

Výběr dodavatelů v systému zásobování firmy

Denisa Jeřábková

Bakalářská práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Denisa JEŘÁBKOVÁ**
Osobní číslo: **L08990**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Výběr dodavatelů v systému zásobování firmy**

Zásady pro vypracování:

- 1. Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice výběru dodavatelů v systému zásobování firmy**
- 2. Provedte analýzu výběru dodavatelů v systému zásobování firmy ve společnosti Made, a.s.**
- 3. Na základě provedené analýzy formulujte doporučení a návrhy na možnost výběru dodavatelů v Made, a.s.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ČUJAN, Z. Projektování logistických systémů. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2010. 152 s. ISBN 978-80-7318-949-5.

[2] LAMBERT, D., STOCK, J. R., ELLRAM, L. Logistika. Brno. CP Books, a.s. 2005. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

[3] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno. Computer Press. 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Strohmandl
Ústav logistiky

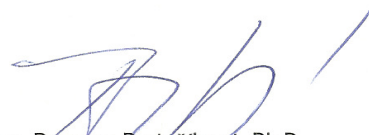
Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2010

Termín odevzdání bakalářské práce:

6. května 2011

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011



Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.
pověřená děkanka



Ing. Jan Strohmandl
ředitel ústavu

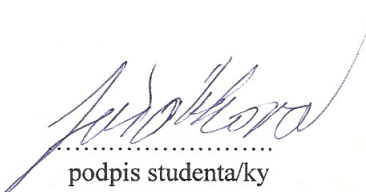
Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 20. 12. 2010


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Ve své bakalářské práci zaměřené na téma výběr dodavatelů v systému zásobování firmy se nejprve zabývám základními pojmy a základními parametry pro výběr dodavatelů. Poté uvádím vybrané metody, která se dají při výběru dodavatelů použít. Pro praktickou část jsem si vybrala obchodní společnost MADE GROUP, a.s. V této druhé části práce aplikuji metody, které jsou uvedeny v teoretické části práce na uvedené společnosti. Cílem mé bakalářské práce je zjistit, zda jsou metody pro podnik výhodné a pokud ano, navrhnout řešení, jak nové metody zavést do chodu podniku.

Klíčová slova:

Výběr dodavatelů, metody, aplikace metod, navrhnout řešení

ABSTRACT

In my bachelor thesis aimed at selection of suppliers of supply company at first I deal with basic terms and basic parameters for selection of suppliers. After that I present some methods, which can be used when selecting suppliers. I have chosen company MADE GROUP, j.s.c. for my practical part. In this second part of thesis I apply methods, which are showed in teoretici part of thesis in company. The target of my bachelor thesis is find If are methods advantageous for company and If so, propose selection how new methods introduce to business operations.

Keywords:

Selection of suppliers, methods, apply of methods, propose selection

“Nezáleží na tom, jaký titul Ti dala vysoká škola, záleží na tom, jaký titul Ti přidělí život.“

Neznámý autor

Tímto bych chtěla poděkovat společnosti MADE GROUP, a.s., zejména pak panu Ing. Janu Novotnému, za poskytnuté interní informace firmy a za pomoc při psaní bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	10
1.1 LOGISTIKA	10
1.2 ZÁSOBOVÁNÍ.....	11
1.3 DODAVATELÉ.....	11
2 METODY PŘI VÝBĚRU DODAVATELŮ	13
2.1 ZÁKLADNÍ KRITÉRIA VÝBĚRU DODAVATELE	13
2.2 METODA ABC.....	16
2.3 SWOT ANALÝZA	18
2.4 SCORING - MODELY	19
2.4.1 Grafické znázornění Scoring–modelů.....	21
2.5 VÍCEKRITÉRIÁLNÍ ANALÝZA VÝBĚRU DODAVATELE.....	22
2.5.1 Metoda prostého součtu	24
2.5.2 Metoda pořadí	25
2.5.3 Bodovací metoda.....	26
2.5.4 Shrnutí	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 MADE GROUP, A. S.	30
3.1 POSTUP VÝBĚRU DODAVATELŮ SPOLEČNOSTÍ MADE GROUP, A.S.....	32
3.2 SWOT ANALÝZA	33
3.3 APLIKACE METOD VÝBĚRU DODAVATELE PRO SPOLEČNOST MADE GROUP, A.S.	36
3.3.1 Představení dodavatelů.....	36
3.3.2 Využití scoring-modelu.....	37
3.3.3 Výpočet pomocí prostého součtu	39
3.3.4 Výpočet pomocí metody pořadí	40
3.3.5 Bodovací metoda.....	41
4 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ	43
4.1 SHRUTÍ.....	43
ZÁVĚR	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	46
SEZNAM OBRÁZKŮ	48
SEZNAM TABULEK	49

ÚVOD

Pro svoji bakalářskou práci jsem si vybrala téma „Výběr dodavatelů v systému zásobování firmy“, protože pro podnik je výběr vhodného dodavatele velmi důležitý, jelikož může přispět k zefektivnění výroby a k růstu celkové konkurenceschopnosti podniku. Neuvážený výběr dodavatele může podniku naopak velmi uškodit. Hlavně výrobní podnik by měl dodavatele vybírat pečlivě, tak aby byl zajištěný plynulý chod výroby a podniku jako celku.

Při špatném výběru dodavatele může dojít ke zpoždění dodávek z důvodů velké vzdálenosti dodavatele, při výběru dodavatele s nepřiměřenými cenami může toto špatné rozhodnutí podnik ohrozit, protože i podnik bude muset své ceny navýšit a tím může přijít o stávající i potencionální zákazníky, proto se ve své bakalářské práci zaměřím na vybrané metody, které mohou toto riziko eliminovat.

V první části své bakalářské práce se nejprve zaměřím na definování základních pojmů, které s výběrem dodavatelů souvisí. Jedná se o pojmy logistika, zásobování a dodavatelé. Dále se v teoretické části zaměřím na základní kritéria výběru dodavatele, ke kterým se dá při výběru dodavatele přihlížet. Většina firma na základě těchto kritérií vybírá své budoucí dodavatele. Nastíněný postup výběru dodavatele zakončím dodavatelско-odběratelskou smlouvou. Hlavním tématem teoretické části jsou metody výběru dodavatele. Rozeberu metodu ABC, SWOT analýzu, scoring-modely a vícekritériální analýzy, kam zařadím metodu prostého součtu, metodu pořadí a bodovací metodu.

Ve druhé, praktické části práce nejprve představím firmu MADE GROUP, a.s., ze které jsem čerpala informace potřebné pro aplikaci metod výběru dodavatele. Společnost MADE GROUP, a.s. má své již zaběhlé postupy při výběru svých dodavatelů, které se firmě vyplácejí, a vedení společnosti není navyklé používat na výběr dodavatelů speciální metody. I přesto budu realizovat metody z teoretické části na chod společnosti a budu se snažit zjistit, zda by tyto metody nebyly pro podnik výhodnější.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit, který postup je pro firmu MADE GROUP, a.s. nejvýhodnější a při zjištění výhod aplikovaných metod navrhnout pro společnost řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V úvodu, bych se ráda zabývala vymezením základních pojmů, které se k řešenému tématu vztahují. Jedná se o pojmy logistika, zásobování a dodavatelé. Všechny tři pojmy jsou navzájem propojeny a navzájem se také doplňují. Nejprve bych se ráda pozastavila nad slovem logistika, vysvětlila jeho význam a okrajově definovala, co vlastně logistika představuje a čím se zabývá.

1.1 Logistika

S pojmem logistika se setkáváme už v době řecké filozofie, kde kořenem slova je pojem „logos“, který můžeme přeložit jako slovo, řeč, rozum, počínání. Nejdříve se začala logistika objevovat ve vojenské oblasti a to proto, že vojenské výpravy potřebovaly překlenutí velkých vzdáleností, vyžadovaly zásobování vojsk. Mimo vojenství se s logistikou poprvé setkáváme okolo roku 1912, kdy se tento pojem začal objevovat v hospodářské sféře. V ekonomické oblasti se logistika týkala především zboží a později také služeb. [4]

Dnes můžeme logistiku definovat takto: „*Logistika představuje strategické řízení funkčnosti, účinnosti a efektivity hmotného toku surovin, polotovarů a zboží s cílem dodržet časové, místní, kvalitativní a hodnotové parametry požadované zákazníkem. Jeho nedílnou součástí je informační tok propojující vzájemně logistické články od poskytování produktů zákazníkům, (zboží, služby, přeprava, dodávky) až po získávání zdrojů.*“ [MÁLEK, přednáška Logistika, Historie, vývoj, s. 8] V dnešní době existuje mnoho druhů definic logistiky, ale jako jedna z komplexních definic se může brát tato definice podle Ing. Jaromíra Štůska, CSc., který je teoretikem a praktikem v logistice: „*Logistika představuje koordinované, integrované a synchronizované řízení informačních a výkonných procesů neoddělitelně spojených v celém průběhu s přípravou (projektováním), tvorbou a finalizací produktu. Fungování a účinnost těchto procesů jsou zdrojem tvorby hodnoty poskytované zákazníkům. Cílem je dodržet časové, hodnotové a místní parametry vnímané zákazníkem a těchto parametrů dosáhnout s vysokou celkovou účinností. Tyto procesy jsou horizontálně i vertikálně integrovány a uskutečňují se v relativně samostatných člancích logistického řetězce, jimiž jsou provozy.*“ [MÁLEK, ČUJAN, 2008, s. 11] Když porovnáme obě definice, vidíme, že jejich smysl je v podstatě stejný a že logistika je řízení určitého procesu.

1.2 Zásobování

Zásobování je jednou z nejdůležitějších činností podniku, protože má za úkol zajistit dostatek zásob pro jeho činnost. O řízení stavu zásob se logistika zajímala již od dob svých začátků. A jaký je vlastně cíl zásobování? „*Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové výši a v takové struktuře, aby byla zabezpečena rytmická a nepřerušovaná výroba a pohotovost a úplnost dodávek tak, aby náklady s tím spojené byly minimální.*“ [MÁLEK, přednáška Logistika, Řízení zásob, s. 2]

V dnešní době se však klade větší důraz na snižování zásob. Tento trend má několik důvodů. V zásobách se váže kapitál, spotřebovává se další práce a prostředky (zásoby musíme někde skladovat, což stojí další náklady na energii, údržbu, mzdy a opravy skladovacích prostor), je tu také ohrožení znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti zásob. Velikost zásob by tedy měla být z těchto důvodů co nejmenší, ale na druhou stranu musí zajistit dostatečnou pohotovost dodávek zákazníkům. Tyto dvě hlediska (tj. minimalizace zásob versus vysoká pohotovost) jsou protichůdná a podniky mezi nimi musí volit určitý kompromis. [4]

Řízení zásob má v logistickém systému určitý význam, který můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- I. Zabezpečení plynulosti výroby
- II. Má za úkol krytí nepředvídatelných výkyvů v poptávce nebo poruch v distribučním systému
- III. Musí vyrovnávat nabídku a poptávku
- IV. Utváří podmínky pro územní nebo odvětvovou specializaci [6]

Zásobování je tedy jednou z nejdůležitějších funkcí logistiky a logistického řetězce. Bez řízení zásob by podnik nemohl fungovat.

1.3 Dodavatelé

Dříve se na dodavatele pohlíželo jinak než v dnešním světě, kdy je dodavatel jedním z nejdůležitějších článků logistického řetězce. V minulosti měli dodavatelé spíše sekundární, obslužnou funkci. Touto funkcí bylo plnit požadavky výrobní nebo jiné interní požadavky na nákup materiálů. Nebylo už však podstatné, zda jsou tyto požadavky oprávněné, zda je potřeba se snažit o vybudování dlouhodobých vztahů s dodavateli nebo plně pochopit potřeby odběratelů, tak jak je to v dnešní době. Tento přístup k dodavatelům omezoval

možnosti, kterými mohlo oddělení nákupu přispět ke zvýšení rentability podniku. Oddělení, které mělo na starosti nákup materiálu a služeb, plnilo z velké části požadavky jiných interních útvarů podniku – marketingu, provozních jednotek, které potřebovaly něco obstarat z vnějších zdrojů. Rozsah nákupních činností byl definován a omezen funkcemi uvnitř dané organizace. Výběr dodavatele se tedy omezoval na to, aby materiál či služby byly pro podnik k dispozici ve správnou dobu a na správném místě, v požadovaném množství, v požadované kvalitě a za přiměřenou cenu. Při tomto postupu však nedocházelo ke snaze snížení nákladů na minimum, přitom oddělení nákupu mohlo také ovlivnit hospodářský výsledek podniku, když by snížilo ceny placené dodavatelům. [9]

Dnes se klade důraz na propojení dodavatele a odběratele a také na dlouhodobější spolupráci, u níž je výhodou lepší znalost zákazníka a lepší možnost reagovat na jeho požadavky. Z těchto důvodů se volba vhodného dodavatele stává, více významnější. V dnešní době se dodavatel vybírá především na základě multikriteriálního hodnocení a pomocí bodové stupnice. Toto hodnocení se provádí jak u nových, tak i u stávajících dodavatelů a z těch se vyberou ti optimální. Můžeme mít i více dodavatelů, ale při menším počtu je lepší komunikace a rychlejší řešení problémů. Větší počet dodavatelů naopak zvyšuje kvalitu služeb a informací o výrobku a větší variabilitu dodávek. Při hodnocení dodavatelů se díváme na jejich ekonomickou stabilitu, schopnost dostát svým závazkům, schopnost dostát požadavkům zákazníka na inovaci ve výrobě, ve vývoji a na standardy v jakosti. Podrobněji se hodnocením dodavatele budu zabývat v následující kapitole. Firma se tedy musí při výběru dodavatele zaměřit na to, jestli bude usilovat o strategické partnerství, tedy dlouhodobé nebo jestli bude udržovat minimální styky s dodavatelem a jejich služby využívat minimálně. Toto rozhodnutí záleží na mnoha faktorech a je to na každé firmě. [9]

2 METODY PŘI VÝBĚRU DODAVATELŮ

Ve druhé části bych se ráda zabývala už konkrétními metodami pro výběr dodavatelů. Chtěla bych se zaměřit na metodu ABC, SWOT analýzu, Scoring - modely, váhové a bodové hodnocení. Každá firma si pro výběr dodavatele volí jiný systém, vždy ten, který vyhovuje jejím potřebám, ale ráda bych ukázala možnosti, které se dají využít při volbě vhodného dodavatele.

2.1 Základní kritéria výběru dodavatele

Výběr dodavatelů ve firmě má za úkol oddělení nákupu za účasti útvarů vývoje, výroby, managementu kvality a logistiky, které stále musí monitorovat situace na trhu a tyto situace také vyhodnocovat. Na trhu existuje mnoho dodavatelů, kteří splňují kritéria daného podniku, ale tato kritéria je nutné stále sledovat, abychom zavčas zjistili, zda se dodavatel nedostal do ekonomických potíží nebo se stal nesolventním a mohli ho nahradit jiným dodavatelem. [7]

Pro výběr dodavatele existují různá kritéria, která se liší podle toho, o jakou firmu se jedná a jaké požadavky jsou potřeba ze strany dodavatele splnit, aby zajistil spokojenost odběratele a další obchod s ním. *„Vždy se jedná o soubor pravidel, kterými musí dodavatelé projít, aby byli vybráni do dalšího kola výběru dodavatele.“* [MÁLEK, přednáška Logistika, Nákup, s. 7]

Řídící pracovník musí nejprve sestavit seznam všech potencionálních dodavatelů pro dané zboží, které se bude nakupovat. Poté se musí vytvořit seznam kritérií, díky kterým budeme dodavatele hodnotit. Dále bychom také měli ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů u každého faktoru. Pokud dodavatel splní základní kritéria daná odběratelem, dostává se do užšího výběru dodavatelů. V dalším kole musí prokázat, že je schopen nabídnout odběrateli ty nejlepší možné podmínky – např. nejnižší cenu, nejvyšší kvalitu, nejnižší dodací lhůty, spolehlivost... Rozhodování o výběru dodavatele nezávisí na jednom kritériu, avšak musíme zohlednit nejrůznější pohledy.

Hlavní kritéria při volbě dodavatele:

- a) jakost,
- b) cena,
- c) lhůta,

- d) výrobní lokace,
- e) dodací podmínka,
- f) spolehlivost dodávek. [7]

„Pokud dodavatel nabízí vyšší jakost, nižší cenu, kratší dodací lhůtu a větší spolehlivost dodávek, bývá to velice kladně hodnoceno a tento dodavatel má velkou pravděpodobnost, že při volbě dodavatele bude úspěšný. Pokud dodavatel nabízí horší jakost, vyšší cenu a delší dodací lhůtu, bývá to spíše negativně hodnoceno. Klíčovou roli může hrát také výrobní lokace dodavatele.“ [MÁLEK, přednáška Logistika, Nákup, s. 9]

Při výběru dodavatele se také musíme ohlížet na prokázání jeho kvalitativní způsobilosti. K tomuto prokázání nám slouží audity prováděné zákazníkem, prováděné jiným zákazníkem dodavatele a různé certifikace udělené certifikačními orgány.

Posouzení kvality vypovídá o technických a organizačních předpokladech dodavatele. Všeobecná kvalitativní způsobilost je předpokladem pro udělení zakázky.

Výběr dodavatelů není otázkou jedné hodiny či jednoho dne. Je to jeden z důležitých faktorů pro zajištění správného fungování firmy, a proto je výběr dodavatelů delší proces, který je rozdělen do několika fází a data použitá v těchto fázích může podnik využít k tomu, aby se mohli stanovit ti dodavatelé, se kterými bude chtít podnik navázat dlouhodobé vztahy.

„Fáze pro výběr vhodného dodavatele jsou:

- 1. přípravná fáze – vznik potřeby koupit určitý produkt, dle potřeby vytvoření nákupního týmu;*
- 2. identifikace potenciálních dodavatelů – stanovení kritérií výběru, přístup k volbě;*
- 3. prozkoumání a výběr dodavatele – kontakt potenciálních dodavatelů, ohodnocení dodavatelů, volba;*
- 4. navázání vztahu – dokumentování původních očekávání a kontaktů, věnování vysoké míry pozornosti, poskytování rychlé zpětné vazby;*
- 5. ohodnocení vztahu – pokračování na současné úrovni vztahu, rozšíření/budování vztahu, omezení či zrušení vztahu.“ [MÁLEK, přednáška Logistika, Nákup, s. 11]*

Při výběru dodavatelů je vhodné využít vícekritériální metody rozhodování, abychom mohli posoudit, který z dodavatelů je výhodnější. Rozhodnutí výběru daného dodavatele

může být výsledkem např. expertního odhadu týmu nebo jednotlivce, bodovacího hodnocení, kalkulací kritérií, které lze ocenit a třeba i kombinací všech uvedených postupů. Někdy jsou však daná jasná kritéria k výběru dodavatelů, podle kterých se musíme řídit a nevyužíváme uvedené postupy. Např. musíme nakoupit co nejlevněji s ohledem na finanční problémy firmy, při subjektivní přístupů nákupce (je mu jedno, zda je to pro firmu výhodné nebo není, hlavně ať je zboží nakoupeno), při subjektivních názorech nákupce (má např. provize od zákazníka), přesně podle legislativně vymezených procedur. Každý podnik se snaží, vzhledem k ekonomickým podmínkám, snižovat náklady a ceny konečných výrobků, a proto se oddělení nákupu pokouší vyjednávat s dodavatelem co nejnižší ceny při zachování stávající nebo vyšší kvality. Díky těmto vyjednáváním může mít podnik více různých dodavatelů a může také odebírat více materiálu. Cílem je optimalizovat náklady a také spokojenost s nabízenými službami dodavatele. [7]

Výběr dodavatele je zakončen uzavřením dodavatelsko-odběratelské smlouvy, která slouží k tomu, aby byly písemně ošetřeny požadavky dodavatele i odběratele a aby byla smluvně podložena jejich budoucí spolupráce. Každý rok bývají tyto smlouvy obnoveny a znovu podepsány. Během roku se totiž mohou změnit požadavky odběratele, ale i ceny za požadovaný materiál, dodací podmínky nebo lhůty pro objednání. Jednou z hlavních podmínek, které se ve smlouvě vyjednávají, jsou tzv. dodací podmínky. V mezinárodní přepravě se používají tzv. INCOTERMS. „*INCOTERMS je soubor podmínek, ve kterých je explicitně vyjádřeno, která strana (dodavatel nebo odběratel, resp. kupující nebo prodávající) bude při přepravě zboží zodpovědná za přepravní náklady, za celní odbavení, za balení zboží nebo za pojištění při přepravě.*“ [MÁLEK, přednáška Logistika, Nákup, s. 17]

Pro stranu odběratele je však výhodnější, aby za všechny aktivity související s dopravou odpovídal dodavatel. Útvar nákupu by proto měl vždy vyjednat takové podmínky, které nejvíce vyhovují jeho straně.

Hlavní body dodavatelsko-odběratelských smluv:

- a) požadavky zákazníka (např. množství)
- b) časové období (nejčastěji jeden rok)
- c) cena za materiál (bývá dopředu odsouhlasena cenová nabídka)
- d) dodací doba (doba od objednání materiálu až po jeho doručení)

- e) tzv. doby fixace (doby, během nichž není možné měnit požadavky zákazníka)
- f) dodací podmínka podle INCOTERMS
- g) volba dopravce (vždy volí strana zodpovědná za přepravu)
- h) balení zboží (dle požadavků zákazníka)
- i) záruka, možnost reklamace
- j) možný vliv na životní prostředí [7]

Velmi důležitou funkcí nákupu je monitorování trhu dodavatelů a hlídání dodavatelsko-odběratelských smluv. Tímto přístupem může oddělení nákupu přispět k větší stabilitě podniku i jeho lepší ekonomické situace. Když nastane situace, že některý dodavatel není schopen dostát svým závazkům, může oddělení nákupu přijít s alternativním dodavatelem, který je schopen nahradit stávajícího dodavatele pro zajištění fungování provozu a firmy. Může se také stát, že se dodavatel stane nesolventním a tehdy by mělo být oddělení nákupu první, kdo tyto změny zaregistruje a dokáže na ně reagovat.

2.2 Metoda ABC

Metoda ABC vychází z tzv. Paretova principu, pojmenovaného podle italského sociologa a ekonoma Vilfreda Pareta. Tento princip je založen na vztahu mezi příčinami a jejich následky. Jde o pravidlo 80/20 a znamená, že 20% činností nám přinese 80% výsledků. Metoda ABC se využívá v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu. Metoda ABC se dá i využít na klasifikaci dodavatelů, ty rozdělíme do 3 skupin, ve kterých budeme dodavatelům přiřazovat určité procento, které tvoří roční obrat podniku. [2]

Skupina A - do této skupiny zařadíme 20% klíčových dodavatelů, kteří tvoří 80% ročního obratu. S těmito dodavateli by se měl udržovat nadstandardní vztah a jakékoliv nesrovnalosti by se měli řešit ihned, protože mohou v konečném důsledku způsobit problémy ve výrobě. U dodavatelů ve skupině A bývají mnohem větší vytvořené úspory vzhledem k obchodnímu objemu než u dodavatelů zařazených do jiných skupin. S těmito dodavateli bychom měli udržovat častý kontakt a sledovat jejich rozvoj, výrobní procesy i systém kvality. [9]

Skupina B - v této skupině je zahrnuto 40-70 % všech dodavatelů, kteří tvoří okolo 15 % ročního obratu, ale věnuje se jim menší pozornost oproti dodavatelům ve skupině A. Tito

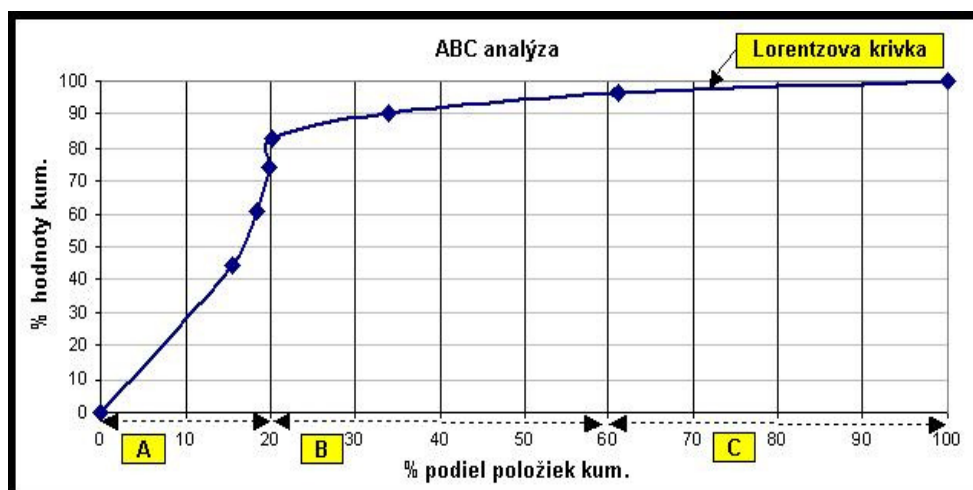
dodavatelé představují běžné dodavatele a do ostatních funkcí podniku zasahují pouze omezeně. [9]

Skupina C - do poslední skupiny zařadíme nepravidelné dodavatele, kteří jsou nárazoví nebo jsou tzv. v záloze, a jsou k dispozici při náhlých změnách nebo selháních u běžných dodavatelů. Dodavatelům zařazeným v této skupině nemusíme věnovat zvýšenou pozornost. [9]

Toto rozdělení je pouze informativní a nemusí probíhat jen na základě finančního objemu, ale i na základě jiných kritérií. Z různých důvodů může firma chtít zařadit dodavatele s menšími finančními objemy do skupiny významných dodavatelů.

V praxi podniků je metoda ABC velmi rozšířená, protože je jednoduchá, ale má slabý teoretický základ a je kritizována za volnost při volbě skupin. Výsledky této metody můžeme znázornit na Lorenzově křivce.

Obrázek 1: Graf Lorenzovi křivky



Zdroj: <http://www.ipaslovakia.sk/UserFiles/Image/Monika/ABC%20analza%281%29.jpg>

Příklad klasifikace dodavatelů pomocí metody ABC. Jak bylo uvedeno, dříve musíme se zaměřit na dodavatele s velkým obratem.

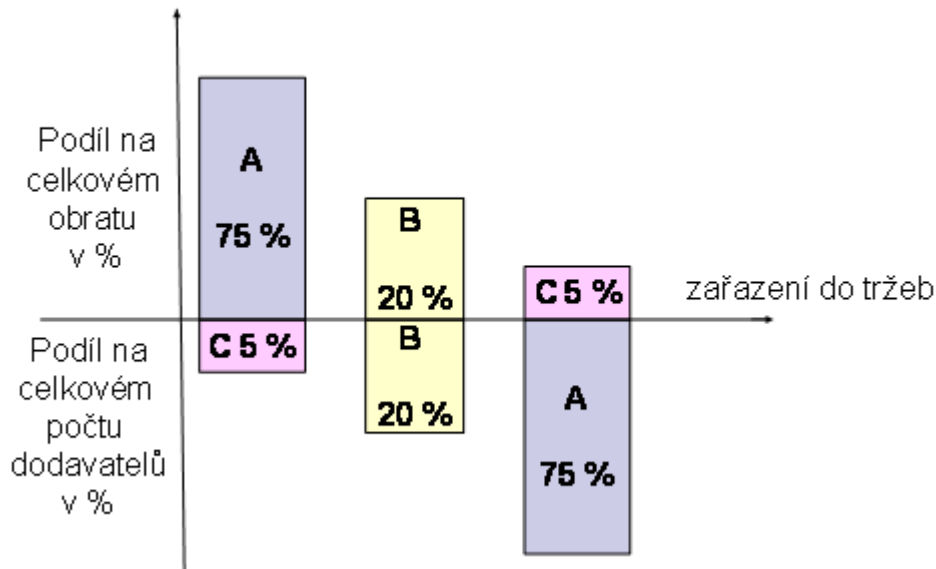
Tabulka 1: Metoda ABC

Třída	Podíl na obratu (%)	Podíl na počtu dodavatelů (%)
A	75	5
B	20	20
C	5	75

Zdroj: <http://pef.czu.cz/~rosoch/Nastroje%20controllingu.ppt>

Grafické znázornění metody ABC vidíme na obrázku č. 2:

Obrázek 2: Grafické znázornění metody ABC



Zdroj: <http://pef.czu.cz/~rosoch/Nastroje%20controllingu.ppt>

2.3 SWOT analýza

„SWOT analýzu lze chápat jako identifikaci interních silných a slabých stránek zkoumaného prvku ve vztahu k příležitostem a hrozbám, jejichž nositelem je vnější prostředí.“ [ČUJAN, 2010, s. 61] Ve SWOT analýze provádíme analýzu silných a slabých stránek zkoumaného prvku, příležitostí a hrozeb, které zaznamenáváme obvykle do tabulky. Analýzu je nutné vnímat jako nástroj, jehož pomocí uspořádáme již existující informace. Napomáhá využít informace na kvalitativně vyšší úrovni.

„Postup při realizaci SWOT analýzy:

- a) stanovení cílů
 - úspěšnost podniku v nejbližším období
 - dlouhodobá úspěšnost podniku
 - životnost výrobků
- b) definování faktorů ovlivňující cíle
 - poptávka na trhu
 - stav pohledávek závazků, půjček

- možnosti zavedení nového výrobku
- c) získání informací o jednotlivých faktorech
- d) rozhodnutí o strategii firmy, opatření k realizaci“ [ČUJAN, 2010, s. 61]

Při sestavování tabulky SWOT analýzy by počet prvků v kvadrantech neměl být větší jak 10. Popis jednotlivých prvků by měl být co nejvíce konkrétní. „Výsledkem analýzy může být, že šance jsou nízké a hrozby spojené s riziky jsou vysoké.“ [ČUJAN, 2010, s. 62] V tomto případě můžeme změnit cíle sledovaného subjektu nebo prvku. Tuto změnu musíme provést tak, aby se vlastnosti subjektu nebo prvku související s parametry, staly silnými stránkami. Díky SWOT analýze můžeme stanovit cíle prvku nebo subjektu podle jeho charakteristik a to zvyšuje šance a minimalizuje rizika k dosažení těchto cílů. [1]

SWOT analýza je jednoduchý, flexibilní nástroj, který slouží jako podklad k dalšímu rozhodování a měl by se provádět periodicky (doporučuje se cca 5leté období). Je to prostředek, který slouží k prozkoumání změn a rozvoje. Výstupu z analýzy mohou být použity pro rozhodnutí na různých úrovních. „Největší výhoda SWOT analýzy spočívá v tom, že bez ohledu na zjištění, která vyplynou, je jen na aktérech samotných, zdali se rozhodnou pro posilování silných stránek, minimalizaci slabých, využití příležitostí či zabránění možným hrozbám.“ [<http://strategie.rect.muni.cz/?cs/Hodnoceni-studijnich-oboru/Jak-psat-SWOT-analyzu>, 9. 5. 2011]

„Nevýhoda SWOT analýzy spočívá především ve „statické“ zpracovávaných informací, což vede k nutnosti matici permanentně aktualizovat o vývoj vnějšího prostředí, vždy v souladu s dynamikou změn vnějšího prostředí firmy i uvnitř firmy.“ [<http://www.rotschedl.com/news/metodika-swot-analyzy/>, 9. 5. 2011]

2.4 Scoring - modely

Scoring–modely slouží jako nástroje kvantitativního vyhodnocování daných dodavatelů podle předem stanovených kritérií. Do kritérií patří např. spolehlivost dodávky, kvalita, cena, způsob platby, rychlost dodávky atd. Informace o dodavatelích můžeme získat z např. evidence o výkonech dodavatelů, osobních kontaktů, z internetu, odborné komory, z odborných časopisů, z výstav a veletrhů, z inzerátů a reklamy dodavatele ... Na základě získaných informací ohodnotíme každého dodavatele body u zvolených kritérií. Ke každému kritériu poté zvolíme váhu podle pořadí důležitosti. K výpočtu využíváme vzorce váženého aritmetického průměru (můžeme využít ohodnocení prosté i vážené). [3]

Vzorec pro výpočet scoring–modelu je následující:

Obrázek 3: Vzorec pro výpočet Scoring-modelu

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

Zdroj: BRACH, *Diplomová práce*, r. 2010, s. 27

kde:

A_j = celkový počet bodů dodavatele j

a_i = váha kritéria i

b_{ij} = ohodnocení výkonu dodavatele j podle kritéria i

n = počet hodnocených kritérií

Celkové výsledné bodové ohodnocení můžeme srovnávat s ohodnocením jiných dodavatelů. „Čím vyšší je celkový počet bodů dodavatele, tím lépe dodavatel vyhovuje potřebám a specifickým daného podniku.“ [BRACH, 2010, s. 27]

Příklad využití Scoring – modelu:

Tabulka 2: Scoring-model

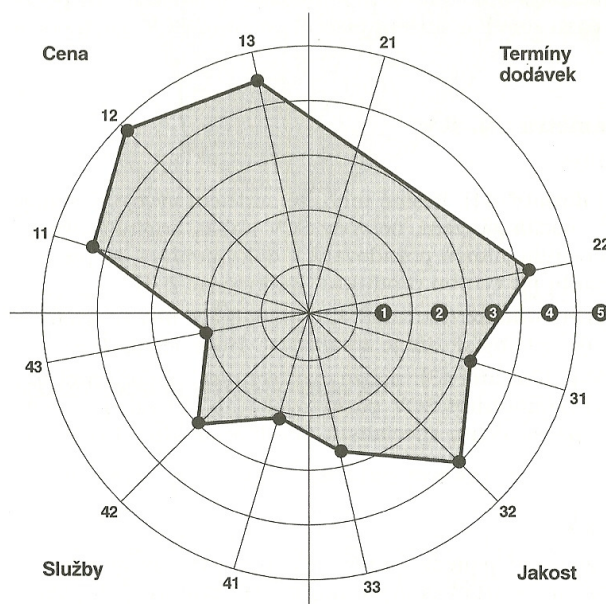
Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
A. JAKOST (váha 45)	počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
	podíl v %	73,3	83,3	60,0
BODY	<i>podíl krát váha</i>	33,0	37,5	27,0
B. CENA (váha 30)	průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
	reciproční index	62,5	55,5	100,0
BODY	<i>index krát váha</i>	18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST (váha 25)	Celková překročená dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
	reciproční index	55,3	100,0	65,6
BODY	<i>index krát váha</i>	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

Zdroj: BRACH, *Diplomová práce*, r. 2004, s. 27

2.4.1 Grafické znázornění Scoring-modelů

Grafické znázornění je dalším příkladem scoring – modelů. Na grafech se zobrazuje celková výkonnost dodavatele. Diagram má podobu terče, jehož střed ukazuje nejnižší hodnocení dodavatele a přímky vedoucí ze středu terče znázorňují jednotlivá kritéria, která mohou být ještě rozdělena na kritéria dílčí. Graf je dále rozdělen na 4 kvadranty: cena, kvalita, termín, servis a obsahuje soustředné kruhy, které odpovídají stupnici 0 – 4 a minimum je ve středu terče, jak už bylo zmíněno. Každé z kritérií se ohodnotí v závislosti na konkrétním dodavateli a zanesou se do grafu. Výsledkem je geometrický obrazec, jehož plocha odpovídá výkonnosti dodavatele. [9]

Obrázek 4: Grafické znázornění Scoring-modelů



Zdroj: BRACH, Diplomová práce, r. 2004, s. 29

Popis grafu scoring-modelu:

1. „Cena
 11. Struktura ceny
 12. Výška ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám
 13. Platební podmínky
2. Termíny dodávek
 21. Délka termínu

22. *Dodržování dohodnutých termínů*

3. *Služby*

41. *Servis před prodejem*

42. *Servis při prodeji*

43. *Servis po prodeji*

4. *Jakost*

31. *Úroveň kvality*

32. *Životaschopnost produktu*

33. *Spolehlivost produktu*“ [LUKOSZOVÁ, 2004, s. 81]

Žádný ze scoring-modelů není v praxi vzorový ani platný, protože každý podnik si je vytváří a upravuje podle vlastních požadavků a konkrétních situací. Jejich fungování je však založeno na stejném principu, jako uvedené příklady. Pro kvalitu výběrového rozhodování je zásadní stanovit si počet a druh zvolených kritérií.

2.5 Vícekriteriální analýza výběru dodavatele

Při řešení jakéhokoliv problému, ve kterém se máme rozhodnout pro některou z navržených variant, musíme přihlédnout k více kritériím, aby rozhodnutí bylo optimální, jak jsme si ukázali v předchozí kapitole. Vybraná kritéria mohou být kvantitativní, kvalitativní, maximalizační i minimalizační. Díky kritériím můžeme vybrané varianty seřadit od nejvýhodnějších po méně výhodné nebo je také rozdělit na efektivní a neefektivní. Při řešení vícekriteriálních analýz bychom měli postupovat systematicky a využívat poznatků z mnoha vědních disciplín, např. ze systémového inženýrství, operačního výzkumu. [1]

„Formalizovaný postup doporučený těmito vědními disciplínami modifikovaný pro tento specifický typ úloh lze rozdělit do následujících kroků (etap):

a) *Analýza a formulace úlohy*

b) *Sběr a zpracování informací*

c) *Volba metody*

d) *Výpočet*

e) *Rozhodnutí*“ [ČUJAN, 2010, s. 65]

ad a) analýza a formulace úlohy

- analýza problémové situace – zjištění současného stavu řešeného problému, stanovení účelu řešení úlohy, prozkoumání systémů souvisejících s problémem
- formulace úlohy – vyplývá z analýzy problémové situace a jasně definuje problém, její součástí je stanovení cílů úlohy, výběr kritérií a vymezení množiny hodnocených alternativ
- stanovení cílů úlohy – stanovíme si základní cíl úlohy a jeho rozdělení na dílčí cíle
- výběr kritérií – s jeho výběrem je spojeno určení typu kritérií a stupnic hodnoty kritérií; *„kritéria mohou mít dvě různé role: vylučující a hodnotící (kritérium může mít obě role současně); u vylučujících kritérií požadujeme, aby hodnota kritéria pro „přípustnou“ (realizovatelnou) alternativu splňovala minimální požadovanou či maximální přípustnou hodnotu kritéria (někdy i obě současně); nedosažení minimální či překročení maximální limitní hodnoty kritéria vede k vyloučení alternativy“* [ČUJAN, 2010, s. 65]; k porovnání alternativ nám slouží hodnotící kritéria
- vymezení množiny hodnocených alternativ – určíme všechny možné alternativy a redukuje je na množiny „přípustných“ a „nepřípustných“ alternativ [1]

ad b) sběr a zpracování informací – po té co získáme potřebné informace pro řešenou úlohu, prověříme je, zda-li jsou věrohodné, utřídíme je a zpracujeme do požadované formy [1]

ad c) volba metody – výběr metody je ovlivněn řadou faktorů; k těm nejdůležitějším patří např.: účel řešení rozhodovací situace, převažující typ kritérií, možnost stanovit preference, úplnost kritérií, dostupnost softwaru pro výpočet, subjektivní postoj rozhodovatele [1]

ad d) výpočet – je možné ho provádět ručně nebo pomocí speciálních softwarů [1]

ad e) rozhodnutí – výsledky vícekritériálních analýz poskytují kvalifikované podklady pro rozhodování, je třeba zhodnotit přednosti a nedostatky a je nutné si uvědomit další hlediska, která mohla ovlivnit důsledky rozhodnutí a nebyla do výpočtu zahrnuta, protože se například jednalo o hledisko, které nebylo kvantifikovatelné [1]

V následujících kapitolách si ukážeme některé z vícekritériálních analýz.

2.5.1 Metoda prostého součtu

Metodu prostého součtu je možné použít v případě, že je kritérium jasně vyjádřitelné ve stejné měně. Metoda spočívá v součtu cen nakupovaných položek a dalších služeb, které se k nákupu váží. Jedná se např. o dopravné, dovozní, náklady na balení, náklady za pojištění, náklady za příslušenství, náklady na model, náklady za vrácení obalu, celní poplatky a dovozní výdaje. [8]

„Jako plnohodnotnou „metodu“ je prostý součet možno považovat zejména z pohledu alternativních způsobů nakupování prostřednictvím různých softwarových aplikací, jako jsou nákupní portály, nákupní tržiště či aukce provádějící vyhodnocení nákupu za kupujícího.“ [COZL, 2007, s. 38] Kupující se může po ukončení výběrového řízení rozhodnout sám, kterého dodavatele zvolí, ale některé systémy vyhodnocují průběžné pořadí, které je viditelné i pro potenciální dodavatele a může proto ovlivňovat výši jejich cenových nabídek. [8]

Metoda prostého součtu má dvě podmínky:

„První podmínkou je, že všichni dodavatelé nabídnou vše. Nenabídnutí položek zkreslí součet a vyhodnocení ztrácí v takovém případě smysl. Proto, je zapotřebí dodavatele, kteří nenabídnou všechny položky, vyřadit z výběrového řízení, či včas upozornit. Některé aplikace neumožňují on-line uložit dodavatelskou nabídku při nevyplnění všech relevantních polí.

Druhou podstatnou podmínkou je srovnávat srovnatelné z pohledu hodnoty pro kupujícího. Např. pokud jeden dodavatel nabízí balení v kvalitním zámořském obalu a druhý za balení považuje pouhé označení výrobku štítkem a jeho cena za balení je tedy nesrovnatelně nižší nebo nulová, je možno dodavatelské nabídky porovnávat pouze tehdy, pokud i zmíněné označení štítkem je vyhovující. V opačném případě nezbyvá než vyhovující nabídku vyřadit z porovnávání.“ [COZL, 2007, s. 38]

Příklad metody prostého součtu:

Tabulka 3: Metoda prostého součtu

	Dodavatel A	Dodavatel B
Položka 1	100	90
Položka 2	100	150
Položka 3	100	90
Balení	50	60
Pojištění	10	10
Součet	360	400

Zdroj: COZL, *Disertační práce*, r. 2007, s. 39

Výhodou uvedené metody je, že je jednoduchá a dá se s úspěchem použít u webových aplikací (aukční systémy, nabídkové portály) a to bez programátorských zásahů do aplikace, protože dodatečné součásti dodávky je možno považovat za další položky nabídky.

Nevýhodou metody prostého součtu je její velmi omezená použitelnost. „Metoda není schopna postihnout další parametry, které mohou být pro dodávku podstatné jako např. jakost, reference podnikatele apod. On-line aplikace rovněž často neumožňují zadání záporných cen (rabatů, bonusů apod.).“ [COZL, 2007, s. 39]

2.5.2 Metoda pořadí

Stanovení pořadí kritérií je jednoduché a nenáročné, pokud kritérií nemá podnik stanovených mnoho. Kritéria se stanovují podle důležitosti, ale některá kritéria můžeme považovat za stejně důležitá. Nejméně důležité kritérium má hodnotu 1 a nejdůležitější kritérium má hodnotu rovnou počtu kritérií m . „Navíc je třeba při určování hodnot pořadové funkce využívat tzv. sdruženého pořadí, tj. stejně důležitým kritériím je přiřazena hodnota pořadové funkce určená jako aritmetický průměr. Pokud se například dvě kritéria shodně umístí na 3. až 4. místě je jim oběma přiřazena hodnota pořadové funkce 3,5.“ [ČUJAN, 2010, s. 68]

Jednotlivá kritéria K_1, K_2, \dots, K_n se seřadí od nejvýznamnějších kritérií k těm nejméně významným kritériím a poté se k nim přiřadí váhy $n, n-1, n-2, \dots$. „Pro normovanou váhu kritéria K_j s váhou v_j pak platí:

$$w_j = \frac{v_j}{\sum_{k=1}^n v_k}, j = 1, 2, \dots, n \quad [\text{ČUJAN, 2010, s. 69}]$$

kde:

w_j = váha v normovaných hodnotách

v_j = váha kritéria [1]

V následující tabulce si ukážeme příklad výběru dodavatele metodou pořadí:

Tabulka 4: Metoda pořadí

	Dodavatel A	Dodavatel B	Pořadí A	Pořadí B
Položka 1	100	90	1	2
Položka 2	100	150	1	2
Položka 3	100	90	1	2
Splatnost	60	30	1	2
Reference	předložil	předložil	2	1
Tech. řešení	vyhovuje	vyhovuje	2	1
Součet	-	-	8	10
Výsledné pořadí	1	2	-	-

Zdroj: COZL, *Disertační práce*, r. 2007, s. 41

Výhodou této metody je, že máme možnost vyhodnotit opravdu jakákoliv kritéria. „Nevýhodou je nemožnost objektivního automatického vyhodnocování a nutnost participace lidského faktoru na vyhodnocení, s čímž souvisí možnost nevhodného ovlivnění výběru dodavatele nákupcem, jehož zájmy nemusí být v souladu se zájmy firmy, pro kterou nakupuje.“ [COZL, 2007, s. 41]

2.5.3 Bodovací metoda

Úkolem v této metodě je přiřadit každému ze zvolených kritérií určitý počet bodů z bodové stupnice, která je předem stanovena. Při sestavování bodové stupnice se doporučuje vycházet od nuly, měla by obsahovat lichý počet hodnot (to proto, aby obsahovala přirozený střed) a měla by být slovně popsána. „Jako příklad vhodné stupnice lze uvést následující:

0 ... zcela nedůležité kritérium

1 ... málo důležité kritérium

2 ... středně důležité kritérium

3 ... hodně důležité kritérium

4 ... vysoce důležité kritérium“ [ČUJAN, 2010, s. 69]

Čím větší je význam kritéria, tím větší počet bodů mu přiřadíme. Rozsah bodů v bodové stupnici může být různý. Uvedme si příklad na bodovací metodu.

Příklad: Výrobní podnik, který k výrobě nového druhu dřevěného zahradního nábytku potřebuje dodat materiál, vybírá mezi třemi dodavatelskými firmami A, B, C, které se liší v ceně požadovaného materiálu (K_1), v termínech dodání (K_2), v možnostech o rozšíření dodávaného sortimentu (K_3) a ve vzdálenosti od výrobního podniku (K_4). Preference pořadí je: K_1, K_3, K_2, K_4 . S přiděleným počtem bodů 100. [1]

Tabulka 5: Zadání příkladu bodovací metody

	K1	K2	K3	K4
Firma A	140	60	2	250
Firma B	145	30	1	180
Firma C	135	45	3	200

Řešení příkladu:

Podle preferencí srovnáme kritéria a určíme jejich význam přiřazením bodového ohodnocení.

Tabulka 6: Příklad bodovací metoda

Kriterium	Počet bodů	Váha
K_1	50	0,5
K_2	20	0,2
K_3	25	0,25
K_4	5	0,05
Celkem	100	1

Vyhodnocení metody provedeme následujícím způsobem:

1. Dílčí kritéria vynásobíme vahou daného kritéria, počet bodů u kritéria „ K_1 “ x váha kritéria „ K_1 “ v %.
2. Hodnoty jednotlivých nabídek sečteme.
3. Nabídka, která dosáhla nejvyššího počtu bodů, je nejúspěšnější.

2.5.4 Shrnutí

Při výběru dodavatelů můžeme počítat i se složitějšími metodami jako je metoda AHP, TOPSIS či metoda ELECTRE. U metody AHP lze rozhodovací problém vyjádřit hierarchickou strukturou. „*Nejvyšší úroveň je cíl rozhodování resp. nejnižší posuzované varianty.*“

Tato metoda vyžaduje zadání preference pro dvojice variant pro jednotlivá kritéria pomocí Saatyho stupnice. Metoda TOPSIS je založená na principu minimalizace vzdálenosti od ideální varianty. Cílem metody je najít variantu, která se blíží ideální a zároveň nejdále od bazální varianty. Cílem metody ELECTRE je rozdělit množinu variant na dvě skupiny, na efektivní a neefektivní varianty. Vhodným nastavením hodnot prahů preference a dis-preference je vypočtena jednoprvková množina efektivních variant.“
[<http://www.dobesoft.cz/web.php?id=101&0=2>, 9. 5. 2011]

Některé podniky však uvedené metody nevyužívají, protože mají své, které jim lépe vyhovují, jsou pro ně výhodnější nebo jsou jednoduše zaběhlé. Výběr metody tedy záleží individuálně na každém podniku. Uvedené metody mají i praktické využití v každodenním životě. Můžeme je použít při výběru dovolené či při rozhodování o výběru vhodného partnera.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 MADE GROUP, A. S.

Obchodní jméno: MADE GROUP, a.s.

Sídlo: Dlouhá 614/10, 11000 Praha 1

Právní forma: akciová společnost

IČ: 27124151

DIČ: CZ 27124151

Předmět podnikání: velkoobchod s masem a masnými výrobky

Společnost, která je součástí skupiny MADE, se zabývá velkoobchodní činností v oblasti nákupu a prodeje masných a uzenářských výrobků a mraženého zboží. Dodavateli společnosti jsou především tuzemští výrobci a část výrobků je zajišťována přímým dovozem ze zahraničí.

Obrázek 5: Logo a slogan firmy MADE GROUP, a.s.



Zdroj: <http://olomouc.madegroup.cz/>

Společnost má přibližně 3 000 odběratelů v celé České republice vč. Obchodních řetězců, mezi které patří například Globus, Penny Market, MAKRO, Kaufland a mnoho školních a závodních jídelen. V současné době společnost zaměstnává 130 zaměstnanců.

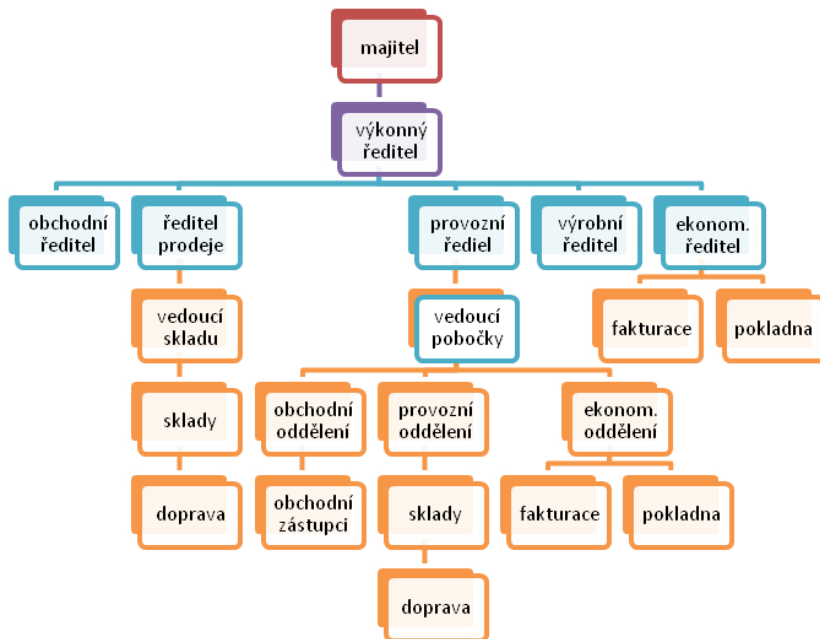
Distribuce zboží je v Praze – Čakovicích, kde je vybudováno moderní distribuční centrum, které splňuje kritéria podle předpisů EU. Distribuce zboží pro oblast Moravy a Slezska je prováděna z provozovny v jižní části města u obce Hněvotín, kde má společnost pronajato 80% ze skladovacích prostor společnosti SAFI Olomouc, s.r.o.

Společnost zajišťuje 98% prodej trvanlivých salámů společnosti PEJSKAR & spol., spol. s.r.o., která je součástí skupiny MADE. Dále je součástí také společnost MADE&TRADE s.r.o., která ostatním společnostem skupiny zajišťuje zahraničně - obchodní činnost.

Majitelem firmy je Ing. Martin Deml. Majiteli firmy podléhá management, který je tvořen výkonným ředitelem, předsedou představenstva, obchodním ředitelem, ředitelem prodeje, provozním ředitelem, výrobním a ekonomickým ředitelem. Vedoucí jednotlivých poboček

pro Čechy, Moravu a výrobního závodu PEJSKAR & spol., spol. s r.o. jsou podřízeni provoznímu řediteli. Každý vedoucí na uvedených pobočkách má kompetence k samostatnému vedení týmu pracovníků na těchto pobočkách.

Obrázek 6: Organizační struktura firmy MADE GROUP, a.s.



Zdroj: interní zdroje firmy MADE GROUP, a.s.

Vedoucí pobočky v Olomouci je Ing. Jan Novotný. Tým distribučního centra tvoří 46 zaměstnanců z řad obchodního oddělení (obchodní zástupci, telefonistky), provozního oddělení (dispečer dopravy, řidiči, skladníci), ekonomického oddělení (fakturantky) a externích spolupracovníků (obchodní zástupci, kteří pracují na základě mandátní smlouvy).

Prodej zboží se uskutečňuje pomocí obchodních prostředníků, kteří jsou pro firmu obchodními partnery, kteří pracují v určitém regionu, kde nabízejí zboží určitého prodejce. Na základě objednávek, které jsou obchodními partnery zapsány do centrálního systému, jsou vystaveny dodací listy, podle kterých je zboží vyskladněno, vyfakturováno a expedováno podle rozvozních linek ke konečnému spotřebiteli. V distribučním centru je i možnost přímého prodeje zboží.

Cílem firmy je stát se předním distributorem mražených, chlazených a uzenářských výrobků v České republice. Prvořadým cílem je však co největší spokojenost zákazníků, vybudování vzájemných partnerských vztahů, zajištění potřebného sortimentu a poskytnutí prvotřídních služeb.

3.1 Postup výběru dodavatelů společností MADE GROUP, a.s.

Vývoj výběru dodavatelů byl určen stavem českého hospodářství po revoluci v roce 1989 a tím se způsob výběru určitým směrem vyvíjel až do dnešní doby. Začátkem 90. let při překotném přechodu na tržní hospodářství se základním kritériem výběru stala nákupní cena výrobku. Tento trend trval téměř 10 let a až od roku 2002 se začíná projevovat trend selekce výrobků dle kvality a až následně dle jejich cenové hladiny. Tento se stav se potvrzuje i v období po roce 2010 a stává se základním kritériem pro výběr výrobků od dodavatelů. Prvním kritériem hodnocení výrobků je jeho kvalita, kterou je nutné kvantifikovat dle evropských potravinářských norem např. šunky – obsah čisté svalové bílkoviny udávaných v %. Úprava masa dle standardu EU např. kuchyňská úprava, 4D, 3D, jateční úprava aj. U mletých uzenin údaje o obsahu masa vepřového, hovězího, případně obsahu tuku a veškerých přídatných látek atd.

V současné době používá MADE GROUP, a.s. nejefektivnější metody Dynamické nákupní aukce, kdy dojde k rozdělení poptávaných artiklů do logických skupin např. drůbež, červené maso, zelenina, bramborové výrobky, ovoce, polotovary. Na dané skupiny je vypsáno výběrové řízení, kde je předem specifikována kvalita poptávaných produktů způsob balení a značení dle veterinárních předpisů. A následně se na takto definované produkty uskuteční internetová aukce. Pro Dynamické aukce používá společnost software a služby eCentre Ostrava, a.s. případně firmu Kompass Connects business to business. Dle zkušeností je využívání dynamických aukcí absolutně nejefektivnější cestou dosažení nejnižší možné ceny na trhu v daném časovém horizontu.

Vzhledem k tomu, že aukce se odehrává na internetovém portálu v reálném čase a jednotliví účastníci vidí seznam poptávaných výrobků, jejich aktuální hodnotu a aktuální nejnižší dosaženou cenu, mohou aktivně tuto cenu snižovat až do bodu, pod který nechtějí dále pokračovat. Tento virtuální souboj velmi často dokáže managery jednotlivých dodavatelských firem motivovat k určitému druhu hry, kdo bude lepší a tím k poklesu vyvolávací ceny až v řádu desítek %. Aukce se vyhláší standardně na období 3měsíců, ale firmy mohou garantovat ceny i na delší období. Firma, která dosáhla nejnižší ceny, je následně vybrána jako hlavní dodavatel pro celou skupinu MADE GROUP, a.s. a firmy na druhém a třetím místě jsou evidovány jako náhradní dodavatelé, v případě jeho neschopnosti dostát závazkům, vyplývajícím ze závazků vítězství v aukci. V případě nejistoty v kvalitě nabízeného zboží, mají dodavatelé povinnost na vyžádání dodat vzorky poptávaného zboží a po provedení kvalitativního srovnání těchto vzorků je aukce uzavřena.

Pokud nastane situace, kdy není dostatečný prostor pro uspořádání internetové aukce, využívá vedení společnosti metody poptávkového výběrového řízení, kdy pomocí emailu rozešle seznam poptávaných výrobků a jejich specifikací a do určitého času požaduje od dodavatelů nabídky. Následně je vyhodnocena nejvýhodnější nabídka a dále se postupuje jako u aukcí včetně případného vzorkování kvality.

3.2 SWOT analýza

Dříve než se pustíme do postupu výběru dodavatelů pro společnost MADE GROUP, a.s., měli bychom si sestavit potřebnou SWOT analýzu, abychom věděli co je pro podnik při výběru dodavatele důležité. Stanovíme si silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a hrozby. Díky SWOT analýze společnost uvidí, kde jsou její slabé stránky, na které se bude muset zaměřit. Pokud například její slabou stránkou kvalita dodávaných výrobků, poté se při výběru dodavatelů zaměří spíše na ty, u kterých kvalita dosahuje požadovaných hodnot.

S - silné stránky společnosti (co dělá podnik dobře, čím válcuje konkurenci, v čem je jeho síla)

- **PRUŽNOST DODÁVEK** - na nejatraktivnější regiony jezdí společnost každý den, někdy 3x týdně, nejméně však 2x týdně celou oblast obslouží, lepší obslužnost má pouze konkurenční společnost NOWACO, s.r.o.
- **ŠÍŘE SORTIMENTU** – podnik pokrývá 95% potřeb gastronomických subjektů, počínaje masem, uzeninami, sýry, drůbeží, rybami, bramborovými výrobky, zeleninou, ovocem, specialitami a konče zmrzlinou s koloniálem
- **RENTABILITA ZÁVOZŮ** – vozidla, vybavená přepážkou a kombinovaným chladícím zařízením, jsou schopna zavézt jednomu zákazníkovi chlazené i mražené zboží najednou i v nejteplejších dnech roku a tím zásadně snížit náklady na závozní místo
- **CENY** - neustálou kontrolou cen jednotlivých dodavatelů a jejich porovnáváním s konkurencí, dosahuje společnost významných úspor v nákupech a to nám umožňuje při rozumné marži být jedním z nejlevnějších dodavatelů na trhu
- **SKLADOVACÍ PROSTORY** - v nových prostorách se nám podařilo výrazně zrychlit ranní nakládku a tím zajistit dřívější dovoz do jednotlivých i vzdálených regionů

- **SKLADOVACÍ ZÁZEMÍ PRO ODBĚRATELE** - pro vybrané zákazníky nabízí podnik bezplatný pronájem mrazicích boxů, případně lednic s podmínkou zaručeného měsíčního odběru po celou dobu spolupráce, čímž si získá společnost pozici výhradního dodavatele

W - slabé stránky společnosti (v čem zaostává za konkurencí, co nedělá úplně dle svých představ a poškozuje tím firmu)

- **KVALITA** - v některých případech se potýká s kvalitou dodávaných výrobků, ať již přikoupených, tak i z jejího výrobního závodu Pejskar a spol., s.r.o.
- **VYKRÝVÁNÍ** - problémy s nevykrytím, případně opožděním předem objednaného zboží, vykrytí zbožím mimo objednané množství na úkor nezávislého trhu
- **KOMUNIKACE** - stále velmi špatně probíhá komunikace na úrovni managementu o nových nabídkách, sortimentu a obchodních příležitostech
- **LEPŠÍ VYBAVENOST OBCHODNÍCH ZÁSTUPCŮ** - jedná se především o ucelené katalogy výrobků pro možnost lepší prezentace u zákazníka

O - tržní příležitosti (tržní příležitosti pro rozvoj a růst společnosti, úspory, nové segmenty trhu, příležitosti k hledání nových dodavatelů apod.)

- **PEKÁRNÝ** – v tomto odvětví se podniku nově daří prodávat část výrobků, sádlo, olej, krájenou anglickou slaninu, jemné párky a tvaroh
- **SPECIALITY** – úzkou spoluprací s výrobcí hranolků a koření, především využitím jejich obchodních zástupců pro prezentace na předem vytipovaných subjektech, restauracích a jídelnách, kdy sami na vlastní náklady provedou prezentaci daných výrobků, většinou novinek, což vede k mnohem větší úspěšnosti při zařazování do sortimentu našeho potenciálního zákazníka
- **NOVÉ DRUHY A ÚPRAVY CHLAZENÉHO MASA** – například hovězí a telecí z dovozu, drůbež
- **PRŮBĚŽNÉ VYŘAZOVÁNÍ NEOBRÁTKOVÝCH ARTIKLŮ** – uvolnění skladovacích kapacit pro atraktivnější sortiment
- **ZAŘAZOVÁNÍ NOVÝCH ATRAKTIVNÍCH VÝROBKŮ** – klokaní maso, zvěřina, jehněčí, nové druhy sýrů

- **NAVÁZÁNÍ KONTAKTU S PŘÍMÝM DOVOZCEM RÝŽÍ A TĚSTOVIN TĚ NEJVYŠŠÍ KVALITY DO ČR** – první čísla prodejů naznačují, že tato cesta bude velmi důležitým krokem k navýšení obrátu firmy v tomto segmentu

T - tržní hrozby (co nejvíce ohrožuje business společnosti)

- **VZNIKAJÍCÍ NOVÉ OBCHODNÍ ALIANCE** – Babišův holding, polská konkurence
- **NEUSTÁLE ROSTOUCÍ TRŽNÍ PODÍL ŘETĚZCŮ** – zákonitě oslabuje koupěschopnost nezávislého trhu, na kterém lze realizovat prodeje s výrazně vyšší marží
- **SNAHA KONKURENCE O ROZŠIŘOVÁNÍ SORTIMENTU** – po vzoru společnosti se konkurence, firma Bikos, s.r.o., která se doposud zabývala pouze koloniálem, začíná přímo v Olomouci distribuci mraženého zboží a uzenin, což zákonitě vede k cenové válce a tím nižšímu zisku
- **MAKRO cash & carry** – vzhledem k trvalým poklesům tržeb, přikročilo k nabídce rozvozu zboží až k odběrateli, čímž eliminují svou velkou nevýhodu, především z pohledu veřejného stravování, které doposud nemělo technické podmínky u nich nakupovat

Z uvedené SWOT analýzy vyplívá, že dodávky zboží jsou plně vykryty, proto nemusíme při výběru dodavatelů tolik sledovat jejich frekvenci dodávek, protože dodavatelé pravidelně společnost vykrývají. Cena výrobků, které společnost MADE GROUP, a.s. prodává, vyhovuje požadavkům zákazníků a díky tomu je společnost na trhu žádaná. Proto je cena při výběru dodavatelů tak důležitá.

Kvalitou výrobků podnik trochu zaostává za konkurencí, proto by se hlavním kritériem při výběru dodavatelů měla stát právě kvalita dodávaného zboží. Společnost by měla počítat s nečekanými výkyvy dodávek pro zákazníky, které by měl být schopen vykrýt, proto by se i toto hledisko mělo zohlednit při výběru dodavatelů.

Jestliže příležitosti firmy spočívají v rozšíření sortimentu, měla by vybírat ty dodavatele, kteří mají širší sortiment zboží, aby nemuselo být zboží dodáváno od více dodavatelů.

Hrozby se dají eliminovat tím, že společnost zapracuje na slabých stránkách a tím se stane méně zranitelná vůči silné konkurenci.

3.3 Aplikace metod výběru dodavatele pro společnost

MADE GROUP, a.s.

Metody, které jsou uvedeny v teoretické části, budeme nyní aplikovat do systému společnosti MADE GROUP, a.s. Pomocí toho zjistíme, které metody jsou pro společnost výhodnější. Zda ty, které nyní společnost využívá nebo ty, které budeme nyní aplikovat.

Pro praktické využití metod budeme využívat tři významné dodavatele mraženého masa pro společnost MADE GROUP, a.s. a to společnost Kovář plus, s.r.o. se sídlem v Uherském Hradišti, Animalco, a.s. se sídlem v Praze a společnost Czech Frost, s.r.o. se sídlem v Plzni. Všichni dodavatelé dodávají srovnatelně balené zboží s českou etiketou.

3.3.1 Představení dodavatelů

Firma Kovář plus, s.r.o. je výhradně česká firma založená otcem a synem Kovářovými. Hlavní zaměření společnosti Kovář je velkoobchod s mraženými a chlazenými výrobky, hlavně pak s masem, uzeninami, zvěřinou a lahůdkami. Společnost vznikla roku 1999 a díky expanzivnímu růstu se stala jedním z předních dovozců masa a masných výrobků v ČR. Maso dováží od výrobců z EU, ale i z USA, Brazílie či Austrálie. Pokud je však možnost nakoupit v odpovídající kvalitě a množství od českých výrobců, dává jim společnost Kovář přednost. Filozofií firmy je poskytnout zákazníkům na základě individuálního přístupu ten nejlepší servis se stálým zdokonalováním služeb a rozšiřováním sortimentu. Strategie firmy je postavená na spolehlivosti a dobrých vztazích s odběrateli i dodavateli. Mezi sortiment společnosti patří mražené vepřové a hovězí maso, droby, telecí maso, koňské maso, kuřecí a jehněčí maso, ryby, ...; masné výrobky (uzené maso, šunkové výrobky, měkké salámy), lahůdky (aspiky, paštiky, pomazánky) a sýry.

Obrázek 7: Logo společnosti Kovář plus, s.r.o.



Zdroj: www.kovarplus.cz

Společnost Animalco, a.s. byla založena roku 1990 a dnes zaměstnává 35 zaměstnanců. Hlavní činností společnosti je zemědělská produkce, dovoz, vývoz, tuzemský obchod a zprostředkování. Mezi produkty společnosti Animalco, a.s. patří jateční zvířata

(jateční krávy, býci, prasata), chovná a plemenná zvířata (telata, zástavový skot, plemenné jalovice, chovná selata), maso a výrobky (hovězí a vepřové výsekové maso, výrobní maso, vepřové sádlo, masné výrobky a polotovary), přírodní a umělé potravinářské obaly (přírodní střeva pro uzenářskou výrobu, kolagenní střeva a syntetická střeva, úprava a potisky obalů). www.animalco.cz

Obrázek 8: Logo společnosti Animalco, a.s.



Zdroj: www.animalco.cz

Společnost Czech Frost, s.r.o. je česká soukromá společnost založená roku 2006. Společnost se zabývá importem a exportem mraženého a chlazeného masa, mražené zeleniny a ovoce. Budoucnost firmy je založená na rozvíjení současných obchodních vazeb, hledání nových obchodních kontaktů a cílem firmy je stát se spolehlivým a důvěryhodným partnerem na trhu s potravinami. Mezi sortiment společnosti patří drůbež (kachny, kuřata, husy, krůty a jejich díly), vepřové maso, hovězí maso a ryby, zelenina (hrášek, paprika, květák, brokolice) a ovoce (jahody, maliny, borůvky, ostružiny, švestky, rybíz).

Obrázek 9: Logo společnosti Czech Frost, s.r.o.



Zdroj: www.czechfrost.cz

3.3.2 Využití scoring-modelu

U zvolených dodavatelů, budeme vybírat mraženou vepřovou plec, 4D, vakuově balenou, 1 karton. Zvolíme si hodnotící kritéria a jejich váhu. Váha je stanovena podle toho, jak je uvedené kritérium důležité pro firmu.

Hlavními hodnotícími kritérii pro společnost MADE GROUP, a.s. jsou:

1. Jakost – váha 40 bodů ze 100 bodů
2. Cena – váha 35 bodů ze 100 bodů
3. Spolehlivost – váha 25 bodů ze 100 bodů

U každého kritéria vypočítáme body, které v závěru výpočtu sečteme. Podíl v procentech u kritéria jakosti se vypočítá vydělením počtu kvalitativních dodávek u každého dodavatele a celkovým počtem dodávek za měsíc. U kritéria jakosti a spolehlivosti vypočteme reciproční index. U nejnižší ceny stanovíme číslo 100 a tuto cenu vydělíme cenami vyššími a tím získáme reciproční index, který nám pomůže při stanovení bodů. Stejný postup výpočtu použijeme i u hodnotícího kritéria spolehlivosti. Výpočet scoring-modelu si názorně ukážeme v tabulce č. 7:

Tabulka 7: Výpočet scoring-modelu

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		Kovář	Animalco	Czech Frost
I. JAKOST (váha 40)	počet kvalitativně bezchybných dodávek z celkového počtu 50	35	46	45
	podíl v %	70	92	36
BODY	podíl krát váha	28	36,8	14,4
II. CENA (váha 35)	průměrná cen za posledních 50 dodávek v Kč	52	55	58
	reciproční index	100	94,5	89,7
BODY	index krát váha	35	33	31,4
III. SPOLEHLIVOST (váha 25)	celková překročená dodací lhůta za posledních 50 dodávek ve dnech	90	60	70
	reciproční index	66,7	100	85,7
BODY	index krát váha	16,7	25	21,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		79,7	94,8	67,2

Zdroj: interní údaje společnosti MADE GROUP, a.s.

Nejvýhodnějším dodavatelem mražené vepřové pleci je tedy společnost Animalco, a.s., protože ve výpočtu pomocí scoring-modelů dosáhlo nejvyššího počtu bodů.

Výhodou scoring-modelu je, že při výpočtu si můžeme zvolit kritéria, která jsou pro firmu opravdu důležitá. V tabulce můžeme porovnávat kritéria, jejichž jednotky jsou různé, což je velká výhoda, protože nejsme zaměřeni pouze na jednu jednotku např. cenu,

ale můžeme porovnat více faktorů najednou. Nevýhodou je, že je metoda časově náročnější na výpočet, při zvolení více kritérií.

3.3.3 Výpočet pomocí prostého součtu

Metoda pomocí výpočtu prostého součtu je méně náročná než předchozí metoda výpočtu pomocí scoring-modelu. Podmínkou při výpočtu prostého součtu je, aby údaje v tabulce byly ve stejné jednotce. Budeme opět vybírat dodavatele mražené vepřové plece. Údaje uvedené v tabulce jsou na 1kg výrobku. Při výpočtu pomocí prostého součtu budeme potřebovat ceny za dopravné, které se liší podle toho, jaká vzdálenost je mezi dodavatelem a společností MADE GROUP, a.s., cenu za 1 kg výrobku, cenu za etiketování a cenu za balné. Tyto položky ovlivňují konečnou cenu výrobku. Výpočet si znázorníme v tabulce č. 8:

Tabulka 8: Výpočet pomocí prostého součtu

Položka	Dodavatel		
	Kovář	Animalco	Czech Frost
Vepřová plec	52	55	58
Dopravné	4	6	8
Balné	9	5	6
Etiketování	2	3	4
Celkem	67	69	76

Zdroj: interní údaje společnosti MADE GROUP, a.s.

Při výpočtu pomocí prostého součtu jsme zjistili, že je nejvýhodnější dodavatel Kovář plus, s.r.o., protože jeho cena výrobku za 1kg je nejnižší. Kdežto u dodavatele Czech Frost, s.r.o., jsme zjistili, že cena 1 kg vepřové plece je 76 Kč, rozdíl je tedy 9 Kč oproti ceně vítězného dodavatele, což je velmi nevýhodné pro společnost MADE GROUP, a.s., protože při odběru jedné palety výrobku, která obsahuje 700 kg, by zaplatili o 6 300 Kč více. V tomto případě bychom tedy brali dodavatele Czech Frost, s.r.o. pouze při nastání kritické situace, kdy by nebylo možné použít dodavatele Animalco, a.s. ani Kováře plus, s.r.o.

Výhodou, jak již bylo řečeno výše, je tedy časová nenáročnost na výpočet metody. Nevýhodou je, že nemůžeme porovnat i jiné faktory ovlivňující naše rozhodnutí, jako je kvalita, spolehlivost apod. Metoda je vhodná spíše pro společnosti, pro které je hlavní kritérium při výběru dodavatele cena dodávaného výrobku.

3.3.4 Výpočet pomocí metody pořadí

U metody pořadí už nemusíme používat pouze údaje ve stejné jednotce, ale můžeme porovnávat i kritéria, která jsou pro společnost důležitá. Díky tomu, se nám v rozhodování projeví i faktor, který je při výběru dodavatele prioritní a to je kvalita dodávaného výrobku.

Ve výpočtu metody pořadí budeme používat jak číselné, tak i slovní hodnocení dodavatele. U každého kritéria potom stanovíme pořadí dodavatele. U kritéria kvalita si hodnocení stanovíme slovně – vyhovuje a vyhovuje s výhradami. U spolehlivosti dodávek to bude obdobně – vyhovuje, vyhovuje s výhradami a nevyhovuje. Splatnost dodávky potom bude ve dnech. Nakonec se pořadí dodavatelů sečte a nejlepší dodavatel je ten, který má v součtu nejnižší hodnotu. Údaje jsou uvedeny v tabulce č. 9.

Tabulka 9: Výpočet pomocí metody pořadí

	Dodavatel			Pořadí		
	Kovář	Animalco	Czech Frost	Kovář	Animalco	Czech Frost
Vepřová plec	52	55	58	1	2	3
Kvalita	vyhovuje s výhradami	vyhovuje	vyhovuje	2	1	1
Spolehlivost dodávek	nevyhovuje	vyhovuje	vyhovuje s výhradami	3	1	2
Splatnost	50	60	30	2	3	1
Součet	-	-	-	8	7	7
Výsledné pořadí	3	1	2	-	-	-

Zdroj: interní údaje společnosti MADE GROUP, a.s.

Jelikož dodavatel Animalco, a.s. a dodavatel Czech Frost, s.r.o. má výrobek ve stejné kvalitě, museli jsme určit stejné pořadí. I když součet u těchto dodavatelů vyšel stejně, zvolíme na první místo dodavatele Animalco, a.s., protože je blíže a má nižší náklady na dopravu, jako druhého zvolíme dodavatele Czech Frost, s.r.o. a na místě třetím dodavatele Kováře plus, s.r.o., který má sice nízkou cenu, ale kvalita výrobku není dostatečná.

Metoda pořadí není náročná, i když nevýhodou je, že nám může vyjít stejný součet u více dodavatelů a poté se musíme rozhodovat i podle jiných kritérií, která pro naši společnost nejsou až tak prioritní a proto jsme je nezaváděli do tabulky. Když však vyjde součet u každého dodavatele jiný, je ihned viditelné, který z dodavatelů je pro nás nejvýhodnější.

3.3.5 Bodovací metoda

Hlavním úkol v bodovací metodě bude stanovit si hodnotící bodovou stupnici v souladu s důležitostmi kritéria. Důležitost kritéria poté ohodnotíme počtem bodů ze stupnice. Nakonec počet bodů převedeme na normovanou váhu.

Kritéria pro tuto metodu zvolíme: kvalita (K_1), cena (K_2), spolehlivost dodávek (K_3) a splatnost (K_4). Kde spolehlivostí dodávek se myslí, počet kvalitně bezchybných dodávek z celkového počtu 50 a splatností je myšleno počet dnů, do kterých má být dodavatelům za zboží zapláceno. Kritérium kvality je vyjádřeno pomocí 3 bodů, kde nejhorší kvalita je vyjádřena nejmenším počtem bodů. Pořadí důležitostí kritéria je: K_1 , K_2 , K_3 , a K_4 . Hodnoty kritérií si znázorníme v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Bodovací metoda

Dodavatel	Kritérium			
	Kvalita	Cena	Spolehlivost dodávek	Splatnost
Kovář	1	52	90	50
Animalco	2	55	60	60
Czech Frost	3	58	70	30

Zdroj: interní údaje společnosti MADE GROUP, a.s.

Hodnotící stupnice bodů stanovíme od 0 bodů do 100 bodů. Ke zvoleným bodům napíšeme slovní vyjádření:

40 bodů ... velmi důležité kritérium

30 bodů ... méně důležité kritérium

20 bodů ... středně důležité kritérium

10 bodů ... málo důležité kritérium

Nyní převedeme body na normovanou váhu a zapíšeme do tabulky č. 9 pomocí vyjádření:

$$w_j = \frac{v_j}{\sum_{k=1}^n v_k}, j = 1, 2, \dots, n;$$

kde v_j je váha kritéria K_j a n je počet všech uvažovaných kritérií.

Tabulka 11: Výpočet bodovací metody

Kritérium	Počet bodů	Váha
K1	40	0,4
K2	30	0,3
K3	20	0,2
K4	10	0,1
Celkem	100	1

Zdroj: vlastní

Nyní vyhodnotíme bodovací metodu. Každé kritérium vynásobíme váhou a učiníme tak u každého dodavatele a poté všechny body sečteme. Dodavatel s nejvyšším počtem bodů je pro společnost nejvýhodnější. Údaje přeneseme do tabulky č. 12:

Tabulka 12: Vyhodnocení bodovací metody

Kritéria	Kovář		Animalco		Czech Frost	
	Přepočet	Pořadí	Přepočet	Pořadí	Přepočet	Pořadí
Kvalita	0,4	3	0,8	2	1,2	1
Cena	15,6	1	16,5	2	17,4	3
Spolehl. dodávek	18	1	12	3	14	2
Splatnost	5	2	6	1	3	3
Celkem	39	7	35,3	8	35,6	9

Zdroj: vlastní

Z tabulky vyplívá, že nejvýhodnější varianta je dodavatel Kovář plus, s.r.o., protože dosáhl nejvyššího počtu bodů. Pořadí jsem do tabulky uvedla záměrně, protože při přepočtu kritéria kvality a ceny je zapotřebí zamyslet se nad tím, zda je nejvyšší počet bodů z logického hlediska správný. Když se podíváme na kritérium cena, je nejvýhodnější dodavatel ten, který má nejnižší cenu nakupovaného zboží, proto je na místě prvním.

Před sestavováním bodovací metody je důležité zamyslet se nad kritérii, která budeme pro výběr vhodné varianty potřebovat a ty správně definovat. Při špatném definování kritérií se nám metoda může hůře počítat a je potřeba se nad ní zamýšlet a vycházet i z logického uvažování. Toto může být pro podniky nevýhodou, protože nad výpočtem stráví více času.

Výhodou metody je, že si můžeme zvolit libovolný počet kritérií a stanovit si bodovací stupnici na základě potřeb našeho podniku. Metoda je tím velmi individuální a vždy se odvíjí od potřeb a přání společnosti.

4 NÁVRHOVÁ OPATŘENÍ

Po aplikaci metod na provoz společnosti MADE GROUP, a.s. a vyhodnocení jejich výhod a nevýhod, bych ráda navrhla řešení pro výše uvedenou firmu.

Společnost využívá své metody při výběru nových dodavatelů a je s nimi zcela spokojena a k zavádění novinek do fungujícího chodu podniku se staví velmi neochotně. I přesto vedení podniku projevilo zájem o názorné využití uvedených metod a snahu o jejich implementaci do systému firmy.

Při výpočtech však nebyly zjištěny žádné výhody plynoucí z využívání těchto způsobů pro společnost. Pokud by se nové postupy zaváděly do společnosti, zvýšily by se náklady na zaškolení pracovníků, protože ne každý zaměstnanec umí tyto metody vypočítat a učinit z nich závěr. Tím by se zpomalil chod firmy, což si společnost nyní při velkých objednávkách nemůže dovolit. Výhodou využívání těchto metod je jejich přehlednost a možnost porovnávat důležitá kritéria. I přesto, že jsou při navrhování řešení zohledněny i tyto výhody, je firma i nadále rozhodnutá neměnit radikálně své zaběhnuté postupy a dále využívat dynamických aukcí a prostého rozhodování.

MADE GROUP, a.s. je navrhováno řešení, aby se pokusili nové postupy zavádět při složitějším rozhodování výběru nových dodavatelů, kde je třeba zvážit více kritérií, protože výsledek bude díky výpočtům jasně daný. Vedoucí pobočky v Olomouci, pan Ing. Jan Novotný, se rozhodl nezaškolovat nového pracovníka a sám metody nastudoval a je schopen je využít, proto nevzniknou žádné náklady navíc a firma má díky tomu další možnosti, jak vybrat optimálního dodavatele, který bude pro podnik velkým přínosem.

4.1 Shrnutí

Společnost MADE GROUP, a.s. je prosperující firma s velmi schopným managementem, který má ve výběru dodavatelů velké zkušenosti. Společnost je natolik soběstačná, že nepotřebuje pracovníky specializované na logistiku a výběr dodavatelů. Vedoucí pobočky v Olomouci, který má na starosti celý její chod, vybírá dodavatele podle uvážení tak, jak mu radí jeho selský rozum. Přihlíží na výše uvedená kritéria, ale speciální metody k výběru nevyužívá, protože v hektickém chodu společnosti na to nezbyvá čas. Každou chvíli se mění požadavky zákazníků, kteří i během dne mění své objednávky zboží,

proto musí vedení společnosti umět reagovat na tyto výkyvy v zásobování a umět vybrat takového dodavatele, který je schopen reagovat na změny stejně obratně.

I když jsou výše uvedené metody někdy výhodnější než výběr na základě rozumu a jasně nám určí pořadí dodavatele, pro MADE GROUP, a.s. nejsou vhodné a společnost bude i nadále preferovat dynamické aukce a výběr dodavatele na základě vlastního uvážení.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zjistit, zda jsou uvedené metody vhodné pro vybraný podnik a pakliže ano, navrhnout řešení, jak nové postupy a metody zavést do chodu podniku. V teoretické části jsem uvedla několik metod, které se pro výběr dodavatele dají využít a až na metodu ABC a grafické znázornění Scoring-modelu jsem všechny aplikovala na společnost MADE GROUP, a.s. Tyto dvě metody nebyly pro společnost nijak zvlášť přínosné, proto nebylo potřebné je využívat.

Příklady uvedené v praktické části dokázaly, že i když spousta odborníků takovéto způsoby preferuje, v samotné firmě je systém jiný a až na velmi častou SWOT analýzu se metody používají jen zřídka. Tyto metody jsou výhodnější spíše, když podnik vybírá mezi více dodavateli a hodnotí mnoho kritérií, což u uvedené společnosti neplatí.

Po zvážení všech možností jsem nakonec dospěla k závěru, že pro takovýto podnik jako je MADE GROUP, a.s. jsou metody nevýhodné a často nepřesné, protože nepreferují mnoho kritérií a výběr se provádí z malého počtu dodavatelů. U některých případů je nutné zvážit i jiné okolnosti, než které jsou uvedené ve výpočtu, což vedení firmy provádí běžně i bez použití tabulek a grafů. V dnešním moderním světě už existují i jiné způsoby, jak vhodného dodavatele vybrat. Tímto novým způsobem, jsou například již zmíněné dynamické aukce. Společnost MADE GROUP, a.s. se chce ubírat právě tímto směrem, kde může sama rozhodovat o ceně i kvalitě dodavatele, kterého zvolí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ČUJAN, Z. Projektování logistických systémů. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2010. 152 s. ISBN 978-80-7318-949-5.
- [2] LAMBERT, D., STOCK, J.R., ELLRAM, L. Logistika. Brno. CP Books, a.s. 2005. 589s. ISBN 80-251-0504-0.
- [3] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno. Computer Press. 2004. 170s. ISBN 80-251-0174-6.
- [4] MÁLEK, Z., ČUJAN, Z. Základy logistiky. Zlín. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2008. 122s. ISBN 978-80-7318-729-3.

Ostatní zdroje:

- [5] MÁLEK, Z. Přednáška z předmětu Logistika. Téma Historie, vývoj. Prostějov. 2009. 17s.
- [6] MÁLEK, Z. Přednáška z předmětu Logistika. Téma Řízení zásob. Prostějov. 2009. 27s.
- [7] MÁLEK, Z. Přednáška z předmětu Logistika. Téma Nákup. Prostějov. 2009. 21s.
- [8] COZL, M. Disertační práce na téma Volba dodavatele a modely jednání o ceně. Plzeň. Západočeská univerzita v Plzni. 2007. 134s.
- [9] BRACH, P. Diplomová práce na téma Řízení dodavatelských vztahů. Brno. Masarykova univerzita. 2010. 59s.

INTERNETOVÉ ZDROJE

MADE GROUP, a.s. Firemní logo. Dostupné na WWW: <<http://olomouc.madegroup.cz/>>

KOVÁŘ PLUS, s.r.o. Firemní logo. Dostupné na WWW: <<http://kovarplus.cz/>>

ANIMALCO, a.s. Firemní logo. Dostupné na WWW: <<http://animalco.cz/>>

CZECH FROST, s.r.o. Firemní logo. Dostupné na WWW: <<http://czechfrost.cz/>>

GRAF LORENZOVI KŘIVKY. Dostupný na WWW:

<<http://ipaslovakia.sk/UserFiles/Image/Monika/ABC%20analza%281%29.jpg>>

TABULKA METODY ABC. Dostupná na WWW:

<<http://pef.czu.cz/~rosoch/Nastroje%20controllingu.ppt>>

GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ METODY ABC. Dostupné na WWW:

<<http://pef.czu.cz/~rosoch/Nastroje%20controllingu.ppt>>

VÝHODY SWOT ANALÝZY. Dostupné na WWW:

<<http://strategie.rect.muni.cz/?cs/Hodnoceni-studijnich-oboru/Jak-psat-SWOT-analyzu>>

NEVÝHODY SWOT ANALÝZY. Dostupné na WWW:

<<http://www.rotschedl.com/news/metodika-swot-analyzy/>>

METODA TOPSIS, AHP, ELECTRE. Dostupné na WWW:

<<http://www.dobesoft.cz/web.php?id=101&0=2>>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Graf Lorenzovi křivky.....	17
Obrázek 2: Grafické znázornění metody ABC	18
Obrázek 3: Vzorec pro výpočet Scoring-modelu	20
Obrázek 4: Grafické znázornění Scoring-modelů	21
Obrázek 5: Logo a slogan firmy MADE GROUP, a.s.....	30
Obrázek 6: Organizační struktura firmy MADE GROUP, a.s.	31
Obrázek 7: Logo společnosti Kovář plus, s.r.o.....	36
Obrázek 8: Logo společnosti Animalco, a.s.	37
Obrázek 9: Logo společnosti Czech Frost, s.r.o.	37

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Metoda ABC	17
Tabulka 2: Scoring-model	20
Tabulka 3: Metoda prostého součtu	25
Tabulka 4: Metoda pořadí.....	26
Tabulka 5: Zadání příkladu bodovací metody	27
Tabulka 6: Příklad bodovací metoda	27
Tabulka 7: Výpočet scoring-modelu.....	38
Tabulka 8: Výpočet pomocí prostého součtu	39
Tabulka 9: Výpočet pomocí metody pořadí	40
Tabulka 10: Bodovací metoda	41
Tabulka 11: Výpočet bodovací metody	42
Tabulka 12: Vyhodnocení bodovací metody	42