

Výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě PetCenter CZ, s.r.o.

Roman Smékal

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Roman SMÉKAL**
Osobní číslo: **L10265**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě PetCenter CZ, s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte základní teoretické poznatky věnující se problematice výběru a hodnocení dodavatelů.**
- 2. Zhodnoťte výběr dodavatelů ve firmě PetCenter CZ, s.r.o.**
- 3. Navrhněte zlepšení výběru dodavatelů firmy PetCenter CZ, s.r.o.**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

[2] PERNICA, Petr et al. *Doprava a zaslátelství*. Praha: ASPI, 2001. ISBN 80-86395-13-8.

[3] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-x.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba
Ústav logistiky

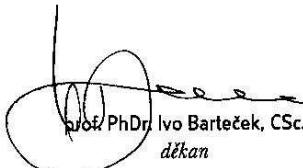
Datum zadání bakalářské práce:

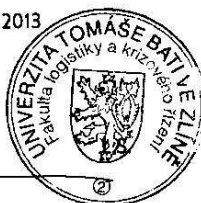
25. února 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

10. května 2013

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


Prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbáliková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu


Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 10.5.2013


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce sestává ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část pojednává nejdříve o postavení objektu dodavatele v rámci logistiky podniku, a poté o fázích výběru a metodách hodnocení dodavatelů. Praktická část se zabývá aplikováním teoretických poznatků shrnutých v první části práce – zejména metodami hodnocení dodavatelů, a to v rámci firmy PetCenter CZ, s. r. o..

Klíčová slova:

Logistika, zásobování, dodavatelsko-odběratelské vztahy, výběr dodavatele, metody hodnocení dodavatelů

ABSTRACT

This bachelor thesis consists of two parts – theoretical and practical. The theoretical part focuses first on the position of the supplier in logistics of company and then on selection and methods of evaluation of suppliers. The practical part deals with applying theoretical knowledge summarized in the first part – especially methods of evaluation of suppliers in company PetCenter CZ, Inc.

Keywords:

Logistic, supply, supplier-buyer relations, selecting of suppliers, methods of evaluation of suppliers

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 POSTAVENÍ DODAVATELE V LOGISTICE	10
1.1 PODNIK.....	10
1.2 LOGISTIKA	10
1.2.1 Definice logistiky	10
1.2.2 Cíle logistiky	12
1.3 ZÁSOBOVÁNÍ.....	12
1.4 DODAVATEL	13
1.4.1 Dodavatel jako poskytovatel logistických služeb.....	14
1.4.2 Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	15
2 VÝBĚR DODAVATELŮ	17
2.1 POŽADAVKY NA DODAVATELE	17
2.2 FÁZE VÝBĚRU DODAVATELE.....	19
2.2.1 Předpřípravná fáze.....	19
2.2.2 Přípravná fáze.....	19
2.2.3 Fáze rozvoje	21
2.2.4 Fáze dlouhodobých vztahů.....	21
3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	22
3.1 METODY HODNOCENÍ DODAVATELŮ	22
3.1.1 Srovnání výhod a nevýhod	22
3.1.2 Bodová metoda.....	22
3.1.3 Scoring model	23
3.1.4 Metoda prostého pořadí.....	25
3.1.5 Metoda váhového pořadí.....	25
3.1.6 Fullerova metoda.....	26
3.1.7 Saatyho metoda	27
3.2 SROVNÁNÍ METOD HODNOCENÍ DODAVATELŮ	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
4 O SPOLEČNOSTI PETCENTER CZ S.R.O.	30
4.1 EKONOMICKÉ ÚDAJE PODNIKU.....	31
4.2 SWOT ANALÝZA.....	33
4.2.1 Silné stránky	33
4.2.2 Slabé stránky	33
4.2.3 Tržní příležitosti	33
4.2.4 Tržní hrozby	34
4.2.5 Shrnutí SWOT analýzy	34
4.3 ODDĚLENÍ NÁKUPU	35

5	HODNOCENÍ DODAVATELŮ FIRMY PETCENTER CZ S.R.O.....	36
5.1	GRANULE PRO ŠTĚŇATA	36
5.1.1	Bodová metoda.....	36
5.1.2	Metoda prostého pořadí.....	37
5.1.3	Metoda váhového pořadí.....	38
5.2	KAPSIČKY PRO KOČKY.....	38
5.2.1	Bodová metoda.....	39
5.2.2	Metoda prostého pořadí.....	39
5.2.3	Metoda váhového pořadí.....	40
6	DOPORUČENÍ FIRMĚ PETCENTER CZ S.R.O.	41
	ZÁVĚR	42
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	43
	SEZNAM OBRÁZKŮ	45
	SEZNAM TABULEK.....	46
	SEZNAM PŘÍLOH.....	47

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je Výběr a hodnocení dodavatelů ve firmě PetCenter CZ, s.r.o.. Postavení dodavatele v zásobovací logistice jako článku logistického řetězce je neopomenutelná. Nemalou měrou přispívá ke správnému fungování a prosperitě firmy.

Práce sestává z teoretické a praktické části.

Teoretická část je věnována problematice logistiky jako subjektu podnikové ekonomiky, zásobování a zejména subjektu dodavatele a jeho vzájemnému obchodnímu vztahu s odběratelem. Blíže jsou popsány jednotlivé fáze výběru nového dodavatele firmy, od stanovení prvních požadavků až po konečný výběr konkrétního dodavatele. Teoretickou část uzavírá kapitola, která pojednává o několika metodách hodnocení dodavatelů, resp. o významnosti hodnotících kritérií, použitelných jak ve fázi výběru nového dodavatele, tak ve fázi zpětné kontroly o vhodnosti stávajícího dodavatele.

Praktická část je potom věnována jednak představení firmy PetCenter CZ, s.r.o. a jednak praktickému užití 3 teoreticky popsaných metod u 3 stávajících dodavatelů aplikovaných na 2 produkty ze sortimentu firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 POSTAVENÍ DODAVATELE V LOGISTICE

První kapitola se zaměřuje na definici pojmů. Základním subjektem podnikové ekonomiky je podnik a jedním ze sektorů zajišťujících podniku prosperitu je sektor logistiky. Logistika pak v sobě zahrnuje mnoho důležitých dílčích subjektů – mj. dodavatele. Tato práce se na teoretické úrovni zabývá postavením dodavatele v rámci logistiky podniku a z praktického hlediska výběrem a hodnocením dodavatelů.

1.1 Podnik

Podnik – jako základní jednotka podnikové ekonomiky, má několik definicí. Jednou z nich je definice, která popisuje podnik jako plánovitě organizovanou jednotku, v níž se zhotovují a prodávají věcné statky a služby [26]. Dle obchodního zákoníku je podnik definován jako soubor hmotných, osobních a nehmotných složek podnikání, a dále k podniku patří také věci, práva a jiné majetkové hodnoty náležící podnikateli a sloužící k provozování podniku, resp. mají k tomuto účelu sloužit. Podnikání je pak definováno jako soustavná činnost prováděna samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem zisku [17].

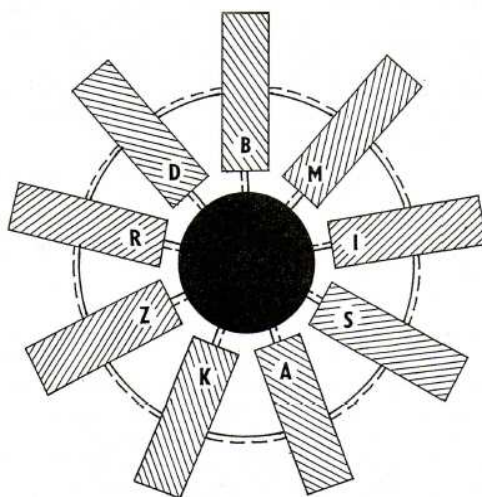
1.2 Logistika

Logistika jako ekonomický prvek je jedním ze základních pojmů. Následující kapitola se zabývá definicí a cíly logistiky.

1.2.1 Definice logistiky

Existuje mnoho pohledů na to, jak definovat pojem logistika. Jednou z úplně prvních definicí je logistika jako metoda řízení, která se zabývá pohybem surovin od zdrojů k místu konečné výroby a distribucí výrobků, a to z hledisek dopravy, zásobování, služeb spotřebitelům, skladování, manipulace, balení nebo projektování výroby a rozmístování kapacit [15]. Tato definice se připisuje Národnímu výboru pro řízení distribuce v USA z roku 1964. Podmínky na trhu v USA se od těch v Evropě výrazně lišily. V evropském pojetí byla na počátku 80. let logistika chápána jako integrace materiálových toků (toků zboží) s informačními toky, které podmiňují jejich uskutečnění a s postupným začleňováním souvisejících toků, jako jsou peněžní toky mezi dodavatelem a odběratelem [15].

V průběhu let vznikla velká řada dalších definicí pojmu logistika. Dle Kirsche je logistika „souhrn všech technických a organizačních činností, pomocí nichž se plánují operace související s materiálovým tokem; zahrnuje i tok informací mezi všemi objekty a překlenuje nejrůznější procesy v průmyslu i v obchodě“ [8]. Ihde definuje logistiku jako „systém tvorby, řízení, regulace a vlastního průběhu materiálového toku, energie, informací a přemísťování osob“ [6]. Definice dle Daskina popisuje logistiku jako „projekt a provoz fyzického, řídicího a informačního systému, který má za cíl, aby výrobky překonávaly čas a prostor“ [5]. Wandel definuje logistiku jako „techniku řízení fyzického pohybu zboží na synchronizované bázi“ [25]. Jedna z definic dle Ruperta popisuje logistiku jako „soubor komplexních úloh a z nich odvozených opatření k optimálnímu zajištění toku materiálu, informací a hodnot v transformačním procesu podniku“ [19]. Jednou z definicí Kortschaka je vymezení pojmu logistiky jako „vědy o koordinaci aktivních a pasivních prvků za účelem zvýšení pružnosti a adaptability subjektu vůči měnícím se rámcovým podmínkám na trhu s minimální potřebou času“ [7]. Rose definuje logistiku jako „systém hmotných a nehmotných řetězců tvořený následujícími komponenty, které jsou navzájem propojeny hmotnými a informačními vazbami: doprava, manipulace s materiálem, skladování, balení, územní rozmístění, kontrola zásob, dokumentace, informace a služby“ [15]. Grafické ztvárnění tohoto modelu je zobrazeno na obr. 1 [15].



Obr. 1: Roseho pojetí logistiky [15]

Legenda k obr. 1: M – manipulace s materiálem, B – balení, D – doprava, R – prostorové rozmístění, Z – zásoby, K – skladování, A – administrativa, S – služby, I – informace
Plné čáry představují hmotné vazby a přerušované čáry vazby informační

Tyto zmíněné definice logistiky jsou pouze malým vzorkem napříč časem a autory. Jejich odlišnost spočívá zejména v chápání a ve vyjádření těchto faktorů: komplexnost, systémost, vztah k řídicí praxi, transformační funkce dynamiky objektu, časoprostorové a ekonomické aspekty, vztah k tržnímu prostředí [15].

1.2.2 Cíle logistiky

Cílem logistiky je optimalizace logistických služeb a nákladů [4].

Logistika služeb vyjadřuje uskutečnění logistických úkonů, jež nejvýznamněji vnímá koncový zákazník. Jedná se o dodací lhůtu, dodací spolehlivost, dodací flexibilitu a dodací kvalitu [4, 20]. Dodacím časem je myšlena doba od podání objednávky zákazníkem po okamžik připravení zboží k odběru. Dodací spolehlivost je mírou pravděpodobnosti, že daná dodací lhůta bude splněna. Dodací flexibilita vyjadřuje do jaké míry je expedice schopná reagovat na individuální přání zákazníka (například jde o informace během expedice zásilky, různé způsoby doručení, volba času předání zásilky atd.). Dodací kvalita pak vyjadřuje míru přesnosti dodržení podmínek a požadavků objednávky zákazníka [20].

Logistika nákladů vyjadřuje skupinu logistických úkonů, které tvoří významnou část celkových nákladů firmy. Řadíme sem pět základních prvků: náklady na řízení a systém, náklady na zásoby, náklady na skladování, náklady na dopravu a náklady na manipulaci. Náklady na systém v sobě zahrnují náklady spojené s formováním, plánováním a kontrolou hmotných toků. Náklady na řízení vyjadřují náklady, které jsou spojeny například s řízením výroby, výrobních programů apod. Potřeba udržovat určité množství zboží připravené pro případ poptávky ze strany zákazníka vytváří prvek tzv. nákladů na skladování. S tímto úzce souvisí náklady na zásoby, které vyjadřují vázání kapitálu při tvorbě zásob zboží. Náklady na dopravu v sobě zahrnují více složek, a to zejména náklady spojené s vnitropodnikovou i mimopodnikovou dopravou (včetně spotřeby energií apod.) nebo náklady na dodavatele. Poslední složkou jsou náklady na manipulaci, které vyjadřují souhrn nákladů na balení (včetně nákladů na obalové materiály apod.), manipulaci a komisionářskou činnost [20].

1.3 Zásobování

Úlohou zásobování je efektivně zajistit průběh základních, pomocných i obslužných procesů. Může se jednat o procesy jak výrobní, tak nevýrobní. Efektivní průběh je pak zajištěn

dodáváním surovin, materiálu nebo výrobků, a to v dostatečném a vyhovujícím množství, sortimentu, kvalitě, místě a času [21].

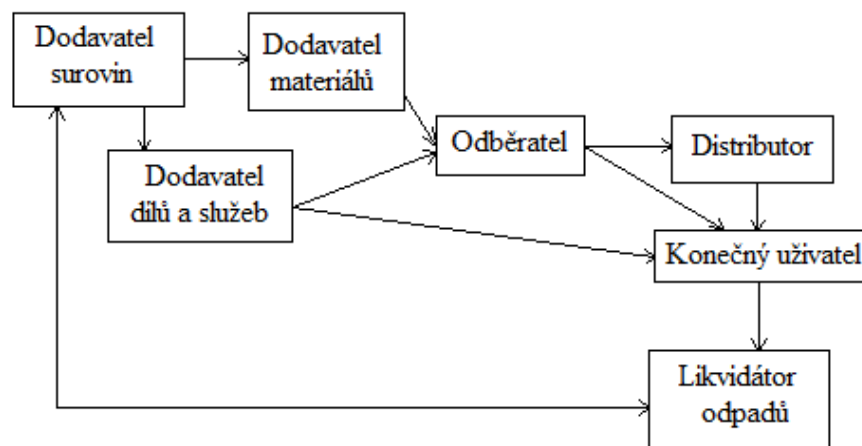
Efektivnost sektoru zásobování záleží na řadě aspektů, jež ji ovlivňují. Je potřeba co nejlépe předpokládat budoucí požadavky na spotřební materiál při výrobě a neustále kontrolovat disponibilitu potřebného materiálu u dodavatelů. Další podmínkou je také neustálá a systematická kontrola regulace stavu zásob. V případech hrozícího nedostatku zásob je nutné operativně zabezpečit novou dodávku; naopak při přebytku skladových zásob (zejména u materiálu, který podléhá rychle degradaci) je nutné podniknout proti-ztrátová opatření. Velmi důležitým aspektem pro zajištění efektivnosti zásobování je technická úroveň zásobování základny, tj. technické vybavení skladu, úroveň a množství manipulačních prvků, úroveň vozového parku aj. Vhodná a efektivní informační síť v rámci podniku je dalším nedílným aspektem. Vedle technického zázemí je třeba kontrolovat a rozvíjet úroveň také z personálního a organizačního hlediska. Nedílnou součástí efektivního fungování zásobování je i aktivní běh servisních, přípravných a dalších podobných podpůrných procesů [21].

V neposlední řadě je také velmi důležitá návaznost a spolupráce sektoru zásobování s ostatními sektory podniku; ať už jde o výrobu, údržbu, účetnictví, kontrolu kvality nebo technické a informační sektory [21].

Z hlediska maximálního konečného zisku je třeba také rozhodnout, zda-li je výhodnější zásobování v rámci vlastních možností podniku, a nebo zda-li je výhodnější využít služeb externího dodavatele.

1.4 Dodavatel

Za dodavatele považujeme osobu, resp. podnik, který je poskytovatelem produktu [14]. V této souvislosti můžeme mluvit jednak o dodavateli, tj. v přímé linii; nebo o subdodavateli, tj. v nepřímé linii, resp. jde o dodavatele tohoto dodavatele. Ti, spolu s odběratelem, tj. příjemcem produktu, tvoří základ tzv. dodavatelského řetězce. Jedná se v podstatě o soubor činností spojených s nákupem, výrobou a dopravou produktů nebo služeb, a to od subdodavatelů až ke konečnému zákazníkovi. Zjednodušené schéma je vyobrazeno na obr. 2 [12].



Obr. 2: Zjednodušené schéma dodavatelského řetězce [12]

1.4.1 Dodavatel jako poskytovatel logistických služeb

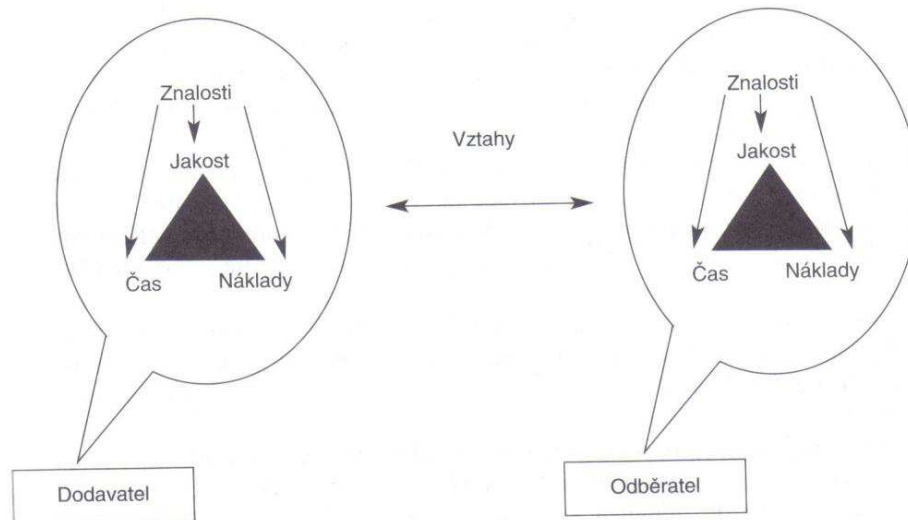
Postavení dodavatele se v průběhu času vyvíjelo. Nejdříve šlo o prosté uspokojení zásobovacích požadavků podniku bez ohledu na velikost nákladů s tímto spojené. To však může vést k nadměrnému zatěžování podniku a snižování potenciálních zisků. Vlivem snahy o zvýšení hospodářské úrovně podniku docházelo postupně ke změně. Dodavatel se stává významnějším článkem logistického řetězce, a tak na jeho výběr vzrůstá úroveň požadavků [1]. Tuto změnu podporuje i dnes velmi rozšířená podniková strategie s cílem maximálních zisků s minimálními náklady. Vztah mezi odběratelem, resp. podnikem a dodavatelem se tak stává komplexnějším a sofistikovanějším.

Využití dodavatele je pak výhodnější zejména v těchto případech [21]:

- cena zboží je nižší než náklady na vlastní výrobu
- dodavatel poskytuje vyšší kvalitu
- kapacita vlastní produkce je vyčerpána
- vlastní výroba je riziková (nejen z hlediska bezpečnosti)
- nedostatek zkušeností s výrobou daného typu

Dodavatel, jako subjekt zajišťující uspokojení potřeb nákupu, resp. zásobování odběratele, je tedy z hlediska logistiky podniku a jeho prosperity velmi důležitý. Rozlišujeme 4 nejdůležitější faktory, které podmiňují úspěšné začlenění dodavatele do logistických služeb podniku. Jedná se o jakost, náklady, čas a úroveň vzdělanosti zaměstnanců. Vzájemný vztah

mezi tím, na jaké úrovni požaduje odběratel splnění výše zmíněných faktorů a jakou úroveň je dodavatel schopen poskytnout, dává představu o potenciální míře úspěšnosti vzájemné spolupráce. Schéma role těchto základních faktorů znázorňuje obr. 3 [12].



Obr. 3: Postavení faktorů ovlivňujících úspěšné začlenění dodavatele do logistického řetězce podniku [12]

1.4.2 Dodavatelско-odběratelské vztahy

Dodavatelско-odběratelské vztahy v podstatě popisují spolupráci mezi odběratelem a dodavatelem. Povaha a podmínky jejich vzájemné obchodní spolupráce jsou definovány ve smlouvě. Je nutné, aby tyto vztahy byly oboustranně prospěšné. V opačném případě by prosperita, resp. neprospěritá jednoho mohla mít stejný dopad na druhého. Zejména v posledních letech tak začaly být tyto vzájemné vztahy odběratelů a dodavatelů brány jako partnerství. Zejména pak v případech, usiluje-li podnik o získání stabilního a spolehlivého dodavatele, je nutné, aby jejich vztahy byly postaveny na dobré komunikaci a obchodní důvěře [13]. Za předpokladu úspěšné partnerské spolupráce můžeme definovat 6 základních klíčových faktorů, které ji ovlivňují. Tyto jsou uvedeny na obr. 4 [12].



Obr. 4: Klíčové faktory ovlivňující úspěch dodavatelsko-odběratelských vztahů [12]

Vývoj vztahu mezi dodavatelem a odběratelem pak popisují 4 základní fáze [10]:

- Předpřípravná fáze
- Přípravná fáze
- Fáze rozvoje
- Fáze dlouhodobých vztahů

V předpřípravné fázi dochází k hodnocení nového dodavatele. Jde o první kontakt spojený s vzájemným získáváním informací o podnicích navzájem. V přípravné fázi dochází k testování dodavatele například formou objednávky vzorků výroby apod. Ve fázi rozvoje pak dochází k podpisu smluv o spolupráci a navázání pravidelného obchodního styku, během něhož se prohlubuje zejména vzájemná informovanost podniků. Fáze dlouhodobých vztahů spočívá zejména v ustálení vzniklých vztahů a jejich hodnocení z hlediska přínosu, resp. přítěže podniku [10].

Podrobněji se fázím výběru dodavatele a okolnostem s tím spojeným věnuje podkapitola 2.2 Fáze výběru dodavatele.

2 VÝBĚR DODAVATELŮ

Jak již bylo naznačeno v předešlé kapitole, výběr dodavatelů se v posledních letech stává stále významnějším prvkem v rozhodování firmy. Při jeho výběru musíme zohledňovat stále více faktorů. Následující kapitola se zabývá jednak obecně požadavky, na které klademe důraz při výběru vhodného dodavatele, a také detailněji popisuje jednotlivé fáze výběru dodavatele.

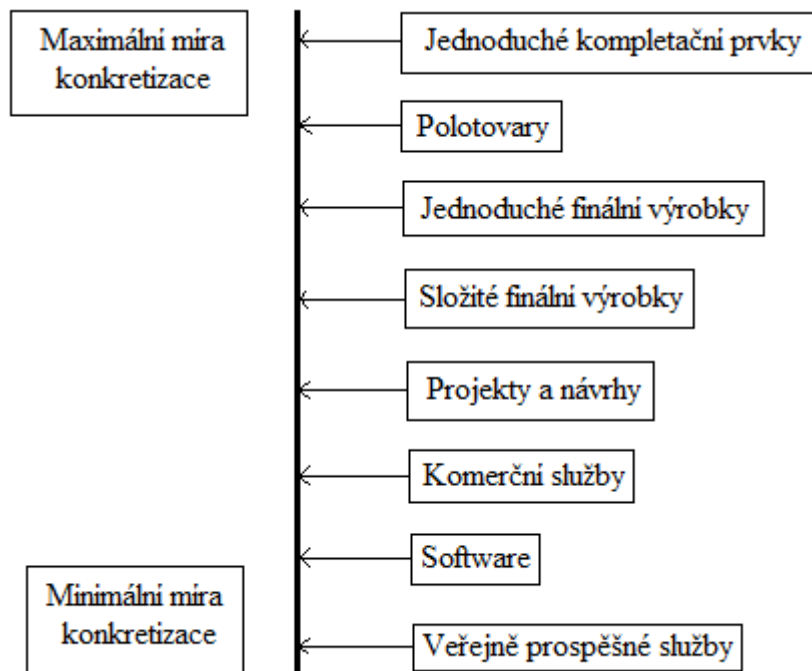
2.1 Požadavky na dodavatele

Nákup zboží, resp. materiálu od dodavatele v sobě ukrývá mnoho důležitých aspektů, které nesmí odběratel podcenit. Prvním naprosto nezbytným a často problematickým aspektem se jeví samotné definování požadavků na zboží, resp. materiál, které odběratel poptává. Špatně, nevhodně nebo nesrozumitelně definované požadavky se následně odráží v četnějších reklamacích a nespokojenosti ze strany odběratele, což vede ke zhoršení vzájemného obchodního vztahu, navyšování celkových výdajů a v nejhorším případě ke zrušení obchodní spolupráce [22].

Obecně lze požadavky na dodavatele rozdělit do 3 základních skupin [12]:

- požadavky související přímo s dodávaným artiklem
- požadavky související s procesy a systémy managementu ze strany dodavatelů
- požadavky související s dalšími činnostmi nebo službami spojené s dodáváním

Požadavky tedy musí být jasně a srozumitelně definovány. Míra detailnosti požadavků pak závisí od druhu zboží, resp. materiálu, o jehož dodání se jedná. Například v případě velmi složitých součástí může být míra konkrétnosti požadavků nižší než u velmi jednoduchých součástí základního tvaru, jelikož některé požadavky mohou již vyplývat ze samotného charakteru výroby této součásti. Pro ilustraci je škála míry konkretizace znázorněna na obr. 5 [12].



Obr. 5: Škála míry konkretizace vzhledem k povaze
dodávaného artiklu [12]

Stanovení přesných požadavků na dodavatele může v některých případech omezit jejich výběr na určitou druhovou skupinu potencionálních dodavatelů. Dodavatele lze rozdělit na základě dvou základních hledisek [22]:

- a) Dle velikosti
 - malí dodavatelé (zpravidla velmi dbají na svou obchodní pověst, komunikace s nimi může být jednodušší a výsledná kvalita lepší)
 - větší dodavatelé (zpravidla disponují větším sortimentem a vyšší časovou flexibilitou vzhledem k plnění dodávek, mohou nabízet nižší kvalitu)
- b) Dle přístupu k inovacím artiklů
 - konzervativní dodavatelé (stejný sortiment, prioritou je spolehlivost)
 - inovační dodavatelé (postupná obměna sortimentu, menší stabilita, možné počáteční neshody s odběratelem z důvodu inovovaného artiklu) [22]

2.2 Fáze výběru dodavatele

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.4.1. Dodavatelsko-odběratelské vztahy, výběr dodavatele lze rozčlenit na 4 základní fáze: předpřípravná fáze, přípravná fáze, fáze rozvoje a fáze dlouhodobých vztahů [10].

2.2.1 Předpřípravná fáze

V první části této fáze si podnik stanoví požadavky na dodávku. Je nutné nejdříve shromáždit potřebné informace vzhledem k druhu zboží dodávky a na jejich základě definovat přesné požadavky. Tento seznam požadavků by poté měl projít přezkoumáním a případným doplněním v případě zjištění nedostatků nebo nepřesností. Čím lépe je seznam požadavků na dodávku sestaven, tím méně potenciálních problémů a neshod s dodavatelem v budoucí spolupráci hrozí. Mezi tyto požadavky můžeme mimo jiné zahrnout úplné označení zboží, znaky jakosti a jejich doba platnosti, definované postupy testování a měření jakosti zboží, dodací lhůty, dodávané množství, požadavky na environmentální a bezpečnostní úroveň procesů dodavatele, způsoby kontroly jakosti subdodavatelů, způsob vzájemné komunikace s dodavateli, nároky kladené na obalové materiály a skladování nebo požadavky na způsob přepravy [12, 22].

Na základě tohoto souboru požadavků poté provede podnik průzkum trhu a sestaví kompletní seznam všech potenciálních dodavatelů, kteří by byli schopni zajistit dodání definovaného zboží.

2.2.2 Přípravná fáze

Přípravná fáze je první významné hodnotící kolo. Z kompletního seznamu potenciálních dodavatelů sestavených v předpřípravné fázi zůstává na konci přípravné fáze pouze vítězný dodavatel. Tuto fázi můžeme rozdělit na 3 dílčí fáze:

„a) předběžné hodnocení dodavatelů;

b) hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů;

c) hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií“ [12]

I. Předběžné hodnocení dodavatelů

„Toto hodnocení může být založeno na:

- a) posuzování prvních vzorků dodávek;
- b) předběžném posouzení vyzrállosti systému managementu dodavatelské organizace;
- c) analýze referencí jiných dodavatelů“ [12]

Posuzování prvních vzorků dodávek

Velmi často si podnik vyžádá od potenciálních dodavatelů vzorek zboží, o jehož dodávání má zájem. Může tak alespoň předběžně posoudit, zda-li je dodavatel opravdu schopen dodat požadované zboží, resp. do jaké míry se zboží shoduje s požadavky. Naopak i sám dodavatel může podniku nabídnout vzorky zboží, ve snaze získat pro sebe zakázku [12].

Posouzení vyzrállosti systému managementu

Pokud charakter zboží neumožňuje objektivně zhodnotit vhodnost dodavatele na základě vzorků, můžeme použít metodu sebehodnocení. V takovém případě je dodavatelům zaslán seznam otázek z různých oblastí hodnotících parametrů. Příklad takového dotazníku je uveden v příloze PI [10, 12, 23].

Analýza referencí jiných dodavatelů

Třetím hodnotícím prvkem v této fázi je průzkum ze všech dostupných zdrojů s cílem získat doplňující představu o tom, jaké mají potenciální dodavatelé reference, tj. jaké zkušenosti s nimi mají jiné podniky. Toto hodnocení může být velmi nápomocné, nemělo by však být rozhodující [12, 23].

II. Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Během fáze předběžného hodnocení byl kompletní soubor prvotně vybraných potenciálních dodavatelů zúžen na pouze několik, které jsou dále hodnoceny. V této fázi výběru dodavatele je prováděn audit u dodavatelů. Jde v podstatě o kontrolu třetí nebo jinak nezávislou osobou, resp. organizací, jež má za úkol prověřit splnění podmínek ze strany odběratele a/nebo splnění podmínek daných normami, jako je například ČSN EN ISO 9001. Kontroluje se zejména postup a serióvost výroby u výrobků, které dodavatel prezentoval jako vzorové a shoda odpovědí v dotazníku sebehodnocení se skutečností u ostatního druhu zboží [12, 23].

III. Hodnocení dodavatelů na základě dalších kritérií

V mnoha případech ani v této chvíli není odběratel rozhodnut pro konečného dodavatele. Může pro něj mít význam ještě některý z celé řady dalších aspektů. Jde například o rozsah dodatečných služeb, finanční zdraví dodavatele, pozice dodavatele na trhu a jeho image, vzdálenost dodavatele, přístup k ochraně životního prostředí nebo úroveň vztahů a vzájemné komunikace [12, 23].

2.2.3 Fáze rozvoje

Na začátku této fáze je již vybrán vhodný dodavatel, který nejlépe splnil maximum požadavků v dřívějších fázích hodnocení. Fáze rozvoje je fází, ve které dochází k přípravě a podepsání vzájemných smluv o spolupráci podniku (odběratele) s dodavatelem. Do této smlouvy jsou zaneseny všechny požadavky, aby tato dohoda byla co možná nejkompaktnější. Dochází také k rozšiřování vzájemné informovanosti o podnicích [3, 10].

2.2.4 Fáze dlouhodobých vztahů

Tato fáze v sobě zahrnuje jak udržování, resp. rozvoj vzájemně vybudované spolupráce, tak i neustálou a pravidelnou zpětnou kontrolu kvality i postavení nejvhodnějšího dodavatele na trhu [3, 10].

3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Předešlá kapitola, která se věnuje fázím výběru dodavatele, naznačuje, že výběr vhodného dodavatele je složitým, komplexním procesem. Pro hodnocení dodavatelů je možné využít celou řadu metod a hodnotících modelů, které mohou brát v potaz buď jedno, nebo soubor více kritérií.

3.1 Metody hodnocení dodavatelů

Jak již bylo řečeno, k hodnocení dodavatelů se využívá celá řada metod a hodnotících modelů. Tato kapitola se zabývá jejich popisem, postupem a aplikací.

3.1.1 Srovnání výhod a nevýhod

Nejjednodušší metodou ze všech je prosté srovnání výhod a nevýhod. Jde o velmi hrubé zhodnocení dodavatelů, při kterém je k jednotlivým kritériím, resp. hodnoceným faktorům, přiřazeno buď znaménko „+“ v případě pozitiva a znaménko „-“, v případě negativa. Toto srovnávání je vhodné zejména pro snížení počtu hodnocených dodavatelů v případech, kdy je jich na začátku výběru příliš velké množství [10].

3.1.2 Bodová metoda

Bodová metoda přináší oproti metodě srovnání výhod a nevýhod o něco širší škálu hodnocení. Před samotným hodnocením je třeba sestavit hodnotící tabulky, ve které budou uvedena všechna kritéria. V první sloupci budou kritéria, a to v sestupném pořadí dle významnosti. Zbývající sloupce (1–5) vyjadřují stupeň splnění kritéria, kdy 5 je nejlepší, spolu s vymezením dané úrovně plnění s ohledem na konkrétní kritérium. Ukázka hodnotící tabulky je rozepsána v tab. 1. Na základě této tabulky jsou dodavatelům udělovány body. Dodavatel s nejvyšším počtem bodů je hodnocen jako nejvhodnější [3].

Tab. 1: Příklad hodnotící tabulky pro bodovou metodu [3]

Skóre	5	4	3	2	1
Kritérium	Velmi dobré	Dobré	Neutrální	Přijatelné	Spatné
Jakost	Přesahuje smluvní podmínky	Částečně přesahuje smluvní podmínky	Odpovídá smluvním podmínkám	Menší nedostatky	Nutné třídní - odmítání dodávek
Lhůta dodání	Přesně dodržená	Casový předstih cca 1 týden	Zpoždění cca 2 dny, předstih více než 1 týden	Zpoždění asi o 1 týden	Přes urgenci - zpoždění nad 2 týdny
Dodané množství	Přesně dodržené	Množství přesahuje 5% nad objednané množství	Nenaplnění do 5%, přeplnění nad 10%	Nenaplnění až 10%	Nenaplnění více než 10%

3.1.3 Scoring model

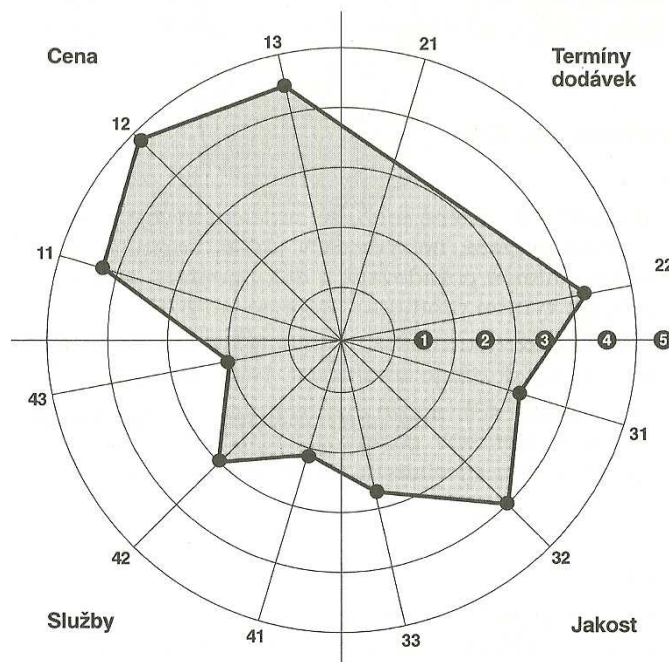
Tzv. Scoring model je v podstatě předběžné hodnocení dodavatelů na základě stanovených podmínek. Jde o podmínky jako je kvalita, cena, dodací lhůty, spolehlivost apod. Od všech dodavatelů se shromáždí informace, které jsou pro výběr rozhodující. Každému kritériu je přiřazena hodnota významnosti, tj. jak je dané kritérium důležité, přičemž součet činí 100. Poté jsou dodavatelům v rámci jednoho kritéria udělovány body tak, aby bylo patrné, do jaké míry splňují dané požadavky. Vzorově vyplněný scoring model je znázorněn v tab. 2 [11].

Tab. 2: Scoring model [11]

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

U kritérií jako je jakost, pro kterou platí, že čím vyšší množství dodávek je bezchybných, tím je kritérium lépe splněno, je bodové hodnocení získáno součinem procentuálního podílu takových dodávek a váhy tohoto kritéria. Naopak u kritérií jako je cena, resp. spolehlivost, u kterých s klesající hodnotou kritéria (cenou, počtem dní zpoždění dodávky) naopak roste míra jeho splnění, je bodové hodnocení získáno součinem váhy tohoto kritéria a tzv. recipročního indexu. Ten získáme tak, že nejnižší hodnotě kritéria přiřadíme hodnotu indexu 100 a ostatním poté hodnotu rovnou podílu hodnoty nejnižšího kritéria a hodnoty kritéria od dalšího z dodavatelů, který je poté vynásoben 100 % [11].

Scoring model můžeme vyjádřit nejen tabulkově ale i graficky. Nejčastěji se k tomuto účelu používá tzv. glyf. Jedná se o graf ve tvaru terče s počtem ramen odpovídající počtu kritérií. Hodnotí se na stupnici od 0 do 5 a to tak že 0 je ve středu terče. Do grafu se poté zanesou hodnoty hodnocení jednotlivých kritérií. Výsledkem je uzavřená plocha, na základě jejíž velikost můžeme rozhodovat o vhodnosti dodavatele. Dodavatel s největší plochou grafu nejlépe splňuje požadavky dané odběratelem. Grafické znázornění umožňuje lepší přehlednost při srovnávání silných a slabých stránek jednotlivých dodavatelů. Na obr. 6 je znázorněn příklad glyfu scoring modelu pro 4 základní kritéria a několik subkritérií, které jsou shrnuty v tab. 3 [10, 11, 16].



Obr. 6: Vzorový glyf scoring modelu [10]

Tab. 3: Soubor kritérií pro glyf scoring modelu [10]

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	Jakost
31	Úroveň kvality
32	Životaschopnost produktu
33	Spolehlivost produktu
4	Služby
41	Servis před prodejem
42	Servis při prodeji
43	Servis po prodeji

3.1.4 Metoda prostého pořadí

Tato jednoduchá metoda je založena na zhodnocení daného kritéria dle pořadí v rámci skupiny potenciálních dodavatelů. Nejdříve je třeba připravit tabulku, která shrnuje hodnocená kritéria a udává odpovídající hodnoty pro jednotlivé dodavatele. Do druhé tabulky poté zaznamenáváme pořadí, které dodavatel získal v rámci daného kritéria. Dodavatel s nejnižší hodnotou, tj. nejlepším pořadím, vyplývá jako nejvhodnější. Příklad je uveden v tab. 4 [3].

Tab. 4: Příklad užití metody prostého pořadí [3]

Kritérium	Dodavatelé			Dodavatelé		
	A	B	C	A	B	C
Cena (Kč)	60	80	100	1.	2.	3.
Kvalita (%)	100	85	85	1.	2.	2.
Servis (%)	85	95	75	2.	1.	3.
Spolehlivost (%)	90	80	90	1.	2.	1.
			Celkem	5	7	9

3.1.5 Metoda váhového pořadí

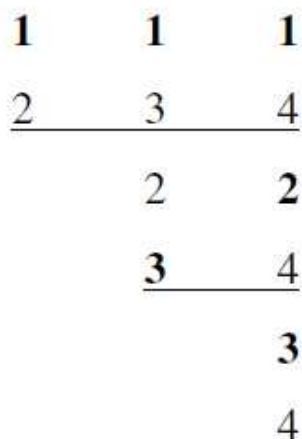
Tato metoda je v principu stejná jako metoda prostého pořadí. Navíc v sobě ale zahrnuje zohlednění také váhové hodnoty daného kritéria, kdy se určené pořadí vynásobí příslušnou váhou a teprve tento součin je na závěr sečten. Vzorová tabulka je uvedena v tab. 5. I zde je nejvhodnějším dodavatelem ten, který získá nejmenší součet [3].

Tab. 5: Příklad užití metody váhového pořadí [3]

Kritérium	Váha	Dodavatelé			Dodavatelé			Dodavatelé		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C
Cena (Kč)	30%	60	80	100	1.	2.	3.	0,3	0,6	0,9
Kvalita (%)	30%	100	85	85	1.	2.	2.	0,3	0,6	0,6
Servis (%)	20%	85	95	75	2.	1.	3.	0,4	0,2	0,6
Spolehlivost (%)	20%	90	80	90	1.	2.	1.	0,2	0,4	0,2
Celkem								1,2	1,8	2,3
Pořadí								1.	2	3.

3.1.6 Fullerova metoda

Tato metoda pomáhá podniku při rozhodování o důležitosti kritérií, zejména v těch případech, kdy se některá kritéria jeví na stejné úrovni významnosti. S použitím tzv. Fullerova trojúhelníku můžeme seřadit všechna kritéria sestupně dle významnosti. Schéma Fullerova trojúhelníku zachycuje obr. 7 [2].



Obr. 7: Fullerův trojúhelník [2]

Metoda spočívá v postupném hodnocení metodou „buď/anebo“, kdy odběratel srovnává a vybírá vždy dvě kritéria. To, které z dvojice je významnější, je odlišeno (např. tučně, viz obr. 6). Po zhodnocení všech možných kombinací dvojic kritérií se provede součet četnosti případů, kdy bylo kritérium z dané dvojice upřednostněno. Kritéria se poté podle četnosti sestaví sestupně do tabulky. Příklad je uveden v tab. 6 [2].

Tab. 6: Příklad výsledku hodnocení významnosti kritérií Fullerovou metodou [2]

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

3.1.7 Saatyho metoda

Saatyho metoda je svým způsobem rozšíření Fullerova metody. Oproti Fullerově metodě je tato metoda doplněna o bodové vyjádření míry difference významnosti kritérií. Příklad škály této difference a jejího bodového hodnocení je sestaven v tab. 7 [2]

Tab. 7: Příklad škály difference mezi významností kritérií [2]

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

Pro zaznamenávání výsledku hodnocení se používá tzv. Saatyho matice. Jde o matici typu $(n+1) \times (n+1)$, kde n je počet hodnocených kritérií. Názvy sloupců i řádků jsou totožné a vyjadřují seznam kritérií. Počty bodů dle tab. 7 jsou následně doplňovány buď v plné, nebo převrácené hodnotě. Plná hodnota je zapsána v případě, že kritérium v řádku je významnější než to ve sloupci. Pokud je tomu naopak, zapisuje se převrácená hodnota. Příklad Saatyho matice je v tab. 8. Závěrem je proveden aritmetický průměr hodnot v daném řádku, resp. pro dané kritérium; tj. součet hodnot podělený n . Kritérium s nejvyšším průměrným bodovým hodnocením je nejvýznamnější [2].

Tab. 8: Příklad Saatyho matice [2]

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

3.2 Srovnání metod hodnocení dodavatelů

Výše popsané metody mají každá své uplatnění, resp. každá je vhodnější v jiné fázi nebo za jiných podmínek hodnocení. V prvních fázi výběru i pouhé jednoduché posuzování kladů a záporů dokáže výrazně snížit velký počet potenciálních dodavatelů. V případech, kdy většina požadovaných kritérií má pro podnik téměř stejnou míru významnosti, k hodnocení dodavatelů jsou velmi vhodné jednoduché metody jako je bodová metoda nebo metoda prostého pořadí. Pokud je upřednostněno důkladnější hodnocení anebo pokud je spektrum hodnocených požadavků velké a s rozdílnou mírou významnosti je vhodnější použití metod, které v sobě míru významnosti jednotlivých faktorů zohledňují. Takovými mohou být například metoda váhového pořadí nebo scoring model. Pokud si podnik není jist preferencí několika váhově podobných kritérií anebo pokud ještě vůbec nesestavil jejich preferenční řadu je použití Fullerovy nebo Saatyho metody velmi užitečné. Zejména Saatyho metoda dokáže velmi podrobně určit preference, resp. významnost jednotlivých požadavků navzájem vůči sobě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 O SPOLEČNOSTI PETCENTER CZ S.R.O.

Společnost PetCenter CZ s.r.o. je síť prodejen se zvířaty a chovatelskými potřebami. První prodejna byla otevřena v roce 2000 v Praze Průhonicích a od té doby se rychle rozvíjela. Dnes má společnost 87 prodejen po celé České Republice a stala se tím tak největším distributorem ve svém oboru u nás. Motto firmy „Rozumíme řeči zvířat“, které je vepsáno pod logem firmy (obr. 8), vystihuje snahu o co nejkomplexnější a nejlepší služby a co nejšetrnější zacházení se zvířaty [24].



Obr. 8: Logo s mottem firmy [9]

Firma PetCenter CZ ze živých zvířat nabízí různé druhy hlodavců, ptáků, hadů, ještěrek, sladkovodních i mořských ryb a živočichů – zdomácnělé i exotické. Mimo to, z chovatelských potřeb, nabízí širokou škálu od krmiv, zvířecích pochoutek, terárií, akvárií, klecí, různých druhů vybavení a doplňků do nich až po steliva, substráty, hračky, přepravky, pelíšky, oblečky nebo vodítka. Mezi největší dodavatele společnosti patří zejména firmy Huhubamboo, Gimborn, Brit, Royal Canin, Proplan, Pedigree, Whiskas, Nawa, Exo-Terra nebo Morando [24]. Jednu z prodejen zachycuje obrázek 9.



Obr. 9: Prodejna PetCenter – Praha, Černý Most [18]

4.1 Ekonomické údaje podniku

Název společnosti: PetCenter CZ

Sídlo: Praha 9 – Horní Počernice, Do Čertous 2634/7, 193 00

IČO: 447 97 273

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Vlastník: PetCenter Holding B. V., Amsterdam, reg.č. 09159230

Základní kapitál: 7 300 000,- Kč

Jednatelé společnosti: Mgr. Ing. Dalimil Čech

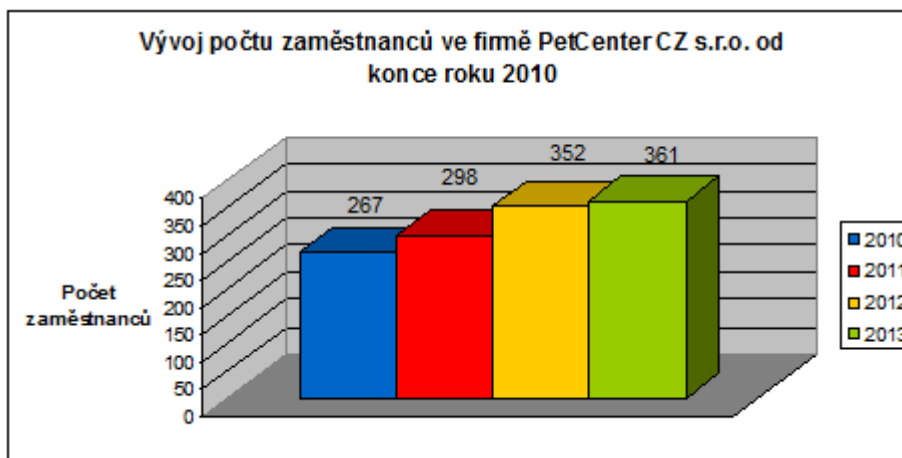
MUDr. Václav Jirků [24]

Společnost PetCenter CZ se postupně rozvíjí od otevření první prodejny. Základním předpokladem pro úspěšný rozvoj firmy je stabilní, a v posledních letech mírně rostoucí zájem o chovatelství. V oblasti chovatelství a prodeje chovatelských potřeb je však vysoká konkurence. Mezi největší konkurenci společnosti patří v oblasti prodeje chovatelských potřeb firmy s on-line prodejem zboží tj. bez kamenných prodejen a v oblasti prodeje živých zvířat pak prověření chovatelé.

V období od založení první prodejny v roce 2000 do konce roku 2010 byl průměrný počet nově otevřených prodejen roven přibližně 6. Od začátku roku 2011 došlo k nárůstu průměrného počtu nově otevřených prodejen na 10. V roce 2012 to pak bylo konkrétně 13. Tento nárůst počtu prodejen výrazně navýšil celkový počet zaměstnanců. K 30. 12. 2010 zaměstnávala firma PetCenter CZ 267 osob, o rok později 298 a k poslední prosinci roku 2012 již 352. Aktuálně má firma 361 zaměstnanců (k 1. 5. 2013). Vývoj počtu zaměstnanců a seznam nově otevřených prodejen za období od konce roku 2010 je shrnut v tabulce 9, na obr. 10 a v tab. 10 [24].

Tab. 9: Vývoj počtu zaměstnanců od konce roku 2010

Rok	2010	2011	2012	2013
ke dni	30.12.	30.12.	30.12.	1.5.
Počet zaměstnanců	267	298	352	361



Obr. 10: Vývoj počtu zaměstnanců za období od konce roku 2010

Tab. 10: Nově otevřené prodejny PetCenter CZ od začátku roku 2011

Rok	Datum otevření	Prodejna
2011	13.5.	Kaufland, Na Sádkách 1444, České Budějovice
	15.6.	Tesco, J.Boreckého 1590, České Budějovice
	24.10.	Praha 8 - Libeň, Dr. Václava Holého 14/1055
	10.11.	Grand Pardubice, Náměstí republiky 1400
	16.11.	Avion Shopping Park, Rudná 3114/114, Ostrava
	12.12.	Dlouhá třída, Dlouhá třída č.p. 507, Zlín
	19.12.	Čtyři Dvory, Milady Horákové 1498, České Budějovice
2012	31.1.	Tesco Skalka, Přetlucká 3295/50, Praha
	26.1.	Kaufland Židenice, Bubeníčková 4405/1, Brno
	1.3.	Tesco Šenov u Nového Jičína, Dukelská č.p.672, Nový Jičín
	22.3.	Forum Nová Karolina, 28.října, Ostrava
	3.4.	Géčko, České Vrbné 2327, České Budějovice
	9.4.	Plaza, Radčická 2, Plzeň
	10.6.	OC Futurum Hradec Králové, Brněnská 1825/23 a, Hradec Králové
	12.7.	Tesco, Havlíčkov a 1255, Mladá Boleslav
	4.10.	Tesco, Brněnská 514/13c, Vyškov
	29.10.	Česká, Česká 165/9, 602 00, Brno
	2.11.	Tesco, Krkonošská, 541 01, Trutnov
	7.11.	Albert, Plzeňská 396, Králův Dvůr
	30.11.	IGY Centrum, Pražská 1247/27, České Budějovice
2013	21.1.	Nuselská, Nuselská 1496/66, Praha
	7.3.	Centrum Cepkov, Tyršovo nábřeží 5496, Zlín

Prodejny označené v tab. 10 oranžovou barvou mají dostatečné prodejní prostory a poskytují tak zákazníkům kompletní sortiment. Naproti tomu prodejny označené červenou barvou jsou menší prodejny, které poskytují zákazníkům průřez toho nejlepšího zboží napříč prodávaným sortimentem [24].

4.2 SWOT analýza

SWOT analýza poskytuje podniku komplexní pohled na vlastní ekonomickou úroveň. Ukazuje, jaké jsou silné stránky (S – z angl. *Strengths*), slabé stránky (W – z angl. *Weaknesses*), tržní příležitosti (O – z angl. *Opportunities*) a tržní hrozby (T – z angl. *Threats*). S ohledem na výběr a hodnocení dodavatelů může SWOT analýza podniku pomoci při definování prioritní řady požadavků.

4.2.1 Silné stránky

- finanční stabilita velké mezinárodní společnosti (od roku 2011 součástí PetCenter Holding B. V.)
- stále se zvyšující počet zákazníků
- šetření při skladování ve městech s větším počtem prodejen
- širší sortimentu (firma nabízí velmi širokou škálu zboží)
- kvalifikovaný personál (firma se soustavně věnuje vzdělávání svých zaměstnanců)
- doplňkové služby (nedostupné a atypické zboží je k objednání na všech prodejnách, firma na stránkách svého facebooku nabízí odborné poradenství)
- proaktivní strategie prezentace veřejnosti (promo akce, slavnostní otevírání nových prodejen s dárky pro první zákazníky, soutěže, charitativní akce,...)
- cenová přizpůsobivost (vzhledem k velikosti řetězce je možné kupovat širokou škálu zboží od dodavatelů za velkoobchodní ceny)
- bezbariérový přístup do prodejen

4.2.2 Slabé stránky

- neucelenost informací na internetových stránkách a stránkách facebooku
- závislost na chovatelích a chovných stanicích

4.2.3 Tržní příležitosti

- stále rostoucí poptávka umožňující rozšiřování řetězce prodejen i na další města
- obměna nejméně prodejného zboží a za nové

- spolupráce s novými dodavateli

4.2.4 Tržní hrozby

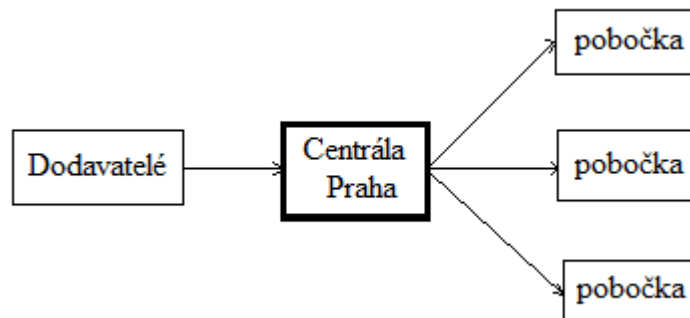
- nepřímý vliv ekonomických úsporných opatření
- zvyšování cen energií
- konkurence ze strany internetových obchodů (Goniatit, celá řada internetových prodejců)

4.2.5 Shrnutí SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost je finančně stabilní a prosperuje. Je největším řetězcem s chovatelskými potřebami a se zvířaty v České Republice. Nabízí velmi široký sortiment zboží, pravidelné zvýhodněné cenové nabídky, odborné poradenství, promo akce a soutěže, aktivně se snaží udržovat v podvědomí zákazníků a získávat zákazníky nové. Do téměř všech prodejen je také bezbariérový přístup, což umožňuje získávat zákazníky i z řad handicapovaných. Naopak by mělo být zvýšeno množství informací, které jsou k dispozici na internetových stránkách. Ač neúmyslně, tak přesto, firma zvýhodňuje své oficiální stránky na facebooku, které obsahují výrazně více informací než domovská stránka www.petcenter.cz, zejména pak co se fotografií týče. Internetové stránky by také mohly obsahovat aktuální nabídku živých zvířat na jednotlivých prodejních. Naopak pozitivem internetových stránek je alespoň celkový výčet všech zvířat, které firma PetCenter CZ nabízí, a to včetně popisu prostředí, ve kterém v přírodě žijí, vybavení a krmení, které jejich chov vyžaduje, informaci o případné nebezpečnosti zvířete, nutnosti registrace nebo doporučené literatuře. Z hlediska prodeje chovatelských potřeb je prosperita firmy velmi stabilní, případnou hrozbou mohou být prodejci provozující e-shop, kteří si díky nulovým nákladům na provoz kamenné prodejny mohou dovolit konkurovat cenou zboží. Na druhou stranu prodej živých zvířat s sebou přináší mnoho úskalí. Pravidelná a stálá možnost nákupu živých zvířat je velmi závislá na souboru faktorů, které se vzájemně ovlivňují. Jde zejména o vhodný výběr dodavatele, tj. chovatele nebo chovných stanic, dále jejich dostatečný počet pro případy nutnosti vykrytí neočekávané objednávky, jejich dostatečná kvalifikace a zkušenosti v oboru; také globální výskyt nemocí, aktuální úroveň vývoje reprodukčních systémů chovaných zvířat aj. Mimo jiné může prosperitu firmy negativně ovlivnit vývoj světové, resp. národní ekonomiky, růst inflace, cen energií atd.

4.3 Oddělení nákupu

Zásobování ve firmě PetCenter je centralizovaný proces. Veškeré náležitosti spojené s nákupem zboží zabezpečuje centrála společnosti – pobočka v Praze Průhonicích, kde se také nachází sklad firmy. V případě poptávky zboží, které již nemá firma skladem k dispozici, pak tedy probíhá objednávka od dodavatele přes zdejší nákupní oddělení. Dodané zboží je poté distribuováno do poboček po celé ČR [24]. Zjednodušené schéma představuje obr. 11.



Obr. 11: Schéma dodavatelského řetězce firmy

Zásobování jednotlivých poboček, resp. prodejen poté probíhá na základě individuálních skladových zásob dané prodejny. Zaměstnanec na pozici manažer prodejny (případně vedoucí prodejny, u malých prodejen) je zodpovědný za úroveň skladových zásob na dané prodejně. V pravidelných intervalech, jejichž délka se může lišit vzhledem k velikosti konkrétní prodejny a také vzhledem k prodejnosti zboží na ní, zasílá na centrálu požadavek. Vyžádané zboží je poté v pražském skladu napočteno, zabaleno a dopraveno na prodejnu [24].

5 HODNOCENÍ DODAVATELŮ FIRMY PETCENTER CZ S.R.O.

Jak již bylo zmíněno, firma PetCenter CZ nabízí nepřehledné množství chovatelských potřeb všeho druhu spolu s pestrou nabídkou živých zvířat – od drobných hlodavců, členovců nebo akvarijských rybiček až po různé druhy plazů a ptáků, včetně těch exotických. Pro aplikování metod hodnocení současných dodavatelů jsem zvolil srovnání u granulí pro štěňata a u kapsiček pro kočky. U každé skupiny bylo použito 3 hodnotících metod: bodové metody, metody prostého pořadí a metody váhového pořadí. Zohledněny při tom byly tyto požadavky firmy:

- Jakost – z hlediska jakosti se hodnotící stav zboží při dodání (negativně je vnímáno jakékoliv poničení, umazání, navlhnutí nebo třeba protržení obalu zboží)
- Cena – z hlediska ceny jde o nejnižší nabídku (při zachování požadované kvality)
- Lhůta dodání – z hlediska spolehlivosti je hodnoceno dodržení dodací lhůty

5.1 Granule pro štěňata

Kategorie granulí pro štěňata představuje skupinu krmiv, která je svým specifickým složením přizpůsobena pro správný růst a vývoj štěňat. Při této analýze bylo uvažováno balení granulí o hmotnosti 15 kg a určené pro středně velké psi (dle většiny výrobců označené písmenem L – z angl. *Large*). Hodnoceni byli dodavatelé Royal Canin, Eukanuba a BRIT.

5.1.1 Bodová metoda

Pro využití bodové metody bylo nejdříve zapotřebí sestavení hodnotící tabulky (tab. 11). Na základě takto definované hodnotící tabulky byly vybraným dodavatelům přiděleny body. Tyto získané body jsou zaznamenány do tab. 12.

Tab. 11: Hodnotící tabulka

Skóre	5	4	3	2	1
Kritérium	Velmi dobré	Dobré	Neutrální	Přijatelné	Špatné
Jakost	Přesahuje smluvní podmínky	Částečně přesahuje smluvní podmínky	Odpovídá smluvním podmínkám	Menší nedostatky	Nutné třídění - odmítání dodávek
Lhůta dodání	Přesně dodržena	Časový předstih cca 1 týden	Zpoždění cca 2 dny, předstih více než 1 týden	Zpoždění asi o 1 týden	Přes urgenci - zpoždění nad 2 týdny
Cena	Výrazně levnější	Mírně levnější	Průměrná	Mírně dražší	Výrazně dražší

Tab. 12: Bodové hodnocení dodavatelů (granule)

Kritérium	Dodavatelé		
	Royal Canin	Eukanuba	BRIT
Jakost	4	3	3
Cena	2	2	4
Lhůta dodání	5	3	5
Celkem	11	8	12

Z výsledků bodové metody vyplývá, že nejlépe hodnoceným dodavatelem je firma BRIT. Zboží je od něj dodáváno ve stanovené lhůtě o jakosti, která odpovídá stanoveným požadavkům a i jeho cena je příznivá. Velmi podobně je na tom také firma Royal Canin: dodržuje dodací lhůty, jakost zboží mírně přesahuje stanovené požadavky, pouze cena je mírně vyšší. Jako poslední byla hodnocena firma Eukanuba. Požadavky na jakost zboží sice splňuje stejně jako BRIT, ale zaostává jak v mírně vyšší ceně tak i v občasném opoždění dodávek v rozmezí 1 až 2 dnů.

5.1.2 Metoda prostého pořadí

Využitím metody prostého pořadí jsme získaly tab. 13. V levé části tabulky byly nejdříve zaznamenány hodnoty jednotlivých kritérií pro dané dodavatele. Následně bylo do pravé části tabulky zapsáno pořadí dodavatele v rámci daného kritéria. Výsledky této metody jsou velmi podobné výsledkům předcházející, tj. bodové metody hodnocení.

Tab. 13: Hodnoty kritérií pro metodu prostého pořadí (granule)

Kritérium	Dodavatelé			Dodavatelé		
	Royal Canin	Eukanuba	BRIT	Royal Canin	Eukanuba	BRIT
Jakost (%)	98	91	93	1.	3.	2.
Cena (Kč)	849,-	839,-	481,-	3.	2.	1.
Splněná lhůta dodání (%)	97	84	99	2.	3.	1.
			Celkem	6.	8.	4.

5.1.3 Metoda váhového pořadí

Při použití metody váhového pořadí byla zohledněna i míra významnosti daného hodnoceného kritéria. Pro firmu PetCenter představuje cena 40 % váhy stejně jako jakost a zbývajících 20 % váhy hodnocení připadá na splněnou dodací lhůtu [24]. Výsledky této metody jsou zaznamenány v tab. 14.

Tab. 14: Hodnoty kritérií pro metodu váhového pořadí (granule)

Kritérium	Váha	Dodavatelé			Dodavatelé			Dodavatelé		
		Royal Canin	Eukanuba	BRIT	Royal Canin	Eukanuba	BRIT	Royal Canin	Eukanuba	BRIT
Jakost (%)	40%	98	91	93	1.	3.	2.	0,4	1,2	0,8
Cena (Kč)	40%	849,-	839,-	481,-	3.	2.	1.	1,2	0,8	0,4
Splněná lhůta dodání (%)	20%	97	84	99	2.	3.	1.	0,4	0,6	0,2
							Celkem	2	2,6	1,4

Jak je patrné z tab. 14, nejlépe hodnoceným dodavatelem je opět firma BRIT, druhým nejvhodnějším dodavatelem je pak Royal Canin a nejméně vhodným dodavatelem je opět hodnocena firma Eukanuba.

5.2 Kapsičky pro kočky

Kapsičky patří spolu s granulemi k základním druhům krmiva pro kočky. Vzhledem k široké nabídce hmotností jednotlivých kapsiček a také počtu kapsiček v balení, v závislosti na konkrétním dodavateli, resp. výrobcí, bylo použito přepočtu na hodnotu ceny za 1 kg. Jednalo se o kapsičky s tuňákovým masem. Hodnoceni byli dodavatelé Purina, Whiskas a BRIT.

5.2.1 Bodová metoda

Pro bodovou metodu hodnocení dodavatele budeme opět používat stejnou hodnotící tabulku, jako v případě granulí pro štěňata, tj. tab. 11 na str. 37. Výsledné bodové ohodnocení jednotlivých dodavatelů je shrnuto v tab. 15.

Tab. 15: Bodové hodnocení dodavatelů (kapsičky)

Kritérium	Dodavatelé		
	Whiskas	Purina	BRIT
Jakost	3	2	3
Cena	4	3	3
Lhůta dodání	4	5	5
Celkem	11	10	11

Výsledky bodové metody ukazují, že vhodnost hodnocených dodavatelů je velmi srovnatelná. Velmi dobře jsou hodnoceny firmy Whiskas a BRIT a ani firma Purina za nimi nezaostává.

5.2.2 Metoda prostého pořadí

Využitím metody prostého pořadí byla sestavena tab. 16. Ta opět jako v případě hodnocení dodavatelů granulí pro štěňata sestává ze dvou částí: v levé části se nacházejí hodnoty jednotlivých kritérií a v pravé části potom pořadí dodavatele v rámci daného kritéria.

Tab. 16: Hodnoty kritérií pro metodu prostého pořadí (kapsičky)

Kritérium	Dodavatelé			Dodavatelé		
	Whiskas	Purina	BRIT	Whiskas	Purina	BRIT
Jakost (%)	96	84	93	1.	3.	2.
Cena (Kč)	113,10,-	165,10,-	171,50,-	1.	2.	3.
Splněná lhůta dodání (%)	88	97	99	3.	2.	1.
			Celkem	4.	7.	6.

Na rozdíl bodové metody tato metoda ukázala lehce větší rozdíly ve vhodnosti hodnocených dodavatelů. Nejlépe byla hodnocena firma Whiskas, která vyniká zejména nejnižší cenou při současné vysoké jakosti, zaostává pouze v občasném nedodržení dodací lhůty (většinou 1 den). Firmy Purina a BRIT vyšly z hodnocení velmi podobně, u Puriny byla mírně slabší stránkou jakost dodávaného zboží.

5.2.3 Metoda váhového pořadí

Opět byla při použití metody váhového pořadí zohledněna míra významnosti daného hodnoceného kritéria. Pro firmu PetCenter představuje cena 40 % váhy stejně jako jakost a zbývajících 20 % váhy hodnocení připadá na splněnou dodací lhůtu [24]. Výsledky této metody pro kapsičky pro kočky jsou zaznamenány v tab. 17.

Tab. 17: Hodnoty kritérií pro metodu váhového pořadí (kapsičky)

Kritérium	Váha	Dodavatelé			Dodavatelé			Dodavatelé		
		Whiskas	Purina	BRIT	Whiskas	Purina	BRIT	Whiskas	Purina	BRIT
Jakost (%)	40%	96	84	93	1.	3.	2.	0,4	1,2	0,8
Cena (Kč)	40%	113,10,-	165,10,-	171,50,-	1.	2.	3.	0,4	0,8	1,2
Splněná lhůta dodání (%)	20%	88	97	99	3.	2.	1.	0,6	0,4	0,2
Celkem								1,4	2,4	2,2

I při zohlednění míry významnosti jednotlivých kritérií je stále nejlépe hodnoceným dodavatelem firma Whiskas. S výraznějším rozdílem bodového hodnocení zaostávají firmy Purina i BRIT. Opět je jejich hodnocení vzájemně srovnatelné.

6 DOPORUČENÍ FIRMĚ PETCENTER CZ S.R.O.

Na základě hodnocení vybraných dodavatelů granulí pro štěňata bych firmě doporučil zvažít ponechání firmy Eukanuba na seznamu aktivních dodavatelů. Případné ukončení dodavatelско-odběratelské smlouvy s touto firmou může být vynahrazeno nalezením nového dodavatele. Při budoucím výběru a hodnocení nového dodavatele ve srovnání se stávajícími dodavateli navrhuji také navýšit počet hodnocených kritérií a současně rozšířit počet použitých metod o analýzu na základě scoring modelu, který firma prozatím nevyužívá. Další hodnocené firmy, tj. BRIT a Royal Canin, se jeví na základě užitých metod jako stabilní dodavatelé. I v tomto případě bych však doporučil hodnocení dle scoring modelu pro širší porovnání výsledků hodnocení.

V případě hodnocení vybraných dodavatelů kapsiček pro kočky je velmi perspektivním dodavatelem firma Whiskas. Vzájemné obchodní vztahy s touto firmou mají potenciál stabilní, prohlubující se spolupráce. Firma Whiskas dodává kvalitní zboží za výrazně nižší cenu než konkurence. Firmy Purina a BRIT dosáhly v hodnocení výrazně horších výsledků. Je to dáno zejména velkým rozdílem v ceně, která má vysokou míru významnosti. V tomto případě bych doporučil opět navýšení počtu hodnocených kritérií a použití dalších metod k důkladnějšímu zhodnocení dodavatelů. Teprve na základě těchto výsledků bych firmě doporučil, zda-li je vhodné některého z dvojice dodavatelů Purina a BRIT vyloučit ze seznamu dodavatelů a nahradit je novými, či je na seznamu ponechat.

ZÁVĚR

První část shrnuje teoretické poznatky zejména z hlediska postavení subjektu dodavatele v logistice a jeho vzájemných vztahů s odběratelem.

Druhá část se zaměřuje na aplikaci některých z popsaných metod hodnocení dodavatelů ve firmě PetCenter CZ, s.r.o.. Zhodnoceni byli vždy 3 dodavatelé pro 2 produkty ze sortimentu firmy.

Po zhodnocení dodavatelů granulí pro štěňata se nejlépe jeví firma BRIT, která splňuje požadavky jak na kvalitu dodaného zboží, tak na cenu i splnění dodacích lhůt. Na druhém místě hodnocená firma Royal Canin zaostává pouze v dosti vysoké ceně ve srovnání s BRITem. Nejhůře byla hodnocena firma Eukanuba, která kromě vyšší ceny i hůře plní dodací lhůty. Její setrvání na seznamu dodavatelů firmy je ke zvážení manažera oddělení nákupu.

Na základě hodnocení dodavatelů kapsiček pro kočky je nejlépe hodnoceným dodavatelem firma Whiskas. Oproti zbývajícím hodnoceným firmám má výrazně nižší cenu při současné vysoké jakosti. Ačkoliv občas překročí dodací lhůtu, vzhledem k tomu, že toto kritérium má pro firmu PetCenter CZ nejnižší prioritu, nepromítlo se to výrazněji do výsledků hodnotících metod. Hodnocení firem Purina a BRIT vykazuje velmi podobné výsledky. V tomto případě by bylo vhodné provést nové komplexní hodnocení dodavatelů, případně i se zvážení dodatečných kritérií.

V obou případech hodnocení se metoda váhového pořadí jevila jako nejvíce vhodná. Přesnější analýzy by bylo možné docílit použitím např. scoring modelu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BRACH, Pavel. Diplomová práce na téma *Řízení dodavatelských vztahů*. Brno: Masarykova univerzita, 2010
- [2] ČUJAN, Zdeněk. *Projektování logistických systémů*. Zlín: Academia Centrum UTB, 2010. ISBN 978-80-7318-949-5.
- [3] ČUJAN, Zdeněk, MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. 1.vyd. Zlín: Academia Centrum, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [4] ČUJAN, Zdeněk, MÁLEK, Zdeněk. *Základy logistiky*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [5] DASKIN, Mark S. *Logistics: An Overview of the State of the Art and Perspectives on Future Research*. Transportation Research, 19A , 1985. ISSN 0361-1981.
- [6] IHDE, G.B. *Transport, Verkehr, Logistik: Gesamtwirtschaftliche Aspekte und Einzelwirtschaftliche Handhabung*. 3. přepracované a rozšířené vydání. München, 2001. ISBN 978-3-8006-2611-3.
- [7] KORTSCHAK, Bernd H. *Úvod do logistiky (Co je logistika?)*. 2. české vydání. Praha: BABTEX, 1994. ISBN 80-8581-606-7.
- [8] KIRSCH, Werner. *Betriebswirtschaftliche Logistik: Systeme, Entscheidungen, Methoden*. Th. Gabler, 1973. ISBN 978-3-4093-0032-2.
- [9] Logo firmy [obrázek]. 2010 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: www.petcenter.cz
- [10] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [11] MACUROVÁ, Lucie, et al. *LOGISTIKA: Sbírká příkladů UTB ve Zlíně*. Zlín: [s.n.], 2008. ISBN 978-80-7318-745-3.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [13] NENADÁL, Jaroslav, et al. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

- [14] Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha: Český normalizační institut, březen 2002
- [15] PERNICA, Petr. *Logistika: Vymezení a teoretické základy*. dotisk 1.vyd. Praha: VŠE, 1995. ISBN 80-7079-820-3.
- [16] PERROTIN, Roger, HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-253-0.
- [17] PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY. Informační portál Ministerstva vnitra. In: *Obchodní zákoník – zákon č. 531/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2012 [cit. 27. 2. 2013]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=513~2F 1991&rpp=15#seznam>
- [18] Prodejna PetCenter, Praha Černý most. [obrázek] 2013 [cit. 2013-05-03]. Dostupné z: www.facebook.com/petcenter.cz
- [19] RUPPER, P. *Unternehmens Logistik: Ein Handbuch für Einführung und Ausbau der Logistik im Unternehmen*. Zürich, 1987. ISBN 978-3-8574-3913-1.
- [20] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [21] TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-x.
- [22] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5.
- [23] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 987-80-274-1479-0.
- [24] Údaje firmy PetCenter CZ, s.r.o.
- [25] WANDEL, Sten. *An International Analysis of Logistics Performance*. IIASA, WP-88-31, Laxenburg, 1988
- [26] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 1995. ISBN 80-7179-014-1.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Roseho pojetí logistiky

Obr. 2: Zjednodušené schéma dodavatelského řetězce

Obr. 3: Postavení faktorů ovlivňujících úspěšné začlenění dodavatele do logistického řetězce podniku

Obr. 4: Klíčové faktory ovlivňující úspěch dodavatelsko-odběratelských vztahů

Obr. 5: Škála míry konkretizace vzhledem k povaze dodávaného artiklu

Obr. 6: Vzorový glyf scoring modelu

Obr. 7: Fullerův trojúhelník

Obr. 8: Logo s mottem firmy

Obr. 9: Prodejna PetCenter – Praha, Černý Most

Obr. 10: Vývoj počtu zaměstnanců za období od konce roku 2010

Obr. 11: Schéma dodavatelského řetězce firmy

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Příklad hodnotící tabulky pro bodovou metodu

Tab. 2: Scoring model

Tab. 3: Soubor kritérií pro glyf scoring modelu

Tab. 4: Příklad užití metody prostého pořadí

Tab. 5: Příklad užití metody váhového pořadí

Tab. 6: Příklad výsledku hodnocení významnosti kritérií Fullerovou metodou

Tab. 7: Příklad škály difference mezi významností kritérií

Tab. 8: Příklad Saatyho matice

Tab. 9: Vývoj počtu zaměstnanců od konce roku 2010

Tab. 10: Nově otevřené prodejny PetCenter CZ od začátku roku 2011

Tab. 11: Hodnotící tabulka

Tab. 12: Bodové hodnocení dodavatelů (granule)

Tab. 13: Hodnoty kritérií pro metodu prostého pořadí (granule)

Tab. 14: Hodnoty kritérií pro metodu váhového pořadí (granule)

Tab. 15: Bodové hodnocení dodavatelů (kapsičky)

Tab. 16: Hodnoty kritérií pro metodu prostého pořadí (kapsičky)

Tab. 17: Hodnoty kritérií pro metodu váhového pořadí (kapsičky)

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Příklad dotazníku pro sebehodnocení dodavatele

PŘÍLOHA PI: PŘÍKLAD DOTAZNÍKU PRO SEBEHODNOCENÍ DODAVATELE[14]

Oblast hodnocení	Otázka
Ja-kost/spolehlivost	<p>Jaké garance jakosti a spolehlivosti jste schopni poskytnout?</p> <p>Jaký je rozsah neshod při zpracování objednávek ve vaší organizaci?</p> <p>Jak jste schopni zabezpečit shodu s našimi požadavky a požadavky příslušné legislativy?</p> <p>Jaký je rozsah neshod při fakturaci ve vaší organizaci?</p> <p>Jste ochotni spolupracovat s naší organizací při zlepšování svých procesů?</p> <p>Jste držiteli certifikátu systému managementu jakosti podle ISO 9001?</p>
Dodávání	<p>Jaké procento svých produktů a služeb dodáváte včas?</p> <p>Jaká je míra vaší způsobilosti plnit naše požadavky?</p> <p>Jaké je procento vašich dodávek bez jakýchkoliv problémů?</p> <p>Jak pružné jsou vaše procesy – jak rychle jste schopni vyhovět požadavkům na změny?</p> <p>Jaká je vaše průměrná doba odezvy na vzniklé problémy a požadavky?</p>
Servis	<p>Jaký je váš proces přijímání a zpracování objednávek?</p> <p>Jaká je vaše doba odezvy na žádosti zákazníků o poskytnutí informací o vašich službách?</p> <p>Jaké formy podpory jste schopni poskytnout po dodání svých produktů?</p>
Přístup k technologiím	<p>Je vaše organizace schopna pracovat s objednávkami a fakturami elektronicky?</p> <p>Jak vaše organizace reaguje na trendy ve vývoji technologií?</p> <p>Jaké procento vašich zaměstnanců vlastní personální certifikáty?</p>
Životní prostředí a bezpečnost	<p>Uplatňujete interní recyklaci materiálů?</p> <p>Jsou vaše obalové materiály recyklovatelné, resp. vícenásobně použitelné?</p> <p>Jste zapojeni do programu EMAS?</p> <p>Jaké přístupy uplatňujete k zlepšování bezpečnosti práce?</p>
Náklady a ceny	<p>Sledujete výdaje vztahující se k jakosti?</p> <p>Jaké typy slev a cenových bonusů jste schopni odběratelům nabízet?</p> <p>Sledujete efektivnost a účinnost svých projektů zlepšování?</p>