel podniku). POBJ s podpisy předá vystavovateli, podepsané POBJ mohou být uloženy dle dohody u žadatele nebo u vystavovatele POBJ.

**Uvolnění POBJ** - vystavovatel uvolní POBJ v SAPu. Vystavovatel je odpovědný za to, že neuvolní POBJ v SAPu bez podpisů odpovědných osob.

**Objednávka/smlouva** - vystavení a potvrzení objednávky. Na základě uvolněného POBJ příslušný nákupčí vystaví objednávku.

**Uvolnění objednávky** - objednávka se uvolňuje 2x. Poprvé příslušným nákupčím a podruhé vedoucím nákupu. Po uvolnění zašle nákupčí objednávku dodavateli.

**Potvrzení objednávky** - dodavatel je povinen objednávku potvrdit. Pokud tak neučiní, má se za to, že objednávku neakceptuje. Na základě potvrzené objednávky nákupčí změní v SAPu údaje, které změnil dodavatel. Změny se promítnou v informační sestavě.

**Dodávka materiálu/služby** - v průběhu provedení, pokud se předpokládá více práce nebo větší spotřeba materiálu, je nutno oznámit nákupu změny objednávky.

U služeb při vstupu zhotovitele do areálu firmy je povinen žadatel POBJ převzít listinu „Školení pracovníků dodavatelů služeb – prezenční listina“, která je potvrzená pracovníky vstupujícími do Prametů Tools, s.r.o.. Vyplněnou listinu odevzdá žadatel POBJ podnikovému



ekologovi. V případě, že zhotovitel nemá připravenou listinu, žadatel POBJ seznámí pracovníky zhotovitele se zásadami ochrany životního prostředí, BOZP a PO v areálu podniku, nechá podepsat listinu a předá ji podnikovému ekologovi. Podklady pro školení „Školení pracovníků dodavatelů služeb – požadavky“ a formulář prezenční listiny“ jsou umístěny na Info serveru. Odpovědnost za environmentální chování dodavatele nese žadatel POBJ. Platnost školení pracovníků dodavatelů služby je 12 měsíců. Režimu školení podléhají služby, které mohou způsobit významný environmentální aspekt:

- veškeré nakládání s chemickými látkami,
- veškeré stavební práce,
- veškerá údržba a servis,
- práce v kontaktu s podzemními vodami a půdou,
- práce s rizikem ohrožení čistoty ovzduší,
- veškeré nakládání s odpady.

**Příjem/LEV** - provádí se dle směrnic “Skladování vstupních materiálů a výrobků“ a „Vstupní kontrola“. Okamžikem provedení příjmu v SAPu se vygeneruje zpráva o příjmu, která je automaticky zaslána vystavovateli nebo žadateli POBJ.

U služeb žadatel POBJ je povinen kontrolovat provedení služby a čitelně podepsat protokol o předání/převzetí díla. Protokol musí obsahovat podrobný soupis provedených prací a použitého materiálu, včetně konečných cen a vedlejších nákladů. Protokol je vždy přílohou k faktuře. List evidence výkonů (LEV) se vystavuje před obdržением faktury od dodavatele. Odpovědnost za vystavení LEV má žadatel služby.

Na základě podepsaného protokolu vystavovatel POBJ vystaví v SAPu list evidence výkonu, ve kterém se uvádí konečná cena díla. Povinným polem je také hodnocení jakosti služby. Toto hodnocení je pak podkladem pro hodnocení dodavatele za období.

**Příjem faktury** má následující postup:

- fakturu dodavatel zašle poštou nebo se zbožím nebo předá osobně,
- fakturu je nutno vždy předat na poštovní oddělení k zaregistrování,
- účetní převezme faktury z poštovního oddělení,
- pokud není příjem materiálu nebo LEV, bude faktura blokována k proplacení.

**Kontrola faktury** spočívá v kontrole veškerých náležitostí po formální stránce, kterou provádí účetní před účtováním. Fakturu poté předá na nákup pro provedení věcné kontroly.

Nákup prověří, jestli je faktura v souladu s objednávkou a následně s příjmem nebo LEV. Pokud byly s dodavatelem dohodnuté speciální podmínky týkající se provedení platby, označí je na likvidačním lístku. Pokud faktura neodpovídá objednavce nebo je vystavena chybně, ať už po stránce formální nebo věcné, nákupčí zajistí nápravu. Případ, kdy faktura je vystavena chybně, se považuje za neúplnou dodávku.

**Účtování/ proplacení faktury** - faktura po kontrole postupuje zpět k účetní ke konečném zpracování. Zaplacení k datu splatnosti provede útvar financování. Po proplacení faktury se považuje nákupní případ za uzavřený, v sestavě se objednávka již nezobrazí.

Veškeré informace o stavu POBJ tj., byla-li vystavena, uvolněna, potvrzena objednávka, bylo dodáno zboží, evidována nebo zaplacená faktura, se objeví v SAP-sestavě od založení POBJ v SAPu. V sestavě je uvedeno číslo POBJ, číslo objednávky, objednané množství, cena, termín dodání; sestavu je možno vyvolat kdykoli a rovněž ji může používat účetní a financování pro plánování cash flow atd.

V SAP sestavě se odrazí postupně veškeré kroky průběhu nákupního případu včetně kompletní informace o množství nakupovaného materiálu/službě, cen atd.: POBJ → schválení → objednávka → schválení → příjem/LEV faktura → zaplacení

#### **2.4.2. Povinnosti nákupčího**

Nákupčí má za úkol tři hlavní činnosti. Jedná se o práci s dodavatelem, specifikace cílů a implementace.

Do hlavních kroků práce s dodavatelem patří zhodnocení dodavatele a dodávaného zboží, stanovení cílů a kroků k jejich dosažení, jednání s dodavatelem.

Model **zhodnocení dodavatele a dodávaného zboží** tvoří:

- historie (produkt, sortiment, ceny, množství, objem, platební podmínky, dodací podmínky, plnění dodávek, servis, postupy),
- kvalita (životnost, záruční lhůty),
- konkurence (produkt, sortiment, konkurenční ceny, množství, objem, platební podmínky, dodací podmínky, servis, postupy),
- předpověď na produkt na následující 2 roky.

**Specifikací cílů** se myslí stanovení cílů a způsobů jejich dosažení. Specifikace cílů se provádí na základě:

- snížení nákladů (porovnání s předešlým rokem, porovnání konkurenční ceny),
- možností provedení (krátko nebo dlouhodobé kontrakty, platební podmínky – min 30 dní od dodání, dodací podmínky, rámcové smlouvy – odvolávky, cena závislá na odběrech, práce s kvalitou, celkové posouzení nákladů) ,
- zkoumání metody dosažení cílů.

**Implementace** - jednání s dodavatelem a podpisy kontraktů, smluv.

### **2.4.3. Výběr dodavatele**

Výběr dodavatele se provádí za účelem výběru optimální nabídky v souladu se specifikací požadavku.

Výběr se doporučuje provádět:

- vždy v případě investičních zakázek (pokud již není vybrán dodavatel dlouhodobě),
- při nákupu zboží/služeb nad 50 000 Kč ročně,
- při uzavírání dlouhodobých smluv na dodávky zboží nebo služeb,
- po 2 letech stálé spolupráce se stejným dodavatelem,
- v případě nespokojenosti se stávajícím dodavatelem.

Podnětem pro výběr dodavatele je vždy POBJ nebo investiční zakázka. Nedílnou součástí POBJ je přesná specifikace požadovaného zboží/služby. Je nutné mít stanovené přijímací podmínky, postup testování, soubor případných požadavků ke smlouvě a požadované termíny nebo harmonogram dodávky a navazujících procesů.

Výběr provádí vždy „výběrová komise“, která se skládá z nákupčího, žadatele/žadatelů, investičního manažera u investičních zakázek, případně managementu společnosti. Výsledky výběru dodavatele se ukládají v oddělení nákupu. Do hlavních kritérií výběru patří kvalita/jakost, cena, termíny, vliv dodávky na životní prostředí (postoj dodavatele k ochraně životního prostředí), služby. Členové komise se dohodnou na dalších možných kritériích a stanoví váhu jednotlivých kritérií.

Po zhodnocení nabídek a provedení výběru oddělení nákupu osloví vybraného dodavatele a předá objednávku, případně uzavře smlouvu.

Dlouhodobě vybraný dodavatel je považován za strategického. Je to dodavatel materiálu nebo služeb dlouhodobě užívaný a schválený managementem společnosti. V případech opakovaného požadavku na materiál nebo služby dodávané dlouhodobě vybraným dodavatelem nemusí být prováděn výběr dodavatele.

#### **2.4.4. Klasifikace dodavatelů a materiálu**

Pro usnadnění práce s dodavatelem a stanovení priorit při této práci jsou dodavatelé rozděleni do skupin dle vztahu ke konečnému výrobku a do podskupin dle komodit. Každý dodavatel má přidělený atribut dle výše ročních dodávek.

Skupiny dodavatelů a materiálů/služeb jsou následující:

- A – pro výrobky: materiály/služby a jejich dodavatele, které v jakékoliv formě jsou součástí konečných výrobků (suroviny, obchodního zboží, balení atd.),
- B – pro výrobu: materiály/služby a jejich dodavatele, které jsou nutné pro zajištění chodu výroby (stroje, náhradní a spotřební díly atd.),
- C – režijní: všechno, co je potřeba pro chod podniku (telekomunikace, doprava, kancelářské zboží atd.).

V každé skupině jsou dodavatelé rozděleni dle komodit na podskupiny. Komoditní podskupiny vypadají následovně:

- A - komoditní podskupina
  - suroviny (1),
  - polotovary (2),
  - obchodní zboží (3),
  - výroba ke kooperaci (4),
  - balící materiály (5).
- B – komoditní podskupina
  - media (1),
  - chemikálie, plyny (2),
  - nástroje, měřidla (3),
  - stroje (4),
  - revize (5).

- C – komoditní podskupina
  - telekomunikace (1),
  - SW, HW (2),
  - marketing, reklama, výstavy (3),
  - doprava (4),
  - poradenství, školení (5),
  - budovy (6),
  - kancelářské zboží, pracovní oblečení, úklid (7),
  - sociální náklady (8),
  - odkup šrotu (9).

Dodavatelé/materiály jsou rozděleni na třídy dle míry vlivu na existenci podniku v případě výpadku dodávek od třídy I do třídy III sestupně.

Každému dodavateli je přidělen atribut a-e dle finančního objemu ročních dodávek a to následovně:

- a - 10 000 000 CZK/rok a více,
- b - 1 000 000 do 10 000 000 CZK/rok,
- c - 300 000 do 1 000 000 CZK/rok,
- d - 100 000 do 300 000 CZK/rok,
- e - do 100 000 CZK/rok.

#### **2.4.5. Hodnocení dodavatelů**

Hodnocení dodavatelů provádí nákupčí ve spolupráci s žadatelem. Pravidelné hodnocení dodavatelů se provádí za účelem usnadnění kontroly nad dodavateli, rozšíření přehledu o novinkách na trhu a technických novinkách, získání lepších cenových a dodacích podmínek. Hodnocení dodavatelů směsí a obchodního zboží provádí nákupčí ve spolupráci s oddělením kapacitního plánování dle všeobecných kritérií.

Pravidelné hodnocení se provádí 1 x kvartálně u dodavatele skupiny A,B s atributy a,b, potom 1 x pololetně u dodavatele skupiny A, B s atributy c, d a u dodavatele skupiny C s atributy a, b. U ostatních dodavatelů 1x za rok (koncem kalendářního roku).

V SAPu je nastaveno hodnocení dodavatelů na základě parametrů hodnocení. Za každým parametrem je uvedena váha v % a požadavek Prametru na hodnocení. U ručního vstupu určuje body uživatel.

Parametry hodnocení jsou následující:

**Cena** - k předchozímu kalendářnímu roku, nárůst ceny do 3% 10bodů., nad 3% 0 bodů, beze změn 50bodů., snížení ceny do 3% 70 bodů., snížení nad 3% 100 bodů.

**Cenové chování** - cena vztažená ke standardní tržní ceně, bodové hodnocení viz předchozí parametr.

**Platební podmínky** - menší než 30 dní 10bodů, 30 dní 50bodů, 60 dní 75 bodů, 90 dní a více 100 bodů. Ruční hodnocení platebních podmínek 20% - ruční vstup

### **Termíny**

- dodržení množství(přesně 100bodů., přes do 5% 75bodů., přes více než 5% 50bodů, pod do 5% 30bodů, pod více než 5% 0),
- dodržení požadovaného termínu(do týdne po: 30bodů0., více jak týden 10bodů., před termínem, v termínu 100bodů),
- dodržení potvrzeného termínu (bodové hodnocení viz předchozí).

### **Kvalita a vliv na životní prostředí**

- kvalita dodávky materiálu - ruční vstup,
- kvalita dodávky služeb - přebírá se z hodnocení kvality služby z LEV,
- environmentální chování dodavatele je hodnoceno zvlášť.

Hodnocení kvality v závislosti na předmětu dodávky obsahuje hodnocení kvality materiálu nebo hodnocení kvality služby nebo hodnocení materiálu i služby, dodává-li dodavatel oboje. Environmentální chování je hodnoceno vždy.

### **Služby**

- komunikace - ruční vstup,
- technická spolupráce - ruční vstup,
- inovace - ruční vstup,
- poradenství - ruční vstup.

Výsledky hodnocení musí nákupčí vždy projednat s dodavatelem. Celková známka hodnocení je maximálně 100 bodů. Pokud dodavatel dosahuje v hodnocení známky 30 nebo méně znamená to, že je pro Pramet Tools, s.r.o. nepřijatelný a je nutno neprodleně provést výběr jiného dodavatele.

#### **2.4.6. Shrnutí analýzy vnitřního prostředí**

Po shrnutí analýzy vnitřního prostředí můžeme říct, že průběh nákupu, povinnosti nákupčího a výběr dodavatele jsou relativně v pořádku. (S)

Problém vzniká v rozdělení dodavatelů a v jejich následném hodnocení. Hodnocení není v pořádku (málo hodnotících kritérií u velmi významných dodavatelů). (W)

### **2.5. SWOT analýza**

Ve SWOT analýze jde o shrnutí předchozích analýz. Jedná se o shrnutí silných stránek (Strength), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats).

Konkrétní SWOT analýza je naznačena v příloze číslo 2 – SWOT analýza.

### 3. Návrh změny struktury hodnocení dodavatelů

Následující část práce je věnována konkrétnímu návrhu nového systému hodnocení dodavatelů ve firmě Pramet Tools, s.r.o. Hlavním prvkem je rozdělení dodavatelů dle jejich důležitosti. Následně je zde popsán způsob hodnocení u nejvýznamnějších dodavatelů podniku.

#### 3.1. Rozdělení dodavatelů

Nové hodnocení dodavatele je rozděleno do dvou základních skupin.

První skupinu tvoří dodavatelé zcela noví či potenciální. Jejich hodnocení je spojeno s výběrem optimálního dodavatele pro danou komoditu.

Ve druhé skupině jsou dodavatelé stávající. Společnost je povinna své dodavatele hodnotit a rozvíjet. Spolehlivý dodavatel je základem spolehlivých interních procesů a je předpokladem k uspokojení potřeb zákazníka. Pramet nedostatečně hodnotí své dodavatele a tudíž existuje riziko, že daný dodavatel nebude splňovat požadavky kladené Prametem a negativně ovlivní výstup společnosti směrem k zákazníkovi. Návrh hodnocení se týká druhé skupiny dodavatelů.

Návrh nového rozdělení dodavatelů předpokládá jejich rozčlenění dle důležitosti do tří skupin. Pro rozdělení dodavatelů dle důležitosti byla použita ABC analýza. Základním principem ABC analýzy je skutečnost, která vyplývá z tzv. Paretovy analýzy 80/20. Je založena na předpokladu, že 80% výstupů je způsobeno jen 20% příčin, tj. v aplikaci na dodavatele pouze 20% dodavatelů tvoří 80% nákupů. Nejdůležitější a zároveň první skupinu tvoří dodavatelé, kteří jsou pro firmu nejpodstatnější. Tito dodavatelé jsou nazýváni dodavatelé strategičtí. Druhou skupinu tvoří dodavatelé významní a zároveň jsou tak i nazýváni. Třetí skupinu vytvořili dodavatelé ostatní.

Tabulka 3 - ABC analýza

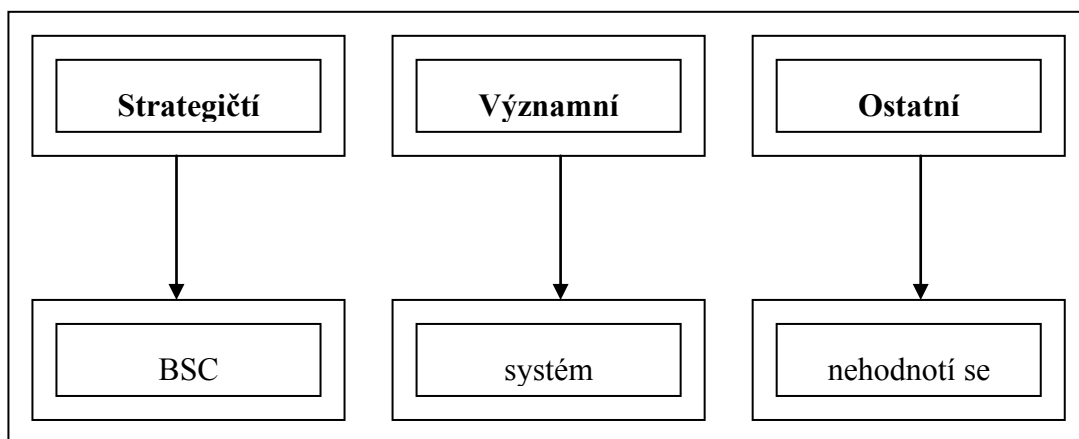
Třída položek	Počet položek	Procentní podíl	
		Počet položek	Hodnoty obratu
A	37	3,8	74
B	263	27,7	15
C	653	68,5	11

Zdroj: Autor



Z tabulky číslo 3 – ABC analýza je patrné, že do položek skupiny A patří dle ročního obratu celkem 37 dodavatelů. Těmto dodavatelům je potřebné věnovat největší pozornost. Do třídy B je zařazeno 263 dodavatelů a do poslední skupiny C patří 653 dodavatelů. Dodavatelům patřících do poslední skupiny může být věnována minimální pozornost.

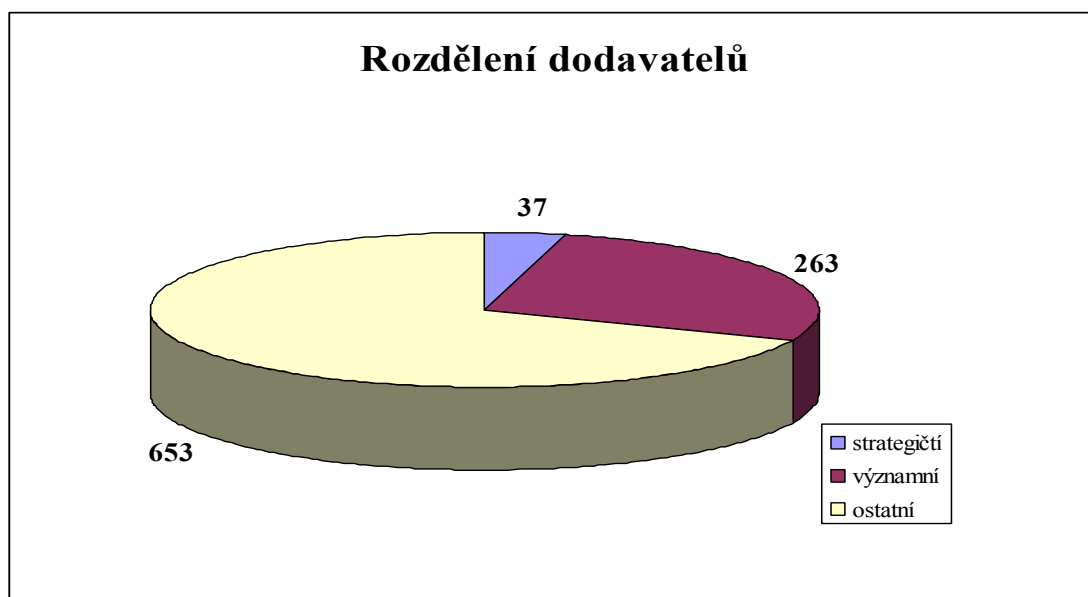
**Obrázek 7 - Rozdělení dodavatelů a jejich způsob hodnocení**



Zdroj: Autor

Z obrázku číslo 7 – Rozdělení dodavatelů a jejich způsob hodnocení je patrné, že strategičtí dodavatelé jsou hodnoceni na základě systému Balanced ScoreCard. Jedná se o strategický integrovaný systém měření a řízení výkonnosti podniku. Významné dodavatele hodnotí systém. Poslední skupina dodavatelů, což jsou dodavatelé ostatní, není hodnocena vůbec.

**Obrázek 8 - Graf rozdělení dodavatelů**



Zdroj: Autor

Firma Pramet Tolls, s.r.o. má 953 dodavatelů. Z toho 37 dodavatelů jsou pro podnik bezprostřední (strategičtí) – vyrábějí strategickou komoditu a firma se bez těchto dodavatelů neobejde. 263 dodavatelů lze zařadit do významných a zbytek (653) jsou dodavatelé ostatní. Toto rozdělení bylo provedeno na základě Paretovy analýzy s přihlédnutím k dalším faktorům, jako např. opakované nákupy, vliv dodavatele na chod společnosti nebo důležitost dodávané komodity. Strategičtí dodavatelé pokrývají 74% celkových nákupů společnosti. Rozdělení znázorňuje obrázek číslo 8 – Graf rozdělení dodavatelů.

Doplněním Paretovy analýzy pro rozdělení strategických, významných a ostatních dodavatelů je Kraljickův model, který je vyobrazen na obrázku č. 9 – Kraljickův model. Model je založený na dvou rozměrech pro klasifikaci firemního nakupování materiálu nebo komponent.

**Obrázek 9 - Kraljickův model**



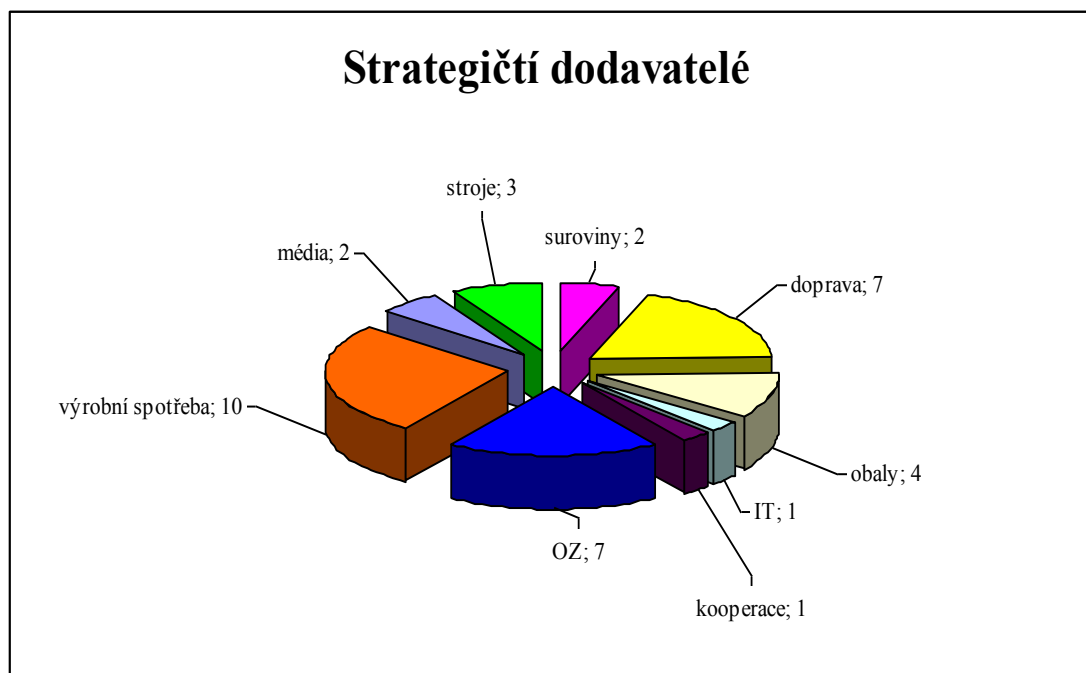
Zdroj: Autor

Ve IV. kvadrantu jsou zařazeni strategičtí dodavatelé. Strategičtí dodavatelé poskytují podniku produkty, které jsou velmi důležité pro výrobu. Vyznačují se vysokým rizikem. Významní dodavatelé jsou zařazeni ve II. kvadrantu. Významní dodavatelé poskytují vlivné produkty. Reprezentují se vysokým procentem zisku. Je zde mnoho dodavatelů dostupných. Je tedy snadné změnit dodavatele. Ve III. kvadrantu se nachází dodavatelé, kteří do podniku dodávají důležitou komoditu, ale jejichž objem spotřeby je nevýznamný. Nahraditelnost dodavatelé je velmi problematická. První kvadrant obsadili dodavatele ostatní. Jedná se o nekritické dodavatele. Jejich produkty jsou snadně nakupovány a mají relativně nízký dopad na finanční výsledky.

### 3.2. Strategiční dodavatelé

Strategičtí dodavatelé jsou pro podnik velmi významní. Bez těchto dodavatelů by firma nemohla vůbec vykonávat svou činnost. Celkem je ve firmě 37 dodavatelů, kteří vyrábějí strategickou surovinu a musí být proto považováni za strategického dodavatele.

Obrázek 10 - Graf rozdělení strategických dodavatelů dle komodit



Zdroj: Autor

Z obrázku číslo 10 – Graf rozdělení strategických dodavatelů dle komodit je patrné, že materiál potřebný k výrobě dodává 10 dodavatelů, dodávky obchodního zboží jsou závislé na 7 dodavatelích. Úzkou spoluprací podnik udržuje pouze s 1 firmou. Dodávky v oblasti informačních technologií jsou zaměřeny na jednoho strategického dodavatele. V rámci obalové techniky jsou pro podnik velmi důležité 4 firmy a v oblasti médií se jedná o 2 dodavatele. Stroje do podniku dodávají 3 dodavatelé a pro hlavní surovinu má podnik 2 dodavatele.

#### 3.2.1. Kritéria hodnocení

Strategičtí dodavatelé se hodnotí dle kritérií, která jsou rozdělena do čtyř skupin. První skupina má označení Q – kvalita, druhá L – termínová spolehlivost, třetí E – náklady, ceny. Poslední skupinu tvoří ostatní faktory nezařaditelné do prvních tří skupin. Jednotlivé skupiny a do nich patřící hodnotící kritéria jsou následující:

### První skupina kritérií – Q - kvalita::

- reklamace (30),
- vnitřní audit (20),
- certifikáty ISO 9000 a 14 000 (20),
- inspekce měřících a test. zařízení (10),
- množství prototypů (10),
- manipulace, skladování, balení (10),
- spolupráce při řešení problémů (10).

Tato skupina kritérií je zaměřena na dodavatele a jeho chování k firmě Pramet Tools s.r.o., jako k zákazníkovi. Za jednotlivými kritérii jsou uvedené maximální počty bodů. Maximální počty bodů jsou určeny dle důležitosti kritérií.

Hlavním kritériem, které je obodováno nejvyšším možným bodovým ohodnocením, je **reklamace**. Reklamace je kritérium, které v současné době firma vůbec nebere na vědomí. Přitom hodnotit dodavatele z hlediska vadného či špatného zboží je pro firmu velmi důležité (např. při dodání vadného materiálu – zdržení výroby). Hodnotitel, který přiděluje body, bere v úvahu následující: lhůtu pro vyřízení reklamace, postup reklamačního řízení, do kdy je možné reklamovat, způsoby vyřízení reklamace, odmítnutí reklamace. Na základě zhodnocení přidělí odpovídající body. Cílem je mít reklamace na 0% - nejvyšší možné bodové ohodnocení.

**Vnitřní audit** je kritérium, které podnik v dosavadním hodnocení také nebere v úvahu. Zde se hodnotí, zda Pramet provedl audit u dodavatele či nikoliv. A zároveň zda a jak jsou nápravná opatření z tohoto auditu u dodavatele implementována.. Pokud je vše v pořádku, dostane maximální počet bodů.

Další kritérium, které v dosavadním hodnocení je bráno v úvahu jen z části (environmentální část) je **certifikace**. Hodnotí se, zda-li dodavatel má certifikaci ISO 9000 a 14 000. Nebo zda má zavedeny alespoň jejich principy a řídí se jimi, či je nemá a nehodlá se podle nich ani řídit a vůbec to nehodlá řešit. Pokud certifikaci má, dostane nejvyšší počet bodů.

**Inspekce měřících a testovacích zařízení** je kritériem, kde se hodnotí, zda má dodavatel certifikaci měřidel. Pokud má, dostane plný počet bodů. Dále pokud používá alespoň postupy (polovina bodů), nebo neřeší (0 bodů).

Jedno z dalších kritérií je kvalita **prototypů**. Zde hodnotitel přiděluje body podle toho, zda se podařilo požadovaný nový výrobek dodat v požadované kvalitě napoprvé, , či nastala nutnost opakované výroby.

**Manipulace, skladování a balení** je kritérium, při kterém je hodnoceno zacházení s dodanými produkty (tzn. jak je dodavatel skladuje, jakou používá techniku při manipulaci, zda používá vhodné obaly, atd.). Pokud k tomuto nejsou žádné připomínky, dostane dodavatel plný počet bodů.

Posledním kritériem v první skupině je spolupráce **při řešení problémů s dodavatelem**. Spolupráce při řešení problémů se týká všech kritérií z první skupiny kritérií. Dle chování podle předchozích kritérií mu budou přiděleny body.

#### **Druhá skupina kritérií – L – spolehlivost termínů:**

- spolehlivost standard (30),
- spolehlivost MTO (30),
- nabídky do 48 hodin (20),
- kapacity (20)
- zkracování výrobních lhůt (10),
- dodací lhůty (20),
- potvrzení dodávky (předpotvrzené) (10),
- skluzu úkolů (10).

Druhá skupina kritérií je zaměřena hlavně na dodávky produktu od dodavatele (tzn. zda-li dodavatel dodal potřebný materiál, surovinu v daném množství, místě, čase a v požadované kvalitě). Za jednotlivými kritérii jsou uvedené maximální počty bodů. Maximální počty bodů jsou určeny dle důležitosti kritérií.

Kritérium **spolehlivost standardních výrobků** znamená, do jaké míry je dodavatel schopen plnit požadované termíny dodání standardního skladovaného sortimentu. Požadavek je udržet tuto spolehlivost na 80%.

**Spolehlivost MTO** (Make To Order) znamená obdobně měření spolehlivosti dodání u speciálních výrobků dodávaných na přání zákazníka. Požadavkem je udržet tuto spolehlivost na 92 %.

Kritérium **nabídky do 48 hodin** si bere za cíl splnění na 95%. Jedná se o kritérium, kde se zkoumá pohotovost dodavatele. Tato pohotovost spočívá ve schopnosti zaslání celkové nabídky podnikem požadovaného materiálu či suroviny (cena, množství, způsob dopravy, atd.) do 48 hodin.

Společnost musí hodnotit, zda dodavatel je schopen plnit předpokládané objemy, tudíž zda má vybudované dostatečné výrobní **kapacity**. Nízká úroveň kapacit vede k prodlužování výrobních lhůt, ke skluzům a potřebě zvyšovat skladovou zásobu standardního sortimentu, aby mohly být potřeby zákazníků uspokojovány bez problémů. Nedostatečná kapacita je hodnocena nulovým počtem bodů. 100% kapacita je hodnocena polovičním počtem bodů a kapacitní marže nejvyšším možným počtem bodů.

Důležitým kritériem je i **zkracování výrobních lhůt**. Pokud výrobní lhůta potřebného materiálu bude zkrácena, dostane se do podniku dříve. Společnost může snižovat vázané prostředky ve formě zásob – tím pádem bude dodavatel hodnocen plným počtem bodů. Pokud udržuje stejné výrobní lhůty, bude ohodnocen půlkou bodů. Jestliže lhůty spíše prodlužuje, jeho bodové ohodnocení bude 0.

Velmi důležitým kritériem při hodnocení jsou i **dodací lhůty** v porovnání s ostatními dodavateli. Pokud má dodavatel kratší dodací lhůty než konkurent, je to pro podnik dobře a bude ho preferovat a dodavatel dosáhne nejvyššího možného počtu bodů. Pokud jsou dodací lhůty stejné, dosáhne poloviny bodů. Vysoké dodací lhůty v porovnání s ostatními dodavateli jsou hodnoceny nejméně (0 bodů).

Dalším kritériem je **potvrzení dodávky**. Společnost potřebuje, aby dodavatel potvrdil dodání v požadovaném termínu a pokud termín nelze splnit, aby navrhl náhradní termín dodání – nepotvrzení. Zároveň společnost má zájem na tom, aby nepotvrzených termínů bylo minimum a pokud se již jednou termín nepotvrdí, aby nebyl nepotvrzován opakovaně. Pokud se takto dodavatel chová dostane maximum bodů.

Skluzy, které mohou nastat dále, jsou **skluzy v úkolech**. Jedná se zejména o skluzy v technickém rozvoji dodávaného zboží. U tohoto kritéria se hlavně hodnotí spolehlivost dohodnutých termínů.

### **Třetí skupina kritérií – E – cena, efektivita, náklady:**

- cenové chování (20),
- splatnost (30),
- speciály (10),
- novinky(standard) (10),
- vyjednávání smluvních cen (10).

Třetí skupina kritérií se zabývá cenou a cenovým chováním. Tato skupina kritérií vychází z hodnocení dodavatelů, které firma užívá. Za jednotlivými kritérii jsou uvedené maximální počty bodů. Maximální počty bodů jsou určeny dle důležitosti kritérií.

**Cenové chování** dodavatele je kritérium, které je důležité pro každý podnik. Pokud dodavatel bude ceny snižovat, je to pro podnik velmi výhodné (maximální počet bodů). Pokud budou ceny stejné, je to pro podnik také dobré (polovina bodů). Pokud se ceny budou zvyšovat, není to pro podnik výhodné a dodavatel se ohodnotí nulou.

Pro podnik je důležité, aby **splatnost** faktur byla co nejdelší. Je tedy vhodné dodavatele hodnotit i z tohoto hlediska. Pokud bude splatnost 60 dní a více, obdrží dodavatel plný počet bodů.

Podnik poptává po dodavatelích **speciální** výrobky. Je tedy zapotřebí hodnotit i cenu speciálů. Pokud bude cena srovnatelná se standardem a akceptovatelná zákazníkem, je to pro podnik dobré, a proto bude i dodavatel dobře hodnocen. Nízký počet bodů znamená, že dodavatel není schopen nabídnout konkurenční cenu na dodávku speciálu.

Nové standardní výrobky je zapotřebí také hodnotit z hlediska toho, zda je jejich cena konkurenceschopná nebo nevyhovující. Pokud cena novinek vyhovuje - plný počet bodů, u akceptovatelné polovina bodů a nevyhovující nula bodů.

Dodavatele z hlediska ceny je zapotřebí hodnotit i na základě toho, zda se jedná o globálního dodavatele pro celou skupinu a zda je uplatněno **vyjednávání smluvních cen**. Zde by se hodnotilo zda dodavatel poskytuje například množstevní slevy, či se s ním vyjedná cena globální platná pro celou skupinu.

#### **Čtvrtá skupina kritérií - ostatní:**

- synergické efekty (20),
- spolupráce při řešení problémů (10),
- novinky, rozvoj (20),
- kompletní dokumentace (10),
- nápravné a preventivní akce (20).

Ve čtvrté kategorii kritérií je zařazeno vše ostatní. Jedná se hlavně o hodnocení dodavatele v rámci jeho rozvíjení produktu, správnosti a úplnosti dokumentů, co činní proto, aby předcházel reklamám, apod. Za jednotlivými kritérii jsou uvedené maximální počty bodů. Maximální počty bodů jsou určeny dle důležitosti kritérií.

**Synergické efekty** v rámci dlouhodobé spolupráce mohou dodavateli přinést body navíc. Jedná se např. o vzájemné předávání zkušeností, školení, vzájemné propojení informačního rázu atd.

**Spolupráce při řešení problémů** se týká v tomto případě všeobecně všech kritérií. Jedná se zejména o poskytování včasných a přesných informací, o jeho aktivním přístupu, atd.

Hodnotit by se měla i **nabídka nových řešení**, se kterými dodavatel přijde. Ať už v podobě nových výrobků nebo nových postupů či technologií.

Kritérium **kompletní dokumentace** se týká hlavně toho, zda dodavatel dodává k výrobku i návody k použití, návody k údržbě, certifikáty, atesty, výkresovou dokumentaci, atd.

Každý dodavatel by měl zdokonalovat své služby. Proto by bylo vhodné, aby u dodavatele bylo hodnoceno **nápravné a preventivní opatření**, které udělá na základě připomínek svého zákazníka. Hodnotí se, zda reaguje na připomínky včas, reaguje později či nereaguje vůbec.

#### **3.2.2. Hodnocení**

Každé kritérium má své maximální bodové ohodnocení. Každý dodavatel dostává aktuální počet bodů, který je stanoven dle splnění kritéria. V každé skupině kritérií jsou sečteny maximální možné body a body přiřazené. Vypočítá se procento splnění kritérií. Následně se vypočítá procento celkové. Pokud jsou procenta v rozmezí 100%-75%, jsou



dodavatele dobří. Pokud se výsledky pohybují v rozmezí od 74%-50%, je potřeba dodavatele upozornit na zlepšení a pokud jsou výsledky menší než 49%, bude dodavatel nevyhovující.

Hodnocení probíhá kvartálně nebo při každé příležitosti, kdy je s dodavatelem vedeno jednání. Dodavatel musí být o výsledku hodnocení informován a musí přijmout opatření k nápravě u slabě hodnocených faktorů. Plnění těchto opatření je pak součástí dalšího hodnocení dodavatele.

### 3.2.3. Praktický příklad

Následující text je věnován konkrétnímu dodavateli a jeho hodnocení dle daného návrhu.

V příloze 3 – Hodnocení dodavatele je vyplněný formulář pro hodnocení dodavatele Karned Tools, s.r.o., který Prametu dodává profesionální nástroje na obrábění.

Bodové ohodnocení první skupiny kritérií vystihuje tabulka číslo 4 – Bodové ohodnocení první skupiny kritérií.

**Tabulka 4 - Bodové ohodnocení první skupiny kritérií**

Reklamace	20
Vnitřní audit	0
Certifikáty(ISO 9000 a 14 000)	20
Inspekce měřících a test. zařízení	10
Q prototypů	5
Manipulace, skladování, balení	3
Spolupráce při řešení problémů	5

Zdroj: Autor

Dodavatel dosáhl plný počet bodů u kritéria certifikace a inspekce měřících a testovacích zařízení. Plný počet je vyvolán tím, že dodavatel vlastní certifikáty ISO 9001:2001 a ISO 14001:2005 v oboru vývoj, výroba a prodej nástrojů se slinutými karbidy na obrábění kovů, dřeva a výroba speciálních nástrojů.

Snížení bodového ohodnocení nastává u kritéria reklamace, Q prototypů. Dále u kritéria manipulace, skladování a balení a u spolupráce při řešení problémů. U reklamace je bodové ohodnocení snížené kvůli prodlužování reklamačních lhůt (vyřízení reklamace je u dodavatele zdlouhavé a pro Pramety nevýhodné). Kvalita prototypů je hodnocena slabě

z důvodu opakované nutnosti daný prototyp vyrábět a riziku prodloužení času potřebného k dodání nového výrobku. Kritérium manipulace, skladování a balení snížení vyplývá hlavně ze špatného balení dodaných výrobků. Snížení bodového ohodnocení u kritéria spolupráce je způsobeno hlavně problémy a neochotnému jednání při řešení reklamací.

Nulové bodové ohodnocení je přiděleno kritériu vnitřní audit. Je to z důvodu neprovedení auditu v dodavatelské firmě.

Dodavatel z celkového počtu 110 bodů v první skupině kritérií dosahuje 63 bodů. Jedná se tedy o 57 %. Procenta jsou v rozmezí 74%-50%. To znamená, že je potřeba dodavatele upozornit na zlepšení v těchto oblastech. Pokud by se dodavatel nezlepšil, ale naopak zhoršoval, stal by se pro firmu v první kategorii kritérií nevyhovující.

V druhé skupině kritérií je bodové ohodnocení patrné z tabulky číslo 5 – Bodové ohodnocení druhé skupiny kritérií.

**Tabulka 5 - Bodové ohodnocení druhé skupiny kritérií**

Spolehlivost standard	10
Spolehlivost MTO	15
Nabídky do 48 hod.	20
Kapacity	20
Zkracování výrobních lhůt	7
Dodací lhůty	20
Potvrzení dodávky(přepotvrzené)	10
Skluzy úkolů	0

Zdroj: Autor

U této skupiny dodavatel dosáhl plný počet bodů u kritérií nabídky do 48 hod, kapacity, dodací lhůty, potvrzení dodávky. Dodavatel u těchto kritérií plně odpovídá požadavkům Pramet. Z tohoto důvodu je dodavatel ohodnocen plným počtem bodů.

Hodnocený dodavatel není dobrý v oblasti spolehlivosti ( u standardu i u MTO) a ve zkracování výrobní lhůty. Spolehlivost standardu je 27%, spolehlivost MTO je 46%. Dodavatel má pro Pramet v oblasti výroby dodávaných produktů relativně dobré lhůty. Relativní proto, že dodavatel sjednané lhůty dodržuje, ovšem Pramet potřebuje vyjednat jejich zkrácení (alespoň u některých typů produktů).

Bez bodu je u kritéria skluzy úkolů. Dodavatel z hlediska technického rozvoje vůbec nerespektuje termíny plnění. Pro podnik je v této oblasti dodavatel zcela nevyhovující.

Dodavatel z celkového počtu 150 bodů v druhé skupině kritérií dosahuje 102 bodů. Jedná se tedy o 72 %. Procenta jsou v rozmezí 74%-50%. To znamená, že je potřeba dodavatele upozornit na zlepšení v těchto oblastech.

Body u třetí skupiny jsou znázorněny v tabulce číslo 6 – Bodové ohodnocení třetí skupiny kritérií.

**Tabulka 6 - Bodové ohodnocení třetí skupiny kritérií**

Cenové chování	10
Splatnost	15
Speciály	5
Novinky(standard)	5
Vyjednání smluvních cen	10

Zdroj: Autor

V oblasti cenových kritérií je dodavatel ohodnocen plným počtem bodů pouze u kritéria vyjednávání cen. Podnik s dodavatelem v této oblasti nemá žádný problém. Vždy se na cenách i slevách domluví tak, že je to výhodné pro obě strany.

Sražení bodů nastalo u kritéria cenového chování, splatnosti, speciálech a standardních novinkách. Dodavatel udržuje své ceny stejné, což je pro Pramet dobře. Ovšem pro podnik by bylo žádoucí, kdyby dodavatel své ceny snižoval. Proto obdrží dodavatel u kritéria cenové chování poloviční počet bodů. Splatnost faktur dodavatele je 30 dní. Z toho hlediska obdrží také polovinu bodů. Pro podnik je žádoucí, aby doba splatnosti faktur od dodavatele byla 60 dní. Oblast speciálních výrobků a novinek standardních výrobků je akceptovatelné. Dodavatel by obdržel plný počet bodů, kdyby výrobky byly zcela vyhovující. Nulové ohodnocení v třetí skupině kritérií neobdrželo žádné kritérium.

Dodavatel z celkového počtu 80 bodů ve třetí skupině kritérií dosahuje 45 bodů. Jedná se tedy o 56 %. Procenta jsou v rozmezí 74%-50%. To znamená, že je potřeba dodavatele upozornit na zlepšení v těchto oblastech. Pokud by se dodavatel nezlepšil, ale naopak zhoršoval, stal by se pro firmu v třetí kategorii kritérií nevyhovující.

Čtvrtá skupina kritérií a její následné bodové hodnocení je patrné z tabulky číslo 7 – Bodové ohodnocení čtvrté skupiny kritérií.

**Tabulka 7 - Bodové ohodnocení čtvrté skupiny kritérií**

Synergické efekty	20
Spolupráce při řešení problémů	10
Novinky, rozvoj	10
Kompletní dokumentace	10
Nápravné a preventivní akce	10

Zdroj: Autor

Vzájemné využití silných stránek z obou stran je velmi dobré. Proto kritérium synergické efekty je ohodnoceno plným počtem bodů hlavně z důvodu vzájemné výměny informací, participaci dodavatele na školení a snaze vzájemně sladit informační systémy ke zjednodušení administrativy. Další kritérium, které splňuje představy Pramet, je spolupráce při řešení problémů a kompletní dokumentace. V oblasti dokumentace je daný dodavatel jedinečný. Ke svým výrobkům dodává kompletní dokumentaci týkající se výrobku a jeho používání.

Rozvoj je ohodnocen polovičním počtem bodů. Stalo se tak z důvodu nedodržených termínů technického rozvoje (viz. jedno z předcházejících kritérií), dále pak i z důvodu malé nabídky nových řešení týkajících se například nového přístupu k dodávkám zboží. Přístup dodavatele k nápravným a preventivním akcím je akceptovatelný. Podnik by dodavatele ohodnotil plným počtem bodů, kdyby byl s nápravným opatřením dodavatele zcela spokojen.

Dodavatel z celkového počtu 80 bodů ve čtvrté skupině kritérií dosahuje 60 bodů. Jedná se tedy o 75 %. Procenta jsou v rozmezí 100%-75%. To znamená, že dodavatel je pro podnik v této oblasti zcela vyhovující. Pokud by se ovšem dodavatel začal zhoršovat, bylo by zapotřebí ho včasné upozornit na zlepšení. Procentuálně je na spodní hranici v rozmezí.

Při celkovém hodnocení dodavatele ze všech čtyř skupin kritérií, mohl dodavatel celkově dosáhnout 420 bodů. Z celkového počtu získal 270 bodů. Procentuálně to vychází 66%. Procenta jsou v rozmezí 74%-50%. Hodnocení dodavatele spadá do lepší poloviny středního rozmezí. Jedná se tedy o dodavatele, který je pro podnik vyhovující. Dodavatel bude upozorněn na nedostatky, které je zapotřebí zlepšit. Pokud se dodavatel odhodlá ke zlepšení, může se pro podnik stát velmi výhodným dodavatelem.

Z formuláře a předchozího textu je tedy patrné, že dodavatel zcela nevyhovuje podniku v oblasti:

- vnitřního auditu,
- balení,
- spolehlivosti standartu a MTO,
- skluzy úkolů.

Dodavatel by se měl zlepšit v oblastech:

- Q rozptylů,
- spolupráci při řešení problémů,
- zkracování výrobních lhůt,
- cenovém chování,
- splatnosti,
- speciálech,
- novinkách - standardních,
- rozvoji,
- nápravných a preventivních akcí.

V ostatních kritériích dodavatel vyhovuje potřebám podniku. Po takto provedeném hodnocení je potřeba vytvořit plán, který bude obsahovat návrhy na zlepšení v daných oblastech. Plán návrhu opatření by mohl vypadat následovně:

- provést interní audit,
- zavést balení výrobků do nových obalů,
- udržet spolehlivost standardu nad 80%,
- udržet spolehlivost MTO nad 90%,
- minimalizovat skluzy,
- zkrátit výrobní lhůty na vybrané typy,
- prodloužit splatnost faktury.

Plán návrhu opatření se spolu s hodnocením předá dodavateli. Nyní už bude záležet pouze na dodavateli, zda připomínky přijme a bude se snažit je napravit, či nikoliv.

### **3.3. Významní dodavatelé**

Ve firmě je 263 dodavatelů, které bychom mohli zařadit do kategorie dodavatelů významných. Firma na těchto dodavatelích není již zcela bezprostředně závislá. Tito dodavatelé vyrábí komoditu, kterou si firma může obstarat v případě větších rozporů i od jiného dodavatele.

Hodnocení významných dodavatelů zůstává stejné jako doposud hodnocení všech dodavatelů. Znamená to tedy, že významné dodavatele by hodnotil nynější systém – SAP. Hodnocení těchto dodavatelů bude probíhat jednou ročně. Na starost by to měla podnikem určená odpovědná osoba, která by hodnocení prováděla. Výsledky hodnocení by kvartálně tlumočila dodavatelům. Osoba určená podnikem by měla na starost tato hodnocení ukládat do archívu.

Důležité u tohoto hodnocení je sledovat trend v jednotlivých oblastech hodnocení a zároveň i aktualizovat seznam strategických a významných dodavatelů. Může se stát, že z důvodu rozvoje společnosti se významný dodavatel stane strategickým a tudíž by bylo nutné změnit i způsob jeho hodnocení.

### **3.4. Ostatní dodavatelé**

653 dodavatelů ve firmě můžeme považovat za ostatní. Podnik na těchto dodavatelích není nijak významně závislý. Jedná se o dodavatele převážně spotřebního zboží jako jsou kancelářské potřeby, dodavatelé časopisů a novin, atd.

Hodnocení těchto dodavatelů nepřinese podniku žádnou hodnotu a proto by se ostatní dodavatelé vůbec nehodnotili.

## **4. Vyhodnocení očekávaných podnikových nákladů a přínosů ze změny systému hodnocení dodavatelů**

Třetí část byla věnována konkrétnímu návrhu řešení. Tato čtvrtá část se věnuje zhodnocení nákladů, které tato změna na sebe váže. Vyhodnocování nákladů je pro podnik velmi důležitou činností. Zároveň každá změna s sebou nese i přínosy. Vyjádření přínosů ze změny systému hodnocení dodavatelů je součástí poslední kapitoly práce. Každý návrh by měl obsahovat i detailní návrh zavedení změny a proto je tento návrh nastíněn také v této části práce. Změna systému hodnocení dodavatele nemusí mít jen kladné stránky a proto jsem se pokusila nastínit případná rizika, která ze změny systému hodnocení dodavatelů mohou vyplynout.

### **4.1. Detailní návrh opatření**

Každý nový návrh změny by měl obsahovat i detailní návrh, jak novou změnu implementovat v podniku. Čímž je myšleno, kdo bude mít práci na starost, do kdy by měla být přidělena práce hotová, atd. Detailní návrh implementace vypadá následovně:

- zpracovat rozdělení dodavatelů,
- vytvořit systém pro hodnocení,
- zhodnocení, vytvoření akčních plánů, kontrola.

Rozdělení dodavatelů na strategické, významné a ostatní bylo provedeno ve třetí části této práce.

Pro strategického dodavatele je zapotřebí vytvořit zcela nový systém pro hodnocení. Zde by se jednalo o vytvoření systému BSC. Další možností je zaimplementovat tento nový systém do současného systému hodnocení dodavatelů v SAPu. Zaimplementováním nového systému do SAPu by bylo vhodné pověřit externí firmu.

Vytvoření systému Balanced ScoreCard má na starost nákupní oddělení. Náznak, jak by měl systém Balanced ScoreCard vypadat, je vytvořen v příloze 3 – Hodnocení dodavatele. Daný výpočtový formulář je vytvořen v excelu. Na dotvoření výpočtového formuláře má nákupní oddělení jeden pracovní den (8 hodin) a tento úkol se přidělí jednomu zaměstnanci z nákupního oddělení. Na vytvoření systému by se měl podílet stejnou dobu i jeden zaměstnanec z oddělení IT helpdesk.

Další úkoly jsou rozděleny mezi jednotlivé zaměstnance nákupu (nákupčí). Strategičtí dodavatelé se rozdělí, přiřadí pěti zaměstnancům a rozdělí se dle komodit, které do podniku dodávají. Hodnocení bude prováděno čtyřikrát ročně.

Zaměstnanci, kterým byli přiděleny strategičtí dodavatelé, by měli za úkol zhodnotit tyto dodavatele. Na základě zhodnocení dodavatelů by měli vytvořit akční plán opatření. Tento plán je naznačen ve třetí části – praktický příklad. Další činnost nákupčích by spočívala v kontrolování a dalším hodnocení jim přidělených dodavatelů. Zhodnocení jednoho strategického dodavatele trvá cca 4 hodiny. Potřebné také ke konzultaci s jinými odděleními (např. oddělení kapacitního plánování, oddělení vývoje, kvality, výroby). Doba potřebná ke konzultacím je také cca 4 hodiny. Na dobře vypracované zhodnocení strategického dodavatele je zapotřebí jeden celý pracovní den. Celkem je 37 strategických dodavatelů, proto celkové zhodnocené všech dodavatelů bude trvat 37 dní (296 „člověkohodin“).

Významní dodavatelé budou přiděleni všem zaměstnancům nákupu a na počáteční kontrolu mají cca 5 minut na jednoho dodavatele. To je celkem 22 „člověkohodin“. Hodnocení bude prováděno jednou ročně.

Nákupčí, zpracovávající významné dodavatele, by pracovali jako doposud s tím, že by je hodnotili pravidelně a výsledky hodnocení pravidelně předávali dodavateli a jejich hodnocení archivovali.

## **4.2. Náklady změny**

S každým novým návrhem, který je v podniku implementován, přicházejí i náklady. V práci jsou dále vyčísleny náklady na nový systém hodnocení dodavatelů ve firmě Pramet Tools, s.r.o. Tyto náklady budou spojené s náklady na zaměstnance a jejich činnost.

### **4.2.1. Náklady na zavedení změny**

Z předcházejícího detailního plánu vyplývá, kolik hodin práce bude celkem potřeba na zavedení nového systému hodnocení dodavatelů. V tabulce číslo 8 – Náklady na zaměstnance jsou podrobně vyčíslené náklady, které podnik může přisuzovat jako náklady nutné pro zavedení nového hodnocení dodavatelů.



**Tabulka 8 - Náklady na zaměstnance**

	počet člověkohodin	hodinová sazba (Kč)	náklad (Kč)
system	16	112	1 792
významní dodavatelé	22		2 464
strategičtí dodavatelé	296		33 152
<b>celkem</b>	<b>334</b>		<b>37 408</b>

Zdroj: Autor

Náklady jsou spojené s druhou částí detailního plánu. Jedná se o dotvoření hodnotícího systému. Ke tvorbě je zapotřebí jednoho zaměstnance z nákupního oddělení a jednoho pracovníka z hepldesku. Celkem tedy budou na vytvoření systému hodnocení pracovat 2 pracovníci. Každý 8 hodin a celkově tedy za oba zaměstnance 16 hodin. Celkové náklady na vytvoření systému činní 1 792 Kč.

Další část, kde vzniknou náklady na zaměstnance, je konečná práce jednotlivých pracovníků na zhodnocení, tvorbě plánů a kontrole přidělených dodavatelů. Na významných dodavatelích budou pracovat všichni zaměstnanci nákupního oddělení. Práce na jednom významném dodavateli je cca 5 minut. Práce na významných dodavatelích bude celkově trvat 22 člověkohodin. Náklad na kontrolu významných dodavatelů činní 2 464 Kč.

Práce na strategických dodavatelích je určena pěti zaměstnancům. Celkem budou pracovníci na hodnocení, tvorbě akčních plánů a kontrole pracovat 37 dní. Celkem to je 296 člověkohodin. Náklad tedy bude činit 33 152 Kč.

Dohromady bude pracovníkům nákupního oddělení zavedení návrhu nového systému hodnocení dodavatelů trvat 334 člověkohodin. Po vyčíslení vychází, že náklady na zavedení, které budou muset být vydány v podniku za zaměstnance, jsou 37 408 Kč.

Společně k nákladům na zaměstnance je potřebné přičíst náklady na externí firmu. Externí firma by měla zaimplementovat do současného hodnocení dodavatelů v SAPu nový systém hodnocení pro strategické dodavatele. Externí firma si počítá 17 000 Kč na jeden pracovní den. Přibližný odhad doby trvání jsou 4 pracovní dny. Celkový náklad na zaimplementování systému do SAPu externí firmou je 68 000 Kč.

Vyčíslení možných nákladů na zavedení nového systému hodnocení dodavatelů je vyobrazen na obrázku číslo 11 – Celkové náklady na zavedení změny.

**Obrázek 11 – Celkové náklady na zavedení změny**

$$\begin{array}{rcl}
 334 \text{ \u010dlov\u011bkohodin} & * & 112 & = & 37\,408 \\
 & + & & & \\
 4 \text{ dny} & * & 17\,000 & = & 68\,000
 \end{array}
 \left. \vphantom{\begin{array}{rcl} 334 \\ 4 \end{array}} \right\} = 105\,408 \text{ K\u010d}$$

Zdroj: Autor

Pokud tedy mateřská společnost schválí celkovou implementaci návrhu nového systému hodnocení dodavatelů, bude to firmu stát 105 408 Kč. Najmutí externí firmy, která by provedla update systému SAP, je poměrně drahé. Implementaci nového systému hodnocení však může mateřská společnost schválit bez úpravy systému SAP. Po tom by celkové náklady na zavedení nového hodnocení byly závislé pouze od nákladů na zaměstnance. Náklady by potom činili 37 408 Kč. Tato suma není dle mého názoru přehnaná a extra vysoká a proto si myslím, že z hlediska nákladů, je nový návrh akceptovatelný.

#### 4.2.2. Náklady na roční chod systému

V předchozí kapitole jsou vyčísleny náklady na jednorázovou implementaci nového systému. Tato kapitola je věnována vyčíslení nákladů, které budou potřeba vydat za celoroční chod nového návrhu.

**Tabulka 9 - Náklady na roční chod systému**

dodavatel	počet čov\u011bkohodin	hodinov\u00e1 sazba (K\u010d)	počet hodnocen\u00ed ro\u010dn\u011b	celoro\u010dn\u00ed n\u00e1klad (K\u010d)
strategick\u00fd	296	112	4	132 608
v\u00fdznamn\u00fd	22		1	2 464
<b>celkem</b>	<b>318</b>			<b>135 072</b>

Zdroj: Autor

Z tabulky \u010d\u00edslo 9 – N\u00e1klady na ro\u010dn\u00ed chod syst\u00e9mu je patrn\u00e9, \u017ee celkov\u00fd chod nov\u00e9ho syst\u00e9mu je vy\u010d\u00edslen\u00fd na 135 072 K\u010d. Tyto n\u00e1klady jsou vyd\u00e1ny ve form\u011b v\u00fdplat zam\u011bstnanc\u00fm pod\u00edlej\u00edc\u00edch se na hodnocen\u00ed dodavatel\u00fd.

Strategičtí dodavatelé jsou hodnoceni čtyřikrát ročně. Práce zaměstnanců je celkově ohodnocena 132 608 Kč. Významné dodavatele budou hodnotit pracovníci jedenkrát ročně a náklad činní 2 464 Kč.

#### **4.2.3. Zhodnocení nákladů**

Tato kapitola je věnována srovnání nynějších vynaložených nákladů na hodnocení dodavatele a nového návrhu systému hodnocení.

**Tabulka 10 - Porovnání nákladů**

	Nynější	Nový systém	Rozdíl
1. rok	184 000	204 864	<b>-20 864</b>
2. rok	184 000	135 072	<b>48 928</b>
3. rok	184 000	135 072	<b>48 928</b>

Zdroj: Autor

Z tabulky číslo 10 – Porovnání nákladů je zřejmé, že implementace nového systému se podniku vrátí již druhý rok fungování. Již druhým rokem podnik ušetří 28 064 Kč. Každým dalším rokem firma novým systémem ušetří 48 928 Kč. V prvním roce je nutná investice 20 864 Kč.

V prvním roce, kdy podnik zavede nový systém hodnocení, náklady na hodnocení se o 11 % zvýší. Ve druhém roce podnik ušetří 28 064 Kč. V dalších letech Pramet ušetří 27 % nynějších nákladů na obstarávání ročně (48 928 Kč/rok).

Implementace nového systému hodnocení dodavatelů ve firmě Pramet Tools, s.r.o. má smysl. Ušetření nastane již v druhém roce po zavedení systému.

#### **4.3. Rizika zavedení změny**

Zvážení veškerých rizik při zavádění nového návrhu je podstatnou součástí každé podnikové činnosti. Jedná se o situaci, kdy ten, kdo se rozhoduje, zná všechny možné důsledky svého rozhodnutí.

Hlavní působilé, kteří mohou ovlivnit zavedení nového systému hodnocení dodavatele jsou:

- mateřská společnost,
- management,
- zaměstnanci,
- dodavatelé.

Mateřská společnost má zásadní vliv na jakoukoliv změnu v podniku. Veškeré nové návrhy se musí mateřské společnosti prezentovat. Ta potom návrhy schválí a umožní jejich implementaci. Riziko při zavedení nového návrhu je neschválení nového návrhu hodnocení dodavatelů.

Vrcholové vedení v podniku Pramet Tools, s.r.o. má za úkol prezentovat nové návrhy mateřské společnosti (vlastníkům podniku Pramet). Riziko tedy vyplývá z toho, že vrcholový management nemusí být schopen správně nový systém prezentovat. Tím pádem nemusí být schopný své vedení přesvědčit o vhodnosti zavedení nového návrhu.

Riziko, které může vyplynout ze strany zaměstnanců, je spojené s neztotožněním se zaměstnanců se zavedením nového hodnotícího návrhu. Pracovníci mohou mít averzi k jakékoliv změně. Nemusí se jim nový hodnotící systém líbit.

Negativní reakce, která může přijít od dodavatelů je, že se jim nový hodnotící systém nemusí líbit. V novém návrhu je spousta hodnotících kritérií navíc, a to pro ně nemusí být akceptovatelné. Dodavatelům se také nemusí líbit návrhy akčních plánů (co by měli změnit apod.). Riziko tedy je, že dodavatel nemusí nový návrh jeho hodnocení přijmout kladně.

V tabulce číslo 11 – Přehled hlavních rizik je shrnutí výše popsaných rizik a podnětů, které je mohou způsobit.

**Tabulka 11 - Přehled hlavních rizik**

<b>působilé</b>	<b>Rizika</b>
mateřská společnost	nepřijmou návrh
management	nedokážou přesvědčit
zaměstnanci	neztotožní se s návrhem
dodavatelé	nové hodnocení je nežádoucí

Zdroj: Autor

#### 4.4. Přínosy zavedení změny

Dobře zpracovaný návrh by měl podniku vždy něco přinést. Nový návrh systému hodnocení dodavatelů v podniku Pramet Tools, s.r.o. má pro každého účastníka nějaké přínosy. Jednotlivými účastníky, kterým nový návrh přinese výhodu, jsou:

- mateřská společnost,
- management,
- zaměstnanci,
- dodavatelé,
- zákazníci.

Pro mateřskou společnost je hlavním přínosem spojeným se zavedením nového systému hodnocení dodavatelů zvýšení přehledu o dodavatelích. Jedná se o kompletní přehled o jejich slabínách a na druhé straně i silných stránkách. Tento přehled může mateřské společnosti sloužit i jako podklad pro další důležitá rozhodnutí týkající se dodavatelských firem.

Změna systému hodnocení přináší výhody i pro management. Hlavní výhodou je lepší orientace ve vhodnosti dodavatelských firem. Další výhodou, která ze změny vyplývá pro management je lepší připravenost na prezentace nových změn. Management tím získá potřebnou informační podporu pro prezentace mateřské společnosti v oblasti dodavatelů. Získání správných informací o dodavatelích pomůže vrcholovému vedení v rozhodování o dodavatelských podnicích.

Pro zaměstnance je hlavní přínos ze změny spojen se zjednodušením práce. Zjednodušení spočívá v lepší orientaci nad jednotlivými dodavateli. Před touto změnou všichni hodnotili všechny a podléhalo to velkému zmatku. S novým systémem hodnocení dostane každý pracovník na starost své dodavatele. To zabrání chaosu a případné duplikaci činností. Přínos pro pracovníka je samozřejmě také přehlednost.

Přínos pro dodavatele je velmi patrný. Každý dodavatel obdrží nejen své aktuální hodnocení, ale i doporučení, v které oblasti je zapotřebí se zlepšit. Pokud dodavatel tuto výzvu přijme, stává se pro něj příležitostí být lepším dodavatelem pro podnik Pramet Tools, s.r.o.

Pokud bude podnik spokojen se svými dodavateli, znamená to, že dodavatelé dodávají do podniku kvalitní suroviny. Z těchto surovin jsou potom vyráběny Prametem finální

výrobky. Konečný výrobek je zaslán zákazníkovi. Z toho všeho je tedy jeho hlavním přínosem kvalitní výrobek. Zákazník může produktu důvěřovat. Pokud bude důvěřovat výrobku, bude důvěřovat i firmě. Spokojený zákazník se stává pro firmu stálým zákazníkem.

V tabulce číslo 12 – Přehled hlavních přínosů je shrnutí výše popsaných přínosů. Včetně přiřazení kdo z přínosů bude těžit.

**Tabulka 12 - Přehled hlavních přínosů**

<b>účastník</b>	<b>Přínosy</b>
mateřská společnost	vyšší přehled u dodavatelských firem
management	lepší orientace, rozhodování
zaměstnanci	zjednodušení práce, přehlednost
dodavatelé	příležitost zlepšení
zákazníci	důvěra v produkt

Zdroj: Autor

## Závěr

Tématem diplomové práce bylo zlepšit současný systém hodnocení dodavatelů ve firmě Pramet Tools, s.r.o. Hlavní cíl práce spočíval ve vytvoření nového systému hodnocení dodavatelů v podniku tak, aby umožnil maximálně zpracovat potřebné informace a poskytl jasný a přehledný výstup o dodavatelích podniku.

Dílčí cíl práce spočíval v analýze současného stavu hodnocení dodavatelů ve firmě Pramet Tools, s.r.o. Práce byla rozdělena do dvou základních částí. První část obsahovala teoretické zpracování nákupu a jeho marketingového pojetí, hodnocení dodavatelů, které v sobě zahrnuje volbu, postup a výběr. Druhá, praktická část se týkala popisu současného systému hodnocení dodavatelů ve firmě a zjištění jeho nedostatků. Závěrečná část byla zaměřena na přínosy a náklady nového návrhu, detailní plán návrhu a rizika zavedení změny

Na základě zkušeností, spolupráce s nákupním oddělením a výsledků provedených analýz byly zjištěny následující nedostatky dosavadního systému hodnocení dodavatelů – nevhodné rozdělení dodavatelů (respektive žádné), nedostatečné hodnocení dodavatelů, omezené množství kritérií hodnocení.

Nový systém hodnocení spočívá v rozdělení jednotlivých dodavatelů. Dodavatelé byli rozděleni na základě ABC analýzy dle důležitosti pro podnik. Tím vznikly tři kategorie dodavatelů. Hlavní skupině A je zapotřebí věnovat největší pozornost (jsou pro podnik velmi důležití). Nedostatečné hodnocení dodavatelů spočívalo hlavně ve velmi omezeném množství hodnotících kritérií. Kritéria vypovídala hlavně o cenovém chování dodavatele, což je nedostačující pro kvalitní zhodnocení dodavatele. Proto jsou v novém systému vytvořena zcela nová kritéria. Jednotlivá kritéria byla rozdělena do čtyř základních částí a to kvalita, spolehlivost termínů, cena a ostatní.

Vytvoření nového formuláře pro hodnocení v tabulkovém editoru Microsoft Excel je součástí návrhu. V hodnotícím formuláři jsou uvedena všechna hodnotící kritéria potřebná ke spolehlivému hodnocení dodavatelů. Praktický příklad uvedený v práci je důkazem o provozuschopnosti celého nového návrhu. Díky novému hodnotícímu formuláři dochází k efektivnějšímu hodnocení.

Poslední kapitola praktické části byla věnována detailnímu plánu. Detailní plán se zabýval jednotlivými činnostmi potřebnými k zavedení nového systému do podniku. Zhodnocení nákladů vypovídá o vhodnosti zavedení nového systému z finanční stránky. Počáteční náklady na implementaci nejsou vysoké a zpětné ušetření je pro podnik velkým přínosem. Přínosy převyšují nad případnými riziky, což je další důvod pro implementaci nového systému.

Nově navržený systém podniku Pramet Tools, s.r.o. umožní plně a efektivně využívat informace týkající se jejich dodavatelů. Díky snadnému zpracování a využití programu Microsoft Excel je možné provádět hodnocení dodavatelů jednodušeji, než tomu bylo doposud.



## Použitá literatura

- [1.] SIXTA, Josef; MAČÁT, Václav. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [2.] HÝBLOVÁ, Petra. *Logistika pro kombinovanou formu studia*. Pardubice, 2006, ISBN: 80-7194-914-0
- [3.] TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [4.] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [5.] TOMEK, Gustav; TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [6.] *Nákupní činnost podniku*: [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, [cit. 2009 – 27 – 04]. Dostupný z WWW: < [http://nb.vse.cz/~vochozkm/pei/tyden\\_10.1.pdf](http://nb.vse.cz/~vochozkm/pei/tyden_10.1.pdf)>.
- [7.] *Grafy kurzů měn, které vydává ČNB*: [online]. Praha: Kurzy.cz, spol. s r.o., [cit. 2009 – 15 – 04]. Dostupný z WWW: < <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&m1=CZK&m2=EUR&T=0%2F&V=2&od=30.4.2008&do=30.4.2009>>.
- [8.] Vnitřní informace – Vnitřní směrnice nákupu podniku Pramet Tools, s.r.o.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 - Vazba mezi nákupním procesem a nákupními situacemi .....	18
Tabulka 2 - Klasifikace dodavatelů z hlediska jakosti dodávek .....	24
Tabulka 3 - ABC analýza .....	41
Tabulka 4 - Bodové ohodnocení první skupiny kritérií .....	50
Tabulka 5 - Bodové ohodnocení druhé skupiny kritérií .....	51
Tabulka 6 - Bodové ohodnocení třetí skupiny kritérií .....	52
Tabulka 7 - Bodové ohodnocení čtvrté skupiny kritérií .....	53
Tabulka 8 - Náklady na zaměstnance .....	58
Tabulka 9 - Náklady na roční chod systému .....	59
Tabulka 10 - Porovnání nákladů .....	60
Tabulka 11 - Přehled hlavních rizik .....	61
Tabulka 12 - Přehled hlavních přínosů .....	63

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Model nákupního chování organizací.....	13
Obrázek 2 - Nákupní rozhodovací proces .....	13
Obrázek 3 - Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí .....	14
Obrázek 4 - Faktory ovlivňující chování organizace.....	15
Obrázek 5 - Marketingové řízení podniku.....	19
Obrázek 6 - Graf kurzu měn česká koruna/euro .....	27
Obrázek 7 - Rozdělení dodavatelů a jejich způsob hodnocení .....	42
Obrázek 8 - Graf rozdělení dodavatelů.....	42
Obrázek 9 - Kraljickův model .....	43
Obrázek 10 - Graf rozdělení strategických dodavatelů dle komodit .....	44
Obrázek 11 – Celkové náklady na zavedení změny .....	59

## Seznam zkratek

BSC – Balanced ScoreCard

CO - kobalt

ČR – Česká republika

E – náklady

EDI – elektronická výměna dat

EU – Evropská unie

HDP – hrubý domácí produkt

L – termínová spolehlivost

LEV - list evidence výkonu = přijímací protokol

MTO spolehlivost – Make To Order = spolehlivost dodání u speciálních výrobků

POBJ - objednávací návrh = požadavek na objednávku

Q - kvalita

SAP - podnikový informační systém

SLEPT – sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické faktory

SWOT – silné (S), slabé stránky (W), příležitosti (O) a hrozby (T)

WC - wolframkarbid

## **Seznam příloh**

Příloha 1 - Stakeholders

Příloha 2 - SWOT analýza

Příloha 3 – Hodnocení dodavatele



Příloha 1 - Stakeholders

stakeholders	očekávání	cíle	síla	hodnocení
vlastníci, mateřská společnost SECO	spolehlivý systém hodnocení dodavatelů	zabezpečení kvalitního hodnocení dodavatelů	možnost změny	10
management	spolehlivost a včasnost informací o dodavatelích	spolehlivost základních informací o dodavatelích, plánování nápravných opatření	znalost dodavatele	9
zákazníci	dodržení termínů, jednoduchost objednání, zaměstnanci	včasné informace o objednávce, potvrzení a 100% dodržení požadovaných termínů, rychlé dodávky	možnost změny dodavatele	8
zaměstnanci	rychlá odezva, uživatelsky příjemné prostředí	zjednodušení práce	nedostatek kvalifikované pracovní síly	8
dodavatelé	dlouhodobá spolupráce, elektronická výměna dat	zvýšení obrátu a vlivu na Pramet, růst produkce pro Pramet	znalost trhu a požadavků Prametu, novinky	6
vláda	spolehlivost požadovaných předpisů	maximalizovat výnosy, minimalizovat nezaměstnanost	legislativa, vládní pobídky	6
konkurence	snížení tržního podílu Prametu	získání trhů Pramet	značka, vysoká kvalita	4

Příloha 2 - SWOT analýza

<b>Strenght</b>	<b>Wekneesses</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s mateřskou společností,</li> <li>• průběh nákupu,</li> <li>• povinnosti nákupčího,</li> <li>• výběr dodavatele,</li> <li>• práce v reálném čase, spolehlivost, aktuálnost a včasnost informací,</li> <li>• dostatečné lidské a finanční zdroje,</li> <li>• outsourcing služeb, které nejsou produktivní.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozdělení dodavatelů,</li> <li>• hodnocení dodavatelů,</li> <li>• kritéria hodnocení.</li> </ul>
<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• klady vstupu ČR do EU,</li> <li>• recyklace,</li> <li>• automatizace,</li> <li>• sortiment,</li> <li>• připravenost pro implementaci EDI,</li> <li>• plánovací systém zabezpečující spolehlivost dodávek dle přání zákazníků,</li> <li>• systém záložních dodavatelů,</li> <li>• dlouhodobý rozvoj dodavatelů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• snižování životní úrovně,</li> <li>• nutnost plnění legislativních požadavků EU a nových zákonů v oblasti používání chemických látek a ochrany životního prostředí,</li> <li>• nestabilní ekonomika,</li> <li>• zápory vstupu ČR do EU,</li> <li>• silná vyjednávací pozice zákazníků a dodavatelů,</li> <li>• konkurence.</li> </ul>



## Pramet Tools, s.r.o., Uničovská 2, 787 53 Šumperk

**Dodavatel:** **Karned Tools, s.r.o.**  
**Komodita:** **obchodní zboží**

Skupina	Hodnocený parametr	Max počet bodů	Aktuální počet bodů
Q	Reklamace	30	20
	Vnitřní audit	20	0
	Certifikáty(ISO 9000 a 14 000)	20	20
	Inspekce měřících a test. zařízení	10	10
	Q prototypů	10	5
	Manipulace, skladování, balení	10	3
	Spolupráce při řešení problémů	10	5
	<b>Σ</b>	<b>110</b>	<b>57%</b>
L	Spolehlivost standard	30	10
	Spolehlivost MTO	30	15
	Nabídky do 48 hod.	20	20
	Kapacity	20	20
	Zkracování výrobních lhůt	10	7
	Dodací lhůty	20	20
	Potvrzení dodávky(přepotvrzené)	10	10
	Skluzy úkolů	10	0
	<b>Σ</b>	<b>150</b>	<b>72%</b>
E	Cenové chování	20	10
	Splatnost	30	15
	Speciály	10	5
	Novinky(standard)	10	5
	Vyjednávání smluvních cen	10	10
	<b>Σ</b>	<b>80</b>	<b>56%</b>
Ostatní	Synergické efekty	20	20
	Spolupráce při řešení problémů	10	10
	Novinky, rozvoj	20	10
	Kompletní dokumentace	10	10
	Nápravné a preventivní akce	20	10
	<b>Σ</b>	<b>80</b>	<b>75%</b>

<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>66%</b>
--------------	------------	------------

	100%-75%
	74%-50%
	≤49%