

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Identifikace dodavatelského
systému firmy**

(Bakalárska práca)



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

studentka

Karin Elzerová

studijní program
obor

Logistika
Dopravní logistika

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: Identifikace dodavatelského systému firmy

Cíl práce:

Práce je zaměřena na identifikaci dodavatelského systému ve vybrané firmě s využitím metod analýzy. Výstupem práce je návrh systému výběru dodavatelů pro danou firmu.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Logistika a dodavatelský řetězec
2. Charakteristika dodavatelského řetězce ve vybrané firmě
3. Analýza a návrh systému výběru dodavatelů

Závěr

Rozsah práce: 35 – 40 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS Ivan, BARANČÍK Ivan a ČUJAN Zdeněk. Velká kniha logistiky. Vydala Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, Praha 2016, 512 stran, ISBN:978-80-7080-952-5.

Logistika : teorie a praxe / Josef Sixta, Václav Mačát. - Brno : CP Books, 2005. - 315 s. :. - ISBN 80-251-0573-3.

Manažerstvo kvality - Alexander Mateides, EPOS-Mračko Miroslav Ing., 2006, ISBN 80-8057-656-4.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Markéta Gáspár, PhD.

Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2018

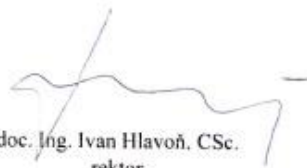
Datum odevzdání bakalářské práce:

4. 5. 2019

Přerov 31. 10. 2018



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prehlásenie

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl/a také seznámen/a s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat před tím o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s. prorektora pro vzdělávání.

Prohlašuji, že jsem byl/a poučen/a o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Štúrove, dňa 03. 05. 2019

.....

Podpis

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcela pod'akovať hlavne vedúcej mojej bakalárskej práce Ing. Markéte Gáspár, PhD. za jej cenné rady a čas, ktorý mi venovala pri konzultovaní a vypracovávaní bakalárskej práce ako aj všetkým ostatným, ktorí mi poskytli odborné rady, informácie a materiály.

Anotácie

Bakalárska práca je zameraná na identifikovanie dodávateľského systému vo vybranej spoločnosti a výber správnej metódy na jeho optimálnu analýzu.

Cieľom bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov a analýzy dodávateľského systému vo vybranej spoločnosti navrhnúť spôsob jeho analýzy a výberu dodávateľov v rámci dodávateľského reťazca. Práca je rozdelená na tri časti. Prvá časť bakalárskej práce je obsahujúca teoretické východiská logistiky a dodávateľského reťazca. Druhá časť je zameraná na charakteristiku dodávateľského reťazca vo vybranej firme. V tretej kapitole analyzujem a navrhujem systém výberu dodávateľov. Záver mojej práce je venovaný zhodnoteniu a výberu metód hodnotenia dodávateľov.

Kľúčové slova

dodávateľský systém, dodávateľský reťazec, logistika

Annotation

The bachelor thesis is focused on identifying the supply system in the selected company and choosing the right method for its optimal analysis.

The aim of the bachelor thesis is to propose a method of its analysis and selection of suppliers within the supply chain based on theoretical knowledge and analysis of the supply system in the selected company. The work is divided into three parts. The first part of the bachelor thesis contains theoretical background of logistics and supply chain. The second part is focused on the characteristics of the supply chain in the selected company. In the third chapter I analyze and propose a system of supplier selection. The conclusion of my work is devoted to evaluation and selection of methods of supplier evaluation.

Keywords

supplier system, supply chain, logistics

Obsah

Úvod	8
1. Logistika a dodávateľský reťazec	9
1.1 Logistické činnosti	10
1.2 Riadenie dodávateľského reťazca	12
1.2.1 Lean Supply Chain.....	13
1.2.2 Agilný Supply Chain	13
1.2.3 Hybrid – Leagile Supply Chain	14
1.3 Riziká v dodávateľských reťazcoch a ich riadenie	14
1.4 Stratégie manažmentu rizík v dodávateľských reťazcoch	15
2. Charakteristika dodávateľského reťazca vo vybranej firme.....	19
2.1 Charakteristika vybranej firmy	19
2.1 Tovarové portfólio:	19
2.2 Charakteristika štruktúry SCM	232
2.3 Charakteristika štruktúry SCM v spoločnosti XY	24
2.3.1 Vlastnícky kanál	24
2.3.2 Vyjednávacie a legislatívny kanál	24
2.3.3 Marketingový kanál	24
2.3.4 Finančný kanál.....	24
2.3.5 Logistický kanál.....	24
3. Analýza a návrh systému výberu dodávateľov.....	26
Záver	3334
Zoznam použitej literatúry	35
Zoznam skratiek a značiek.....	37
Zoznam ilustrácií a tabuliek	4

Úvod

Predkladaná bakalárska práca má za cieľ identifikovať dodávateľský systém vo vybranej firme s využitím rôznych teoretických východísk v obore logistika, výberových metód a analýz. Výstupom práce by mal byť aj návrh a výber ideálneho systému výberu dodávateľov pre konkrétnu spoločnosť.

Moderné podnikanie, ktoré je charakteristické globálnou zostrujúcou sa konkurenciou a stále finančne náročnejšími inováciami, núti podniky k neustálemu rozvoju dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Budovanie partnerstva s dodávateľmi, ktoré zahŕňa pravidelné a rýchle dodanie materiálu pri čo najnižších nákladoch, ako aj vytváranie dopytu po vlastných výrobkoch sa stáva pre podnik životne dôležitým. Hoci sú súčasné a budúce výzvy dané konštantne sa meniacim prostredím podnikania sú obrovské, je jasné, že existuje množstvo príležitostí pre spoločnosti, ktoré tak vytváraním optimálneho dodávateľského reťazca môžu získať značné výhody v konkurenčnom boji

Prvá kapitola je venovaná teoretickej základni poznatkov z oblasti logistiky, logistických činností a samotného dodávateľského reťazca.

V druhej kapitole je obsiahnutý popis a charakteristika dodávateľského reťazca vo vybranej firme. Jej tovarové portfólio, charakteristika štruktúry SCM a jej kanálov.

Tretia kapitola je zameraná na konkrétnu analýzu a výber dodávateľov spoločnosti tak, aby som mohli byť navrhnuté konkrétne riešenia pre danú firmu v kontexte dodávateľského reťazca, pri použití jednotlivých metód výberu a analýzy dodávateľského reťazca a systému.

V záverečnej časti bakalárskej práce sú zhrnuté závery pre správny výber analýzy dodávateľského reťazca a najlepšej metódy výberu dodávateľov pre vybranú spoločnosť. Ďalej je vyzdvihnutý význam celého procesu analýzy a výberu dodávateľského systému vzhľadom na neustále sa meniacu situáciu na trhu pre akýkoľvek podnikateľský subjekt.

1. Logistika a dodávateľský reťazec

Prvá kapitola poskytuje prehľad termínov, definícií a základných pojmov z oblasti logistiky. Pôvod slova logistika je možné odvodzovať zo starogréčtiny, kde existuje niekoľko slovných predloh, ako napríklad: slovo logistikon (myslenie, rozum) a logos (slovo, reč, zákon, pravidlo).

Pojem logistika bol pôvodne spojený len s vojenským kontextom, čo sa odzrkadľuje pri prvotných definíciách.

Brockhausova encyklopédia charakterizuje logistiku nasledovne: „*každé odvetvie vojenského riadenia, ktoré má za úlohu materiálne zabezpečenie, skladovanie materiálu, pohyb materiálu, riadenie dopravy, prevoz, odsun ranených a chorých, ako aj infraštruktúra všetkých vojenských síl*“¹.

Potreba znižovania nákladov, zvyšovania kvality ponúkaných služieb i tovarov, ako aj potreba zvyšovania predajnosti postupne vyvíjala tlak na firemné organizácie a tak sa logistika stala súčasťou podnikovej stratégie, čo sa odzrkadľovalo aj na vývoji ponímania a definovania logistiky.

Jednou z najrozšírenejších definícií logistiky je definícia americkej logistickej spoločnosti Council of Logistics Management CLM (Rada pre logistický manažment):

„*Logistika je výraz, ktorý opisuje proces plánovania, realizácie a kontrolovania účinného nákladovo úspešného toku skladovania surovín, inventára vo výrobe, hotových tovarov a príslušnej informácie z miesta vzniku na miesto spotreby. Tieto činnosti môžu zahŕňať, ale nie sú tým obmedzené, službu zákazníkom, predvídanie dopytu, distribúciu informácií, kontrolu inventára, manipuláciu s materiálom vybavovanie objednávok, výber miesta (alokácia) pre závod a zásobovací sklad, balenie, manipuláciu s vráteným tovarom, dopravu, prepravu a skladovanie a predaj.*“²

Pernica definoval logistiku ako disciplínu, ktorá sa zaoberá celkovou optimalizáciou, organizáciou, koordináciou a synchronizáciou všetkých aktivít v rámci samo organizujúcich sa systémov, ktorých zreťazovanie je nevyhnutné k pružnému a

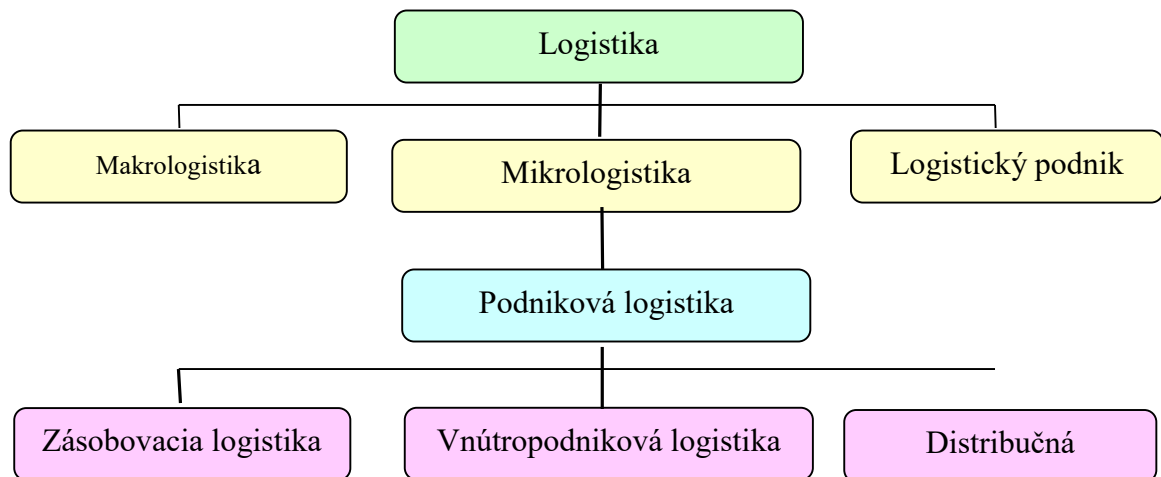
¹ VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ J., Distribučné systémy a logistika, Bratislava: Ekonóm, 2002. 299 s., ISBN 8022514942

² VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ J., Distribučné systémy a logistika, Bratislava: Ekonóm, 2002. 299 s., ISBN 8022514942

hospodárskemu dosiahnutiu daného konečného (synergického) efektu. Po analyzovaní a zhromaždení viacerých definícií poskytli autori Sixta a Mačát komplexnú definíciu: „Logistika je riadenie materiálového, informačného i finančného toku s ohľadom na včasné splnenie požiadaviek finálneho zákazníka a s ohľadom na nutnú tvorbu zisku v celom toku materiálu. Pri plnení potrieb finálneho zákazníka už pri vývoji výrobku, výbere vhodného dodávateľa, zodpovedajúcim spôsobom riadenia vlastnej realizácie potreby zákazníka, vhodným premiestnením požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlednom rade aj zabezpečením likvidácie morálne a fyzicky opotrebovaného výrobku.“³

Primárne členenie logistiky je znázornené na schéme obrázku č. 1.1

Obr. 1 - Najjednoduchšie členenie logistiky



Zdroj: vlastné spracovanie podľa [4]

1.1 Logistické činnosti

Pri tvorbe logistických reťazcov, t.j. pri koordinácii, prepojení a optimalizácii materiálového toku z miesta výroby do miesta spotreby treba zabezpečiť celý rad činností. Ide najmä o činnosti súvisiace s: prepravou, balením, manipuláciou s materiálom, skladovaním, zákazníckym servisom, informačným tokom, atď.

Súbor logistických činností tvorí logistický systém. Jednotlivé subsystemy logistického systému predstavujú relatívne samostatnú hospodársku činnosť, prepojenú s

³ SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. Logistika: teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 8025105733

ostatnými činnosťami. Niektoré z týchto činností však môžu fungovať i samostatne, bez vzájomnej nadväznosti. Takýto prístup však nemožno označiť za systémový logistický postup pri riadení obehových procesov.

Vzhľadom na relatívne veľké množstvo činností, ktoré musia byť vykonané, aby sa výrobok za optimálnych podmienok dostal na správne miesto, sú ďalej uvedené tie, ktoré najmä súvisia s témou tejto práce. Treba si však uvedomiť, že všetky logistické činnosti viac, či menej ovplyvňujú logistický proces ako celok.

Ďalšie dôležité pojmy a definície:

„Logistický systém je definovaný ako súbor logistických prvkov, ktorých organizačné väzby sa konkretizujú prostredníctvom transformačných procesov.“⁴

Logistický reťazec

Gros definuje logistický reťazec ako súbor technických prostriedkov, hmotných prvkov, informácií a ľudí spolu s ich vzájomnými vzťahmi, prostredníctvom ktorých sú uskutočňované vpred i späť smerujúce hmotné informačné toky tak, aby boli za primeraných nákladov splnené požiadavky posledného článku reťazca.

Termín dodávateľský reťazec vznikol koncom 80-tych rokov, najviac sa začal využívať v 90-tych rokoch.

Dodávateľský reťazec sa všeobecne považuje za výsledný efekt a finálnu formu usporiadania integrovanej logistiky. R.H.Ballou definuje dodávateľský reťazec takto:

„Dodávateľský reťazec zahŕňa všetky činnosti spojené s tokom a transformáciou tovarov, začínajúc od získavania základných surovín a materiálov až po konečného spotrebiteľa, spolu so sprievodnými informačnými tokmi. Tovarové a informačné toky vedú oboma smermi dodávateľského reťazca.“⁵

Autori Chopra a Meindl chápu Supply chain ako reťazec, ktorý obsahuje všetky stupne priamo i nepriamo požadované pre uspokojenie požiadaviek zákazníka. Dodávateľský reťazec neobsahuje len výrobcu a dodávateľa, ale aj prepravcov, sklady, obchodníkov a zákazníkov. Vo vnútri každej organizácie, ako je napr. výrobca,

⁴ VIESTOVÁ, K. – ŠTOFILOVÁ J., Distribučné systémy a logistika, Bratislava: Ekonóm, 2002. ISBN 8022514942

⁵ BALLOU, Ronald H. Business Logistics: Supply Chain Management 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003. ISBN 9780130661845

dodávateľský reťazec zahrňuje všetky funkcie vyžadované pre splnenie požiadaviek zákazníka. Tieto funkcie zahŕňajú závoj nových výrobkov, marketing, distribúciu, financie a služby zákazníkom. [3]

Dodávateľský reťazec sa odlišuje od tradičných, priamych a jednoduchých logistických reťazcov v týchto základných aspektoch:

1. V porovnaní s klasickým logistickým reťazcom sa rozširuje jeho štruktúra na horizontálnej úrovni v smere i v protismere materiálových tokov a to tak, že si môžeme predstaviť integrované riadenie hmotných tokov od ťažby surovín cez výrobcu polotovarov, jednotlivých dielcov, komponentov, finálnych výrobkov, distributérov, prepravcov až po individuálnych zákazníkov.

2. Konceptia dodávateľských reťazcov zahŕňa aj spätné väzby, spracovanie a recykláciu odpadov.

3. V prostredí dodávateľských reťazcov dochádza k vertikálnej integrácii štruktúry. Logistické reťazce začínajú vytvárať rozsiahle, vzájomne prepojené siete, ktoré treba riadiť ako jeden celok.

4. Vertikálna integrácia prebieha aj vo vzájomnom prepojení podnikových funkcií, ako sú logistika, marketing, riadenie výroby, riadenie výskumu a vývoja, riadenie kvality a pod. Príkladom uplatnenia tohto trendu je napríklad využívanie aplikácie CPFR – Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment – súčinnostné plánovanie, predvídanie a zásobovanie.

5. Manažment dodávateľských reťazcov prekračuje úlohy logistiky a posúva sa do oblasti strategického manažmentu.

1.2 Riadenie dodávateľského reťazca

Riadenie dodávateľského reťazca (SCM – Supply Chain Management) sa zaoberá správou celého reťazca ponúkajúceho pridanú hodnotu – od dodávateľov a výrobcov cez predajcov až po konečného zákazníka.

Riadenie dodávateľského reťazca má tri primárne ciele:

- znižovať zásoby,

- zvyšovať rýchlosť transakcií výmenou dát v reálnom čase
- zvyšovať predaj efektívnejšou implementáciou požiadaviek zákazníkov.

Pod pojmom Supply chain sa rozumie tiež sieť organizácií, v ktorých sa zúčastňuje celý rad procesov a aktivít, kde hlavným cieľom je vytvorenie hodnoty vo forme produktu alebo služby, ktoré sú dodané zákazníkovi. Zaisťuje toky materiálu, financií a informácií.

Supply chain management je integrácia a aplikácia organizačných jednotiek, ktoré tvoria dodávateľský reťazec a koordinácia finančných tokov za účelom uspokojenia z hľadiska dodávateľského reťazca. Medzi súčasné trendy úspešných podnikov patria najmä dobre informovaní a nároční zákazníci a spotrebitelia, zlepšenie úrovne služieb poskytovaných zákazníkovi, fyzická dostupnosť produktov na trhoch, vysokokvalitná úroveň obsluhy a logistický proces. [17]

1.2.1 Lean Supply Chain

Zošťihlený dodávateľský reťazec ukazuje ako by mal jeden dobre navrhnutý dodávateľský reťazec fungovať tak, aby rýchlo poskytoval produkty smerom k finálnemu zákazníkovi s minimálnymi stratami. LSC je veľkým aktivátorom pre každú organizáciu, ktorá sa usiluje o to, aby sa stala „štíhlejšou“ a výkonnejšou. Spoločnosti v rámci dodávateľského reťazca sú schopné poskytovať hodnotnejšie služby, keďže dokážu reagovať na požiadavky svojich zákazníkov oveľa efektívnejšie, rýchlejšie a predvídateľným spôsobom.

Týmto je uľahčená činnosť LSC, je vytvorený virtuálny cyklus, ktorý v konečnom dôsledku je interpretovaný do lepšieho finančného výkonu týchto organizácií. [18]

1.2.2 Agilný Supply Chain

V prípade agilného dodávateľského reťazca je význam času chápaný ako konkurenčná zbraň. Zákazníci vyžadujú stále kratšie dodacie doby a podnik musí byť schopný vyrovnať sa s výkyvmi v dopyte. Je vyžadovaná viac než rýchlosť, ide o vysoký stupeň „manévrovateľnosti“ a táto schopnosť je nazvaná agilnosť. Agilnosť ako podnikateľský koncept pôvodne pochádza z pružných výrobných systémov, čiže kľúčovým znakom agilnej organizácie je flexibilita..

Agilný supply chain vo všeobecnosti vykazuje nasledovné atribúty :

- citlivý trh – úzko súvisí s trendmi koncových užívateľov;
- virtuálne prepojenie – spolieha sa na zdieľanie informácií naprieč všetkými partnermi v reťazci;
- prepojenie partnerov do siete – získa flexibilitu pomocou špecialistov;
- integrácia – prepojenie medzi členmi reťazca. [19, 20]

1.2.3 Hybrid – Leagile Supply Chain

Kombináciou Lean a Agile vznikol hybridný supply chain, ktorý sa dostal do povedomia pod názvom Leagile.

Existujú tri osvedčené spôsoby ako poskytovať cenovo dostupné produkty pre konečného zákazníka [20]:

1. Paretova krivka – Paretové pravidlo (80/20), 80 % firemných príjmov sa získava z 20 % výrobkov. Autori navrhli, aby dominantné výrobky (20 %) boli vyrábané v lean supply chain, keďže dopyt je relatívne stabilný pre tieto výrobky. Ostávajúcich 80% výrobkov sa vyrába v agile supply chain.

2. Bod rozpojenia – myšlienkou je udržanie strategických zásob vo všeobecnej alebo modulárnej podobe a len dokončiť finálnu montáž a konfiguráciu, keď sú už známe presné požiadavky zákazníka. Spoločnosti môžu využiť lean supply chain až k bodu rozpojenia a de rozpojenia agile supply chain.

3. Oddelenie „základného“ a „kolísavého“ dopytu – základný dopyt je možné predvídať na základe minulých zákaziek – vhodné pre LSC. Kým „kolísavý“ dopyt nie je možné predvídať a budú s ním súvisieť vyššie náklady.

1.3 Riziká v dodávateľských reťazcoch a ich riadenie

Na fungovanie dodávateľského reťazca vplyvajú rozličné interné aj externé faktory, rušivé elementy, ktoré je potrebné identifikovať, riadiť a eliminovať. Tieto rizikové stavy môžu vyvolať reťazové reakcie a nežiaduce stavy na každej úrovni supply chain.

Podľa autorov Manuj a Mentzer (2008) existuje niekoľko možných rizík riadenia dodávateľských reťazcov. Medzi najvýznamnejšie riziká patria nasledujúci zoznam možných rizík [11]:

- 1) Dodávateľské riziká – narušenie dodávky, zásob alebo harmonogramu dodávok;
- 2) Prevádzkové riziká – kolaps operácií, zmeny v technológii;
- 3) Dopytové riziká – zmeny v dopyte;
- 4) Bezpečnostné riziká – krádež, sabotáž, terorizmus, falšovanie, kolaps infraštruktúry;
- 5) Makro riziká – ekonomické zmeny, recesia, výkyvy v platoch, zmeny v kurzovom lístku;
- 6) Politické riziká – akcie a sankcie vlády, zmeny v legislatíve;
- 7) Konkurenčné riziká – neistota krokov a akcií konkurencie;
- 8) Zdrojové riziká – neistota v dostupnosti zdrojov.

Prvé štyri kategórie rizík sú spojené s dodávateľským reťazcom, kým zvyšné štyri sú riziká okolia. [12]

Tieto riziká môžu byť vo vzájomnej interakcii a vyústiť do neželaných stavov vplývajúcich na funkciu SC.

1.4 Stratégie manažmentu rizík v dodávateľských reťazcoch

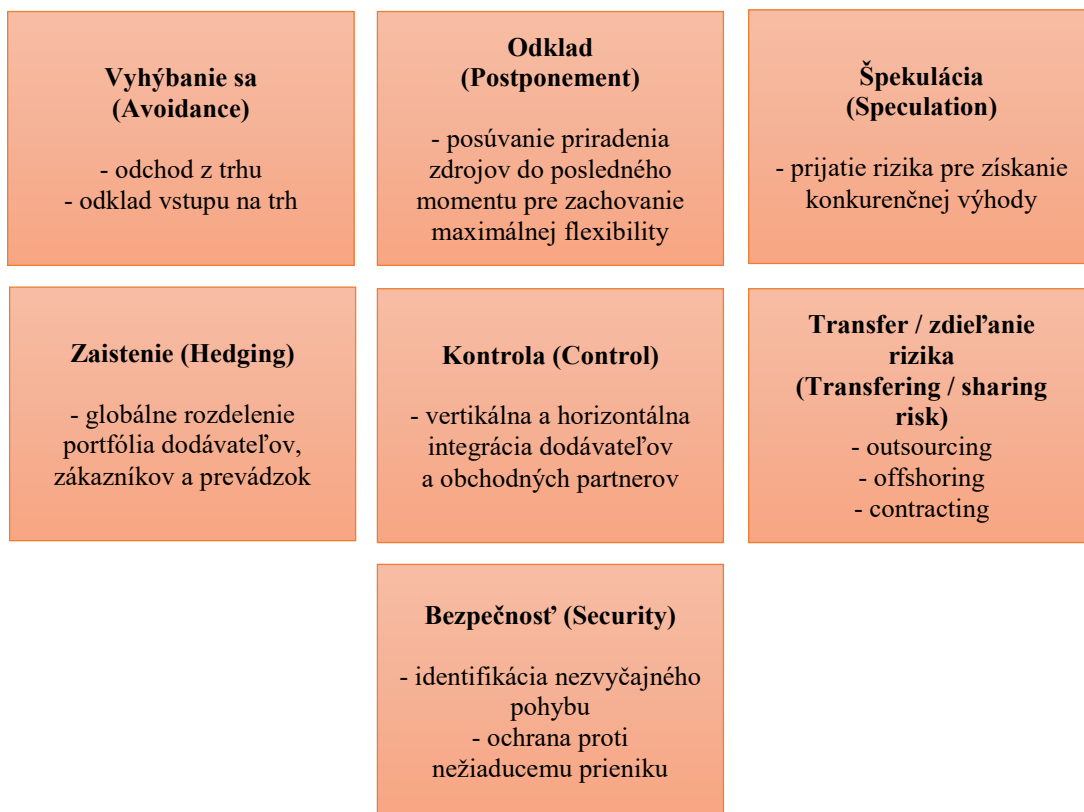
Voľba vhodnej stratégie na elimináciu rizík v SCM je komplexný proces, pre ktorý existuje množstvo stratégií. Pri výbere vhodnej stratégie by mali manažéri, riaditelia spoločností a vedúci jednotlivých podnikových oddelení brať do úvahy trhové aj podnikateľské riziká v snahe dosiahnuť rovnováhu.

Autori Manuj a Mentzer (2008) identifikovali sedem kategórií stratégií manažmentu rizika v supply chain [12]:

- 1) Avoidance – vyhýbanie sa;
- 2) Postponement – odklad;
- 3) Speculation – špekulácia;
- 4) Hedging – zaistenie;

- 5) Control – kontrola;
- 6) Transferring/sharing risk – transfer / zdieľanie rizika;
- 7) Security – bezpečnosť.

Obr. 2 - Kategórie stratégií manažmentu rizika v supply chain

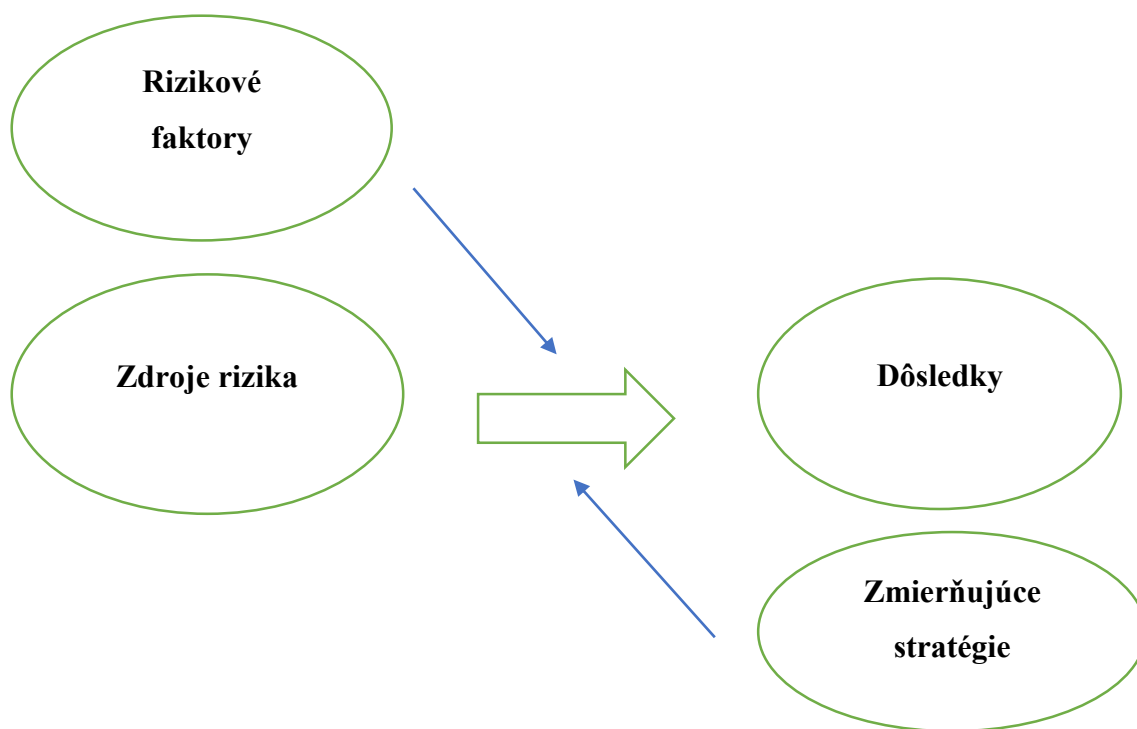


Zdroj: [12] a vlastné spracovanie

Jüttner, Peck a Christopher (2003) rozlišujú tri typy rizík vplývajúcich na fungovanie SCM (riziká súvisiace s podnikom, riziká súvisiace s dodávateľským reťazcom, riziká súvisiace s prostredím supply chain) a používajú štyri základné piliere problematiky riadenia rizík [14]:

- 1) Zdroje rizík (risk sources), ktoré vedú k:
- 2) Nepriaznivým dôsledkom (consequences) týchto rizík podnietených:
- 3) Budičom rizika (risk drivers) – napr. nátlak zo strany konkurencie - kompenzovaným
- 4) Zmierňujúcou stratégiou (mitigation strategies).

Obr. 3 - Riadenie rizík v Supply Chain



Zdroj: [14] a vlastné spracovanie

2. Charakteristika dodávateľského reťazca vo vybranej firme

Po poskytnutí teoretických poznatkov z oblasti dodávateľského reťazca bude bakalárska práca pokračovať charakteristikou tohto reťazca vo vybranej firme.

2.1 Charakteristika vybranej firmy

Firma XY s.r.o.⁶ bola založená v roku 2003 rokmi so sídlom v Bratislave. Základnými podnikateľskými aktivitami spoločnosti v dobe zahájenia činnosti bol import a export autoskiel. Hlavným zameraním podniku je predaj a výmena širokej palety autoskiel a rôznych doplnkov súvisiacich s výmenou a montážou.

Spoločnosť XY momentálne zamestnáva 6 zamestnancov a disponuje s autoparkom pozostávajúcim z 8 úžitkových motorových vozidiel. Zároveň disponuje vlastnými skladovými priestormi, vďaka čomu sa skracuje doba dodania autoskla.

Z alokačných dôvodov sú skladové priestory umiestnené v dvoch mestách: Štúrove a Bratislave, čím sa zvyšuje rýchlosť reakcie dodávateľského reťazca.

Hlavným pilierom spoločnosti sú jej zamestnanci, ktorí sú neoddeliteľnou súčasťou riadenia orientovaného na zákazníka. Spoločnosť pri svojej činnosti kladie vysoký dôraz na kvalitu a profesionálny prístup ku klientom, čo sa pozitívne prejavuje pri dlhodobej spolupráci s obchodnými partnermi. Počas uplynulých rokov nadobudla firma skúsenosti v oblasti predaja, distribúcie, montáže a celej logistiky v oblasti autoskiel. Svoju pozíciu na trhu spoločnosť XY nechce iba obhajovať, ale má ambíciu naďalej rásť a plniť vytýčené ciele.

2.1 Tovarové portfólio:

K dispozícii sú čelné sklá s tónovaním, s protislnečným pásom, s dažďovým senzorom, so svetelným senzorom, so senzorom na paru, s vyhrievaním, so zabudovanou

⁶ Poznámka autora: Z dôvodu ochrany osobných údajov budeme nazývať spoločnosť XY.

anténou, determálne (solárne) sklá, s akustikou, s rôznymi typmi úchytov spätného zrkadla, s kamerami a Head-Up Displayom.

Spoločnosť ďalej dodáva čelné sklá s panoramatickou strechou, bočné sklá a zadné vyhrievané sklá. Všetky firmou distribuované príslušenstvá sú v súlade s predpísanými štandardmi kvality OEM a vďaka rozvoju dokonale vyhovujú potrebám profesionálnej výmene daného autoskla.

Obr. 4 – Koláž príslušenstva



Zdroj: [15] a vlastné spracovanie

Spoločnosť poskytuje širokú škálu vysoko kvalitného príslušenstva potrebného k výmene a oprave autoskla, pretože si je vedomá ako kvalita autoskla a správna technika s príslušenstvom pri výmene hrá kľúčovú úlohu pri stabilite karosérie motorového

vozidla. K príslušenstvu sa zaraďujú gumy, rámy, lišty, spony, želé pod senzor, senzorové fólie, drôty a nože na vyrezávanie autoskla, lepiace sady, ktoré obsahujú lepidlo, primer, aktivátor, štetec na nanášanie materiálu. Táto široká paleta poskytuje zákazníkovi kvalitu, bezpečnosť, výdrž a finančnú úsporu, aby vyhovovala kritériám dnešnej modernej doby.

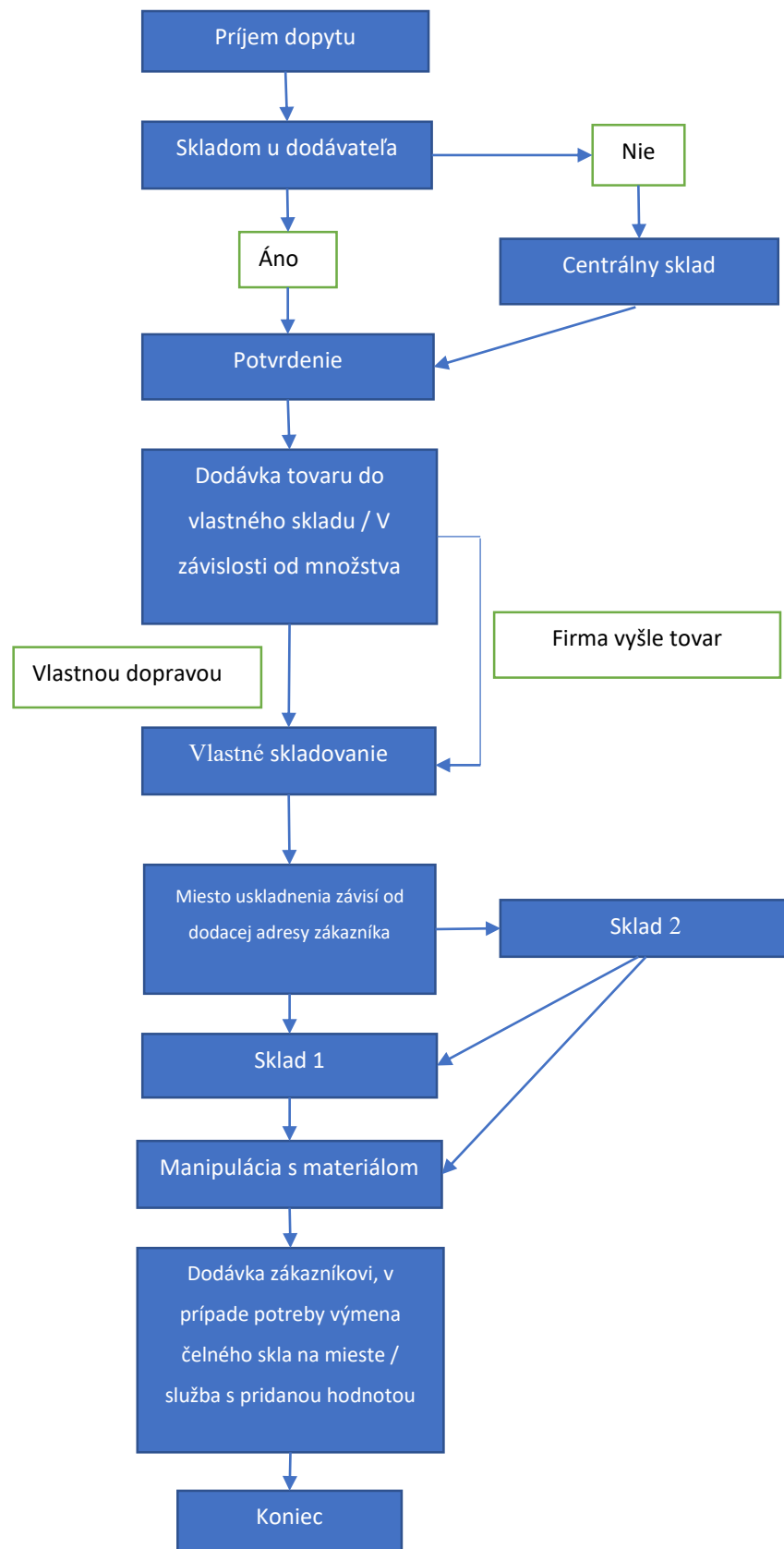
Obr. 5 – Koláž skladu



Zdroj: [15] a vlastné spracovanie

Pre zjednodušenie charakteristiky dodávateľsko-odberateľských vzťahov si pomôžeme nasledujúcim diagramom:

Obr. 6 – Diagram dodávateľsko-odberateľských vzťahov



Zdroj: [15] a vlastné spracovanie

2.2 Charakteristika štruktúry SCM

Podľa Malidžák, Mervart, Drábik je potrebné SCM chápať ako širší pojem zahŕňajúci 5 kanálov, ktoré musia byť v rámci kooperácie riešené:

A) Vlastnícky kanál

Predstavuje nárok na tovar, alebo službu. Vlastník má právo obchodovať s tovarom.

B) Vyjednávanie a legislatívu

Dodávateľský reťazec je riadený pomocou zmlúv a dohôd medzi zúčastnenými stranami. Firmy prechádzajú ku konceptu dodávateľského reťazca prostredníctvom vstupu do zmlúv. Môže sa jednať o transakcie tvárou v tvár alebo prostredníctvom telefónu, e-mailu, alebo takmer akúkoľvek inú formu komunikácie. Vyjednávanie sa najčastejšie týka ceny, platobných a dodacích podmienok.

C) Finančný kanál

Finančné zabezpečenie rieši otázky týkajúce sa platobných podmienok. V jednotlivých prípadoch sa môže jednať aj o možnosti úveru. Či už vo forme podnikateľského úveru, alebo ako forma financovania kúpy produktu finálnym zákazníkom.

D) Marketingový a reklamný kanál

Tento kanál je spojený s promotion nových alebo jestvujúcich produktov a služieb. To je úzko prepojené aj na finančný kanál, nakoľko peňažné príspevky sú často súčasťou reklamného úsilia.

Jednotliví účastníci dodávateľského reťazca môžu poskytovať zľavové kupóny v rámci svojej promotion. V takýchto prípadoch sú potom všetky úrovne ešte užšie prepojené. Ďalšie prepojenie kanálov cítime, ak reklamy zahŕňajú cenové redukcie pre väčšie objednávky, logistickí musia byť pripravení na spracovanie väčších výdajov zo skladu (a potom zaistiť ich vyskladnenie).

E) Logistický kanál

Logistický kanál je základným pilierom v riadení dodávateľského reťazca.

Tieto úrovne, kanály, alebo siete majú definovaných účastníkov: výrobcu, veľkoobchodníka, maloobchodníka, zákazníka.

2.3 Charakteristika štruktúry SCM v spoločnosti XY

Podľa vyššie menovaných poznatkov si v nasledujúcom charakterizujeme jednotlivé kanály v prípade spoločnosti XY.

2.3.1 Vlastnícky kanál

Vlastnícke práva na výrobok prechádzajú na zákazníka v momente, keď prijme tento výrobok na svoj sklad. Počas expedície a dopravy je stále majetkom dodávateľa, resp. výrobcu, maloobchodníka v závislosti od toho, o akú časť dodávateľského reťazca sa jedná.

2.3.2 Vyjednávacie a legislatívny kanál

Dôležitou stránkou vyjednávania je otázka moci – a síce, náš zákazník náš pán. Všetky práva a povinnosti sú vymedzené v obchodných podmienkach.

2.3.3 Marketingový kanál

V dnešnej dobe je reklama nezanedbateľnou súčasťou podnikania. Propagácia spoločnosti prebieha vo viacerých médiách ako je rozhlas, televízia, internet, webshop, sociálne siete, inzercie a letáky.

2.3.4 Finančný kanál

Pri expedícií odchádza s výrobkom aj faktúra. Prebráním tovaru a faktúry má zákazník povinnosť vyplatiť danú faktúru do stanovenej lehoty. Táto lehota je dohodnutá zmluvne a jej plnenie zabezpečí fungovanie finančného kanálu vo všetkých smeroch dodávateľského reťazca.

2.3.5 Logistický kanál

Firma XY zabezpečuje prepravu zo svojho skladu priamo až k zákazníkovi. Využíva na to vlastný vozový park, zriedka využíva služby sprostredkovateľa.

Novinkou spoločnosti je rozšírenie svojich služieb o mobilný servis. V dnešnom uponáhľanom svete čoraz viac zákazníkov využíva spoločnosťou poskytovaný mobilný servis, ktorý pozostáva z dodania, výmeny a montáže autoskla priamo na adrese zákazníka, čím sa usporia jeho náklady za pohonné hmoty a v neposlednom rade i drahocenný čas.

3. Analýza a návrh systému výberu dodávateľov

Spoločnosť XY, s.r.o. spolupracuje v súčasnosti so 6 dodávateľmi, ktorí sú alokovaní v Európe. V minulosti dodávateľská báza bola širšia, nakoľko spoločnosť dovážala tovar priamo od ázijských výrobcov, ale z dôvodu časovej náročnosti dodávok ako aj nutnosti colnej deklarácie sa títo dodávatelia dostali do úzadia.

V spoločnosti sa obvykle vyhodnocuje len ročný obrat objednávok u jednotlivých dodávateľov. Za posledný ukončený rok, t.j. 2018 sú ukazovatele obratu zobrazené v tabuľke č. 1

Tabuľka 1 - Obrat objednávok u jednotlivých dodávateľov za rok 2018

Dodávatelia	Obrat v EUR	Podiel na obrate v %
Dodávateľ 1	63 000, -	35%
Dodávateľ 2	45 000, -	25%
Dodávateľ 3	27 000, -	15%
Dodávateľ 4	18 000, -	10%
Dodávateľ 5	14 400, -	8%
Dodávateľ 6	12 600,-	7%
Spolu:	180 000,-	100 %

Zdroj: [15] a vlastné spracovanie

Na základe sledovania obratu objednávok je jednoznačne najlepším dodávateľom dodávateľ 1, ktorý má najvyšší podiel na celkovom objeme objednávok vykonaných zo strany spoločnosti XY, s.r.o.

Graficky sú tieto skutočnosti zobrazené na grafe 7.

Obr. 7 – Ročný obrat objednávok za rok 2018



Zdroj: [15] a vlastné spracovanie

Žiadna podrobnejšia analýza, resp. hodnotenie dodávateľov v spoločnosti XY, s.r.o. neprebieha.

Metódy výberu

Metódy výberu vo všeobecnosti predstavujú súhrn pravidiel a postupov, použitím ktorých môže podnik dospieť k výberu správneho dodávateľa, to znamená k prijatiu najlepšieho riešenia. V súčasnom rozhodovacom procese máme možnosť vybrať si z veľkého počtu rôznorodých metód výberu dodávateľa.

Podľa toho, či sa pri rozhodovaní riadime vlastnými skúsenosťami alebo skôr teoretickými poznatkami, môžeme jednotlivé metódy rozdeliť do troch skupín: [15]

1. Empirické metódy sú založené na skúsenostiach, intuícii, subjektivite. Tieto metódy sa delia na empiricko-intuitívne („skúšky a omyly“), empiricko-analytické (analýza nahrádza intuíciu), expertné (metóda Delphi/názory odborníkov, brainstorming, brainwriting, metóda Synectics, metóda scenárov).
2. Heuristické metódy využívajú prednosti empirických a matematicko-štatistických metód a sú založené na zdravom rozume a logike.

K týmto metódam patrí metóda rozhodovacej tabuľky, rozhodovací strom, rozhodovacia analýza a teória preferencií (ak je 60% nádej, že rozhodnutie je správne, mal by ho rozhodovateľ akceptovať).

3. Exaktné metódy sú založené na vedeckej analýze a určené pre riešenie rozhodovacích situácií, ktoré sa opakujú a kde vzťahy medzi prvkami sú vyjadrené kvantitatívne.

Do tejto skupiny metód patria:

- a) metódy matematickej štatistiky (teória pravdepodobnosti, korelačná analýza, analýza časových radov),
- b) metódy matematickej analýzy a lineárnej algebry (diferenciálny počet, extrapolácia, maticový počet),
- c) metódy operačnej analýzy (ekonomicko-matematické metódy, štruktúrna analýza, sieťová analýza, modely hromadnej obsluhy a pod.).

Spoločnosti v náročných podmienkach konkurencie môžu využívať viaceré kritéria na hodnotenie svojich dodávateľov. Niektoré multikriteriálne metódy sú: [15]

- Bodová metóda hodnotenia predstavuje systém bodového hodnotenia stupnicou (napr. 5 bodovou stupnicou). Hodnoty použitých kritérií sa často vyznačujú rozdielnym vyjadrením (jedno je kladné, iné záporné), preto pri hodnotení niekoľkých ukazovateľov je dôležitá ich spoločná základňa. Ak je splnená táto podmienka, začne sa podľa stupňa významnosti priraďovať jednotlivým kritériám individuálne váhy a bodové hodnotenia.
- Modifikovaná metóda rozhodovacej matice – FDMM (Forced Decision Matrix Method) čiastočne odstraňuje nevýhody DMM. Váhy jednotlivých kritérií, ako aj hodnotenie variantov, ako splňajú jednotlivé kritériá, sa určujú tzv. párovým porovnaním. Znamená to, že pri porovnaní dvoch kritérií je významnejšie (pre rozhodovanie dôležitejšie) kritérium hodnotené „1“, menej významné kritérium „0“. Podobne pri hodnotení toho, ako dva varianty vyhovujú zvoleným kritériám hodnotenia, je variant vyhovujúci lepšie, hodnotený „1“ a variant hodnotený horšie „0“ [10].

Výsledné hodnotenie variantov alebo váhu kritérií dostaneme tak, že hodnotenie „normujeme“, tj. požadujeme, aby súčet všetkých hodnotení resp. váh bol rovný 1.

Výhodou FDMM je relatívna jednoduchosť postupu, ako aj odstránenie subjektivity pri určovaní váh a vplyvu kritérií, pretože sú určené exaktnejšie. Medzi nevýhody patria relatívne veľké rozdiely v hodnotení jednotlivých variantov a kritérií, aj keď sa líšia iba málo a pri určení váhy kritéria alebo hodnotenia alternatívy rovnou „0“, nemajú na celkové hodnotenie žiadny vplyv.

- Pomerovo indexová metóda sa používa vtedy, keď je potrebné všetky kritériá koncentrovať do jedného rozhodnutia, do jedného ukazovateľa, pričom:
 - kritériá majú rôzny charakter z hľadiska kvantifikácie, náhodnosti,
 - kritériá sú z rôznych oblastí obchodnej, výrobnjej, distribučnej a pod.,
 - kritériá majú rôznu dôležitosť vzhľadom na cieľ analýzy.

- Metóda rozhodovacej matice – DMM (Decision Matrix Method) je považovaná za základnú metódu viackritériálneho rozhodovania. Môže mať viac variantov riešenia. Jeden z jej variantov spočíva v hodnotení váhy (dôležitosti) jednotlivých kritérií bodovou stupnicou od 1 po 10 tak, že stupeň 1 je priradený najmenšej váhe a stupeň 10 váhe najväčšej. Rovnakou stupnicou sa tiež hodnotí skutočnosť, ako jednotlivé varianty riešenia vyhovujú zvoleným kritériám, tzn. stupňom „1“ - nevyhovuje až po „10“ - vyhovuje ideálne [10].

Za výsledné kritérium pre rozhodnutie sa potom volí najväčší vážený súčet (súčet súčinov hodnotenia miery splnenia kritériá a ich váhy).

Jej výhodami sú jednoduchosť postupu a relatívne nízka časová náročnosť, jej nevýhodami sú vysoký podiel subjektivity pri ohodnotení váh kritérií a pri hodnotení toho, ako jednotlivé varianty vyhovujú zvoleným kritériám,

- Index spôsobilosti dodávateľa je nástroj navrhnutý tak, aby bolo možné rozlíšiť závažnosť jednotlivých kritérií z pohľadu odberateľa.

- Analytická viacúrovňová metóda – AHP (Analytic Hierarchy Process). Túto metódu vytvoril dr. Thomas Saaty v 70-tych rokoch minulého storočia, keď prednášal na Warton School of Business.

Je to rozhodovacia metóda pre určenie prioritných kritérií keď musí byť porovnaných viac kritérií. Táto metóda bola použitá na najrôznejšie rozhodovacie oblasti, vrátane výskumu a vývoja, výber projektov, hodnotenie rôznych alternatív, atď.

Je to matematická metóda, ktorá v porovnaní s inými metódami a technikami rozhodovania umožňuje zvláštnu možnosť, a to, že ten kto rozhoduje o výbere, porovnáva dôležitosť jednotlivej alternatívy proti inej vo vnútri kritéria, zásadného pre rozhodovateľa vo forme hierarchie alebo skupiny integrovaných úrovní. Všeobecne má hierarchia tri úrovne: cieľ, kritérium a alternatívy. Metóda umožňuje najlepší výber na základe preferencií.

Výhoda metódy nespočíva iba v nájdení optimálneho výsledku, ale taktiež umožňuje sledovať jasné medzistupne a elementy, ktoré najviac prispievajú k výsledku. Jej nevýhodou je nutnosť vykonať veľký počet porovnaní. [15]

Vychádzajúc zo skutočnosti, že vybraná firma je malá spoločnosť, ktorá spolupracuje len s vybranou vzorkou dodávateľov, nie je potrebná komplikovaná metrika na hodnotenie, vhodným riešením je bodové hodnotenie dodávateľov podľa daných kritérií.

Výhodou metódy bodového hodnotenia je jednoduchosť, prehľadnosť a jednoznačnosť. Na začiatku je potrebné stanoviť kritériá, ktoré budú bodovým hodnotením u dodávateľov posudzované (na tab. 2 a 3 je to kvalita, cena a dodacia doba). Každé kritérium sa potom ohodnotí bodovo pre každého dodávateľa podľa toho, ako spĺňa dané kritérium.

V tabuľke 2 sú menované všeobecné kritériá a možnosti pridelenia bodov za prípadné naplnenie sledovaného kritéria.

Tab. 2 – Všeobecná tabuľka pre bodové hodnotenie dodávateľov.

		5 bodov veľmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrálna	2 body priateľná	1 bod zlá
Kvalita		Špičková	Presahuje minimálne požiadavky	Odpovedá minimálnym požiadavkám	Leží čiastočne pod minimálnymi požiadavkami	Neodpovedá minimálnym požiadavkami
Cena		Viac než 5% pod priemernou cenou	Až do 5 % pod priemernou cenou	Zodpovedá priemernej cene	Až do 5 % nad priemernou cenou	Viac než 5 % nad priemernou cenou
Lehota		Viac než 10% pod priemernými dodacími lehotami	Až do 10 % pod priemernými dodacími lehotami	Zodpovedá priemerným dodacím lehotám	Až do 10 % nad priemernými dodacími lehotami	Viac než 10 % nad priemernými dodacími lehotami
Spôľahlivosť	Kvalita	Dodávky presahujú zmluvné podmienky	Dodávky presahujú čiastočne zmluvné podmienky	Dodávky odpovedajú zmluvným podmienkam	Dodávky vykazujú menšie nedostatky	Dodávky musia byť triedené prípadne odmietnuté
	Lehota	Zmluvné dodacie lehoty boli dodržané presne	Dodávky majú časový predstih asi 1 týždeň	Dodávky majú meškanie asi 2 dni alebo predstih viac než 1 deň	Dodávky majú meškanie asi 1 týždeň	Dodávky majú meškanie viac ako 2 týždne
	Dodané množstvo	Zmluvné dodacie množstvo bolo dodržané presne	Dodacie množstvo dosahuje až 5 % preplnenia objednaného množstva	Dodané množstvo vyhovuje objednávke	Dodané množstvo presahuje až 10 % nenaplnenia objednaného množstva	Dodané množstvo presahuje viac než 10 % nenaplnenia objednaného množstva

Zdroj: [7] a vlastné spracovanie

Pre potreby sledovanej spoločnosti bola vytvorená v programe Excel tabuľka pre bodové hodnotenie. Pre posudzovanie sme si podľa predlohy zvolili 5 zo 6 kritérií, pričom maximálne je možné dosiahnuť 25 bodov.

Podľa poskytnutých informácií, ktoré sme mali od spoločnosti XY obdržali, sme zistili, že v minulosti začali vyhľadávať dodávateľov aj mimo Európskej únie, pričom proces vybavovania objednávok zo strany dodávateľa sa skomplikoval a zjednodušené by sa dal popísať nasledovne:

- V ázijskom výrobnom závode bol tovar zabalený do bedničiek, ktoré boli ešte pred nakládkou do kontajnera zaplombované pracovníkmi colnej správy.
- Po ukončení colného konania sa kontajner naložil na kamión a tovar bol vyexpedovaný do prístavu v Hongkongu, kde bol ďalej nalodený.
- Tovar nachádzajúci sa na kontajnerovej lodi putoval lodnou prepravou do prístavu v Hamburgu.
- Po vyložení kontajnera v prístave bolo potrebné zabezpečiť logistiku dopravy do skladových priestorov spoločnosti XY na Slovensku.

- V Hamburgu sa kontajner s tovarom naložil a bol výkladkovou vlakovou dopravou doručený do Dunajskej Stredy.
- V Dunajskej strede bol kontajner naložený na kamión a prevezený na colnicu do Nových Zámkov.
- Na colnej deklarácii v Nových Zámkoch bol tovar dovezený z tretieho štátu podrobil colnej kontrole a vyčísleniu výšky colného poplatku.
- Po vykonaní colných úkonov a vyplatení cla a DPH bol tovar colnou správou uvoľnený a mohol putovať priamo na sklad spoločnosti XY.
- Na sklade bol tovar vyložený a pripravený na predaj.

Z dôvodov komplexnosti vyššie menovaných úkonov sa na základe intuitívnych rozhodnutí spolupráca s ázijskými výrobcami prerušila i napriek veľmi výhodnej cenovej ponuke, ktorá by bola aj naďalej motivačným faktorom.

Nakoľko dodávateľ z tretích krajín, pre ďalšie potreby označovaný ako Dodávateľ 7, bol z bázy dodávateľov vylúčený len zo subjektívnych dôvodov, rozhodli sme sa pre účely tejto bakalárskej práce ho do navrhovaného bodového hodnotenia predsa začleniť.

Tab. 3 – Tabuľka pre bodové hodnotenie dodávateľov

Dodávateľia	Kritéria posudzovania					
	Kvalita	Cena	Dodacia lehota	Dodacia spoľahlivosť	Dodané množstvo	Spolu bodov
Dodávateľ 1	3	4	4	5	5	21
Dodávateľ 2	2	4	4	5	5	20
Dodávateľ 3	5	2	4	5	4	20
Dodávateľ 4	3	3	3	3	2	14
Dodávateľ 5	5	1	2	3	1	12
Dodávateľ 6	4	2	2	3	1	12
Dodávateľ 7	2	5	1	1	3	12

Zdroj: [15] a vlastné spracovanie

Pre lepšie znázornenie si výsledky bodového hodnotenia premietneme aj do grafickej podoby.

Obr 8 – Kategorizácia dodávateľov na základe bodového hodnotenia



Zdroj: [15] a vlastné spracovanie

Zaujímavosťou je, že žiaden zo 7 kľúčových dodávateľov spoločnosti nedosiahol maximálny počet bodov.

Dodávateľ 1 je podľa nami navrhovanej metódy najvýhodnejším výberom pre spoločnosť XY.

Dodávateľ 7 aj na základe bodového hodnotenia dodávateľov vykazuje nízku atraktivitu a intuitívne rozhodnutie je podložené aj exaktnejšou metódou.

Záver

Cieľom predloženej bakalárskej práce bolo na základe analýzy navrhnúť systém výberu dodávateľov pre firmu XY, s.r.o. a poukázať na možné riešenia pri výbere dodávateľov.

Teoretická časť práce bola založená na dostupných literárnych prameňoch. V úvode práce sú definované hlavné termíny, pojmy. Práca bola zameraná na identifikáciu dodávateľského systému v teoretickej rovine ako aj vo vybranej spoločnosti a to hlavne s využitím metód analýzy.

Rozhodovanie o dodávateľovi je zložitý proces, pri ktorom je nutné brať do úvahy viacero kritérií týkajúcich sa celého marketingového nákupného mixu a ďalších vnútropodnikových i vonkajších faktorov.

Pre účely tejto práce bola vybraná spoločnosť, ktorá je vzhľadom na svoju pozíciu na trhu, jej podnikateľskú činnosť predaja, distribúcie, výmeny a servisu autoskiel a príslušenstva, odkázaná na správny výber dodávateľského systému pre zaistenie efektívnej činnosti nákupného oddelenia ako aj firmy ako celej. Nutnosť znalosti každého jedného dodávateľa, jeho slabín a predností, jeho zámerov, problémov, povesti, imidžu a značky, to všetko prispieva k efektívnemu dodávateľskému systému. V prípade tejto spoločnosti má dodávateľský systém mimoriadne dôležité postavenie, nakoľko v rámci všetkých ostatných systémov firmy je tým najdôležitejším ale však aj najzraniteľnejším, od ktorého sa najviac odvíja správne fungovanie dodávateľsko-odberateľských vzťahov v spoločnosti. Aby sme správne rozhodli, od koho budeme nakupovať, musia byť informácie objektívne a musia byť správne nastavené kritériá pre výber dodávateľa.

Dôkladnou analýzou dodávateľského systému vo vybranej spoločnosti sa podarilo dospieť k záveru, že pre danú spoločnosť by bolo najlepším riešením výberu dodávateľov využitie metódy bodového hodnotenia dodávateľského systému. Výhodou metódy bodového hodnotenia je jej jednoduchosť, prehľadnosť a jednoznačnosť ako aj jej jednoduchá integrovateľnosť do dodávateľského systému spoločnosti.

Možnosť neustáleho a ľahko opakovateľného použitia tejto metódy pri zachovaní si svojej objektívnosti zhodnotenia relevantných údajov popri neustále sa meniacich podmienkach na dodávateľskom trhu, je neoceniteľným nástrojom pre ďalší rozvoj firmy.

Zoznam použitej literatúry

a) Odborná kniha (monografie, vysokoškolská učebnice apod.)

- [1] BAZALA, Jaroslav. Logistika v praxi: praktická příručka manažera logistiky. Praha: Dashöfer, 2003. ISBN 8086229718.
- [2] LAMBERT, Douglas M. a Lisa M. ELLRAM. Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 8072262211.
- [3] MALINDŽÁK, D. a kol.: Teória logistiky /definície, paradigmy, princípy, štruktúry/, Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2007, ISBN 9788080738938
- [4] SIXTA, Josef a MAČÁT, Václav. Logistika: teorie a praxe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 8025105733.
- [5] SIXTA, Josef a ŽÍŽKA, Miroslav. Logistika: metody používané pro řešení logistických projektu. Brno. Computer Press. 2009. ISBN 9788025125632.
- [6] VIESTOVÁ, Kristiína, ŠTOFILOVÁ, Jana, ORESKÝ Milan, ŠKAPA Radoslav. Lexikón logistiky. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2005. ISBN 8022520071.
- [7] SPIŠÁK, Ján. Logistika obslužných procesov, Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2006. ISBN 9788089216277
- [8] CHOPRA & MEINDL. Supply Chain Management, 5th Edition, Boston: Pearson, 2013. ISBN 9780132743952
- [9] BALLOU, Ronald H. Business Logistics: Supply Chain Management 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall, 2003. ISBN 9780130661845
- [10] GROS, I., BARANČÍK, I., ČUJAN, Z.: Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5

b) Elektronické dokumenty a ostatné

- [11] MANUJ Ila; MENTZER John T. Global supply chain risk management. Journal of Business Logistics; 2008. Dostupné na internete:
http://www.tlog.lth.se/fileadmin/tlog/Utbildning/Kurser/Logistik_i_foersojningskedjor/Artiklar/Global_SCM_Risk.pdf
- [12] MANUJ Ila; MENTZER John T. Global supply chain risk management strategies. Emerald Group Publishing Limited; 2008. Dostupné na internete:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.453.5961&rep=rep1&type=pdf>
- [13] MALINDŽÁK Dušan a kol. Design of Logistic Systems (Theory and Applications). New York: Open Science Publishers; 2015. ISBN: 978-1-941926-21-5

Dostupné na internete:

<http://www.openscienceonline.com/book/download?chapterId=2144&stateId=8000&fileType=4>

[14] JÜTTNER, Uta & PECK, Helen & CHRISTOPHER, Martin. Supply chain risk management: Outlining an agenda for future research. Cranfield,,: Cranfield University; 2003. Dostupné na internete:

https://www.researchgate.net/profile/Martin_Christopher/publication/228558413_Supply_Chain_Risk_Management_Outlining_an_Agenda_for_Future_Research/links/0deec5343e1b917b55000000/Supply-Chain-Risk-Management-Outlining-an-Agenda-for-Future-Research.pdf?origin=publication_detail

[15] Interné zdroje spoločnosti

[16] HUDYMÁČOVÁ, Martina. BENKOVÁ, Marta. Návrh multikriteriálnych metód pre výber relevantného dodávateľa podniku. Technická univerzita v Košiciach, Fakulta BERG. Dostupné na internete: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj64-cz.pdf>

[17] OROSOVÁ , Monika. PAŠKOVÁ, Martina. Vplyv supply chain manažmentu na výkonnosť podniku prostredníctvom informačných technológií. Technická Univerzita Košice. citované: 21.03.2019. dostupné: <http://katedry.fmfi.vsb.cz/639/qmag/mj80-cz.pdf>

[18] MANDYAM M. SRINAVASAN: The goal of the Lean Supply Chain – seven steps to building a lean supply chain. 2007. citované 11.04.2019. Dostupné na internete:

<https://www.industryweek.com/planning-amp-forecasting/goal-lean-supply-chain>

[19] PETRÍKOVÁ, Andrea. KOVÁČ, Jozef. Porovnanie stratégií dodávateľských reťazcov. Technická univerzita Košice. Citované: 11.04.2019. Dostupné na internete:

<https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2012/index.files/clanky/21%20Jozef%20KOVAC%20Andrea%20PETRIKOVA%20POROVNANIE.pdf>

[20] CHRISTOPHER, Martin. TOWILL, Denis: An integrated model for design of agile supply chains, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30, No. 4, 2001. citované 11.04.2019. Dostupné na internete:

<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09600030110394914>

Zoznam skratiek a značiek

Zoznam skratiek

atď.	a tak ďalej
t. j.	to jest
s.r.o.	spoločnosť s ručením obmedzeným
CLM	Council of Logistics Management
CPFR	Collaborative Planning Forecasting and Replenishment
SCM	Supply Chain Management
OEM	Original Equipment Manufacturer

Zoznam ilustrácií a tabuliek

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Najjednoduchšie členenie logistiky	10
Obrázok 2: Kategórie stratégií manažmentu rizika v supply chain	16
Obrázok 3: Riadenie rizík v Supply Chain	17
Obrázok 4: Koláž príslušenstva	19
Obrázok 5: Koláž skladu.....	20
Obrázok 6: Diagram dodávateľsko-odberateľských vzťahov.....	22
Obrázok 7: Ročný obrat objednávok za rok 2018	25
Obrázok 8: Kategorizácia dodávateľov na základe bodového hodnotenia	32

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Obrat objednávok u jednotlivých dodávateľov za rok 2018	25
Tabuľka 2: Všeobecná tabuľka pre bodové hodnotenie dodávateľov	26
Tabuľka 3: Tabuľka pre bodové hodnotenie dodávateľov.....	27

Autorka (vypracovala)	Karin Elzerová
Názov BP	Identifikace dodavatelského systému firmy
Študijný odbor	Dopravná logistika
Rok obhajoby BP	2019
Počet strán	35
Počet príloh	0
Vedúci BP	Ing. Markéta Gáspár, PhD
Anotácie	<p>Bakalárska práca je zameraná na identifikovanie dodávateľského systému vo vybranej spoločnosti a výber správnej metódy na jeho optimálnu analýzu.</p> <p>Cieľom bakalárskej práce je na základe teoretických poznatkov a analýzy dodávateľského systému vo vybranej spoločnosti navrhnúť spôsob jeho analýzy a výberu dodávateľov v rámci dodávateľského reťazca. Práca je rozdelená na tri časti. Prvá časť bakalárskej práce je obsahuje teoretické východiská logistiky a dodávateľského reťazca. Druhá časť je zameraná na charakteristiku dodávateľského reťazca vo vybranej firme. V tretej kapitole analyzujem a navrhujem systému výberu dodávateľov. Záver mojej práce je venovaný zhodnoteniu a výberu metód hodnotenia dodávateľov.</p>
Kľúčové slová	dodávateľský systém, dodávateľský reťazec, logistika
Miesto uloženia	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově

Signatúra	
-----------	--