

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra systémového inženýrství**



**Teze bakalářské práce**

**Hodnocení dodavatelů společnosti KVM Impex, s.r.o.**

**Tomáš Popelík**

## Souhrn

Bakalářská práce se ze své největší části zabývá využitím metod vícekriteriální analýzy variant pro řešení optimální volby dosavadních dodavatelů vybrané společnosti. Cílem a záměrem práce je analyzovat data pomocí metod vícekriteriálního rozhodování a dát doporučení jednatelům společnosti zabývající se prodejem pneumatik. S přívalem mimoevropských dodavatelů (výrobců) na český trh, je zapotřebí blíže sledovat zvolenou skladbu dodavatelů. Dále jí pak analyzovat a posoudit, kteří dodavatelé jsou právě těmi nejvhodnějšími a tudíž s nimi utužovat a posilovat vzájemnou spolupráci.

V první části se nalézají čistě teoretický popis Saatyho metody, metody aspiračních úrovní, metody bodovací, metody pořadí, metody váženého součtu a metody TOPSIS, praktické příklady použití metod jsou též uvedeny. Metody jsou následně v druhé části této bakalářské práce použity. Vyřazení dodavatelů s nízkým počtem položek produkce ze skladby bylo provedeno na základě hodnocení dle metody aspiračních úrovní. Saatyho metoda, metoda bodovací a metoda pořadí pro subjektivní kriteriální hodnocení, metodou TOPSIS a metodou váženého součtu bylo navrženo pořadí dodavatelů ve skladbě. Pořadí je případně možné doporučit jednatelům společnosti jako za nejvíce příhodné k procesu utužování spolupráce.

**Klíčová slova:** pneumatikářský průmysl, profil dodavatele, vícekriteriální rozhodování, váhy, kritérium, ekonomická analýza

## Úvod

V dnešním 21. století je celosvětový trh přeplněn výrobci a distributory. Rozhodování jednotlivce nebo kolektivu např. managerů, podléhá striktně kvalifikovaným kritériím, která mívají ovšem nejrůznější preference, tzv. váhy důležitosti. Vhodným zásahem, tedy použitím matematického modelu, lze nesnázím a problémům předejít.

Hodnocení dodavatelských služeb bylo zvoleno jako hlavní téma bakalářské práce, přesněji řečeno – jedná se o analýzu již existujících spolupráci na úrovni dodavatelské a posoudit tak, zda-li jsou stále efektivní, přínosné a slouží účelu fungování společnosti KVM Impex, s.r.o. na trhu s pneumatikami.

## Cíl práce a metodika

Podnik, jehož předmětem zisku je prodej osobních, dodávkových, SUV, zemědělských a motocyklových pneumatik, ocelových a hliníkových disků, potřebuje selektivně přehodnotit počet svých stálých dodavatelů. K tomuto kroku byli jednatele společnosti vedeni nejen činností konkurence, ale i z finanční situace a posílení dodavatelsko – zákaznických vztahů. Proto cílem práce je posoudit skladbu současných dodavatelů, ohodnotit a kvalifikovat vzájemnou spolupráci na základě rozhodovacích modelů vícekriteriální analýzy. Následně informovat jednatele o výhodnosti v kooperaci pokračovat či nikoli.

V teoretické části budou popsány zákonitosti metod vícekriteriální analýzy, funkce a možnost použití každé z metod.

Druhou část byla pojata jako vlastní případovou studii. Bude zahrnovat odůvodnění a specifikaci cíle, pomocí vícekriteriální analýzy variant zvolená kritéria a dodavatelé. Použité metody:

- metoda aspiračních úrovní pro vyřazení dodavatelů s nízkým počtem položek produkce;
- metoda bodovací, Saatyho metodu a metoda pořadí pro subjektivní kriteriální hodnocení;
- metodu TOPSIS a metodu váženého součtu pro navržení pořadí dodavatelů ve skladbě.

Závěrem následuje souhrn výsledků jednotlivých metod a vyhodnocení.

## Výsledky

Dle poznatků autora získaných v průběhu zpracovávání práce a následného předloženého portfolia dodavatelů, je však diskutována především váha kritéria „kvalita“. Pojem kvalita pneumatik je chápána individuálně. Pro zákazníka A znamená kvalita počet ujetých kilometrů během životnosti pneumatiky, pro zákazníka B kvalitu představuje popularita a oblíbenost výrobce. Nutno podotknout, že hodnocené dodavatelské portfolio bylo pečlivě selektováno, výběr byl omezen pouze na osvědčené dodavatele (výrobce), jejichž působení na celosvětovém trhu s pneumatikami je postaveno na základě tradice. Z potencionálních dodavatelů pro potřebu této práce, byly zcela vyloučeni asijské, konkrétně ryze čínské výrobci. Bohužel současná ekonomická situace nejen společností vlastních

rozsáhlé vozové parky, ale i domácností nutí volit koupi právě takovýchto produktů, kdy kvalita klesá s cenou sortimentu. Mnohé poznatky pro celkovou vizi práce samotné byly čerpány ze zkušeností autora právě z pneumatikářského odvětví obchodu.

Z celkem původně dvanácti uvažovaných metod byly v práci konkrétněji představeny pouze dvě, metoda váženého součtu a metoda TOPSIS, veškeré výsledky jsou uvedeny v závěrečné tabulce práce. Portfolio bylo zúženo na celkem deset dodavatelů, hodnocení probíhalo na základě těchto kritérií – vzdálenost od dodavatele, cena za jednu pneumatiku, cena přepravy, doba dodání a kvalita.

Výhodu prezentovaného výsledného řešení shledává autor v tom, že není určeno pouze jednou vybranou metodou, ale průměrem celých dvanácti způsobů řešení, ve kterých bylo použito nejen různých způsobů získání vah kritérií, ale taktéž i vícero způsobů stanovení hodnot u hodnocených variant. Ze závěrečné tabulky je taktéž dobře vidět, že rozhodování pouze dle jedné varianty řešení je nepraktické z toho důvodu, že v jedné metodě sice určitá uvažovaná možnost skončí mezi horšími možnostmi k výběru, ale v ostatních se stabilně umísťuje na místech pro nejvhodnější varianty k realizaci.

Po sumarizaci veškerých výsledků autor předložil řešení pomocí vícekritériální analýzy variant k závěru, že nejlepším řešením by bylo k realizaci zvolit Dodavatele VII. Naopak nejhorší možnou variantou k výběru spolupráce je tímto způsobem určený Dodavatel VI.

## **Závěr**

Cílem práce na téma “Hodnocení dodavatelů společnosti KVM Impex, s.r.o.” bylo zjistit i stávající systém hodnocení dodavatelů v podniku. Při realizaci nalézt stávající nedostatky nejrůznějšího charakteru, rozpoznat je a apelovat jejich případnou změnu nebo navrhnout jejich odstranění ze seznamu používaných. Bohužel k tomuto kroku nebyl vydán souhlas ze strany pana jednatele, který se snaží zabraňovat úniku interních informací, metod a postupů.

Zajímavé téma hodnocení dodavatelů společnosti KVM Impex, s.r.o. by bylo samozřejmě možné koncepčně pojmut i z hlediska jiného artiklu než letní pneumatiky jako suverénně nejprodávanějším sortimentem. Stejně tak může být studie rozšířena o hodnocení dodavatelů hliníkových disků nebo zemědělských užitkových pneumatik. Obměna jednotlivých kritérií by měla za následek též zajímavé výsledky k zamyšlení vedení společnosti, ovšem tyto kroky nejsou v současné chvíli vítány.

## Seznam použitých zdrojů

BROŽOVÁ, H. ; HOUŠKA, M. ; ŠUBRT, T. (2003): *Modely pro vícekriteriální rozhodování*. 1.vyd. CREDIT, Praha, 172 s., ISBN 80-213-1019-7.

GROS, I. (2009): *Matematické modely pro manažerské rozhodování*. 1. vyd. VŠCHT Praha, Praha, s. 56-60, ISBN 987-80-7080-709-5.

PIŽLOVÁ, V. (2011): *Výběr dodavatelů pro distributora a prodejce nábytku*. Bakalářská práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, 10 s.

PLAMÍNEK, J. (2008): *Řešení problémů a rozhodování*. 1. vyd. Grada, Praha, 144 s., ISBN 978-80-247-24437-9.

RAMÍK, J. (1999): *Vícekriteriální rozhodování - analytický hierarchický proces (AHP)*. 1. vyd. Slezská univerzita, Opava, 211 s., ISBN 80-7248-047-2.

SLEPÁNKOVÁ, I. (2011): *Možnosti hodnocení dodavatelů*. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, s. 29-30.

ZÍSKAL, J. (2001): *Metody optimálního rozhodování pro veřejnou správu*. 1.vyd.

CREDIT, Praha, 246s., ISBN 80-213-0794-3.