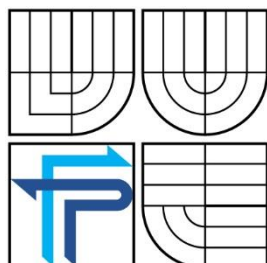


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

## **VÝKONNOST DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ NA PRVNÍM STUPNI DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE**

THE PERFORMANCE OF SUPPLIER-CUSTOMER RELATIONSHIPS AT THE  
FIRST STAGE OF SUPPLY CHAIN

ZKRACENÁ VERZE DIZERTAČNÍ PRÁCE

ABBREVIATED VERSION PH.D. THESIS

AUTOR PRÁCE:

AUTHOR

EKATERINA CHYTILOVÁ (NAR. SUTORMINA)

VEDOUCÍ PRÁCE:

SUPERVISOR

Prof. Ing. MARIE JUROVÁ, CSc.

BRNO 2013

**Klíčová slova:**

Dodavatelský řetězec, hodnocení dodavatelů prvního stupně, plánování dodávek, logistika opatřování.

**Keywords:**

Supply chain, selection at the first stage supplierin, supply planning, supplying logistics.

Místo uložení práce  
Vysoké Učení Technické v Brně  
Fakulta Podnikatelská  
Oddělení pro vědu a výzkum  
Kolejní 2906/4  
61200 Brno  
Knihovna FP VUT v Brně

ISBN 80-214-  
ISSN 1213-4198

## Obsah

ÚVOD.....	4
1 CÍLE A METODOLOGIE DIZERTAČNÍ PRÁCE .....	5
1.1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE .....	5
1.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY DIZERTAČNÍ PRÁCE .....	5
1.3 METODOLOGIE DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	6
2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ.....	10
2.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ OBLASTI VÝZKUMU .....	10
2.2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ.....	10
2.2.1 Vymezení podmínek podnikání u podniků vybraného typu .....	10
2.2.2 Metody hodnocení dodavatelů .....	11
2.3 VYHODNOCENÍ PRVNÍCH ČTYŘ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK .....	14
3 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE.....	19
3.1 PILOTNÍ STUDIE.....	19
3.2 POPIS METODIKY KOMPLEXNÍHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ PRVNÍHO STUPNĚ (MKH) .....	19
3.2.1 Vlastností MKH.....	19
3.2.2 Popis skupin hodnotících kritérií pro stávající dodavatele a/nebo dodavatele vybrané zákazníkem .....	19
3.2.3 Popis skupin hodnotících kritérií pro nové dodavatele .....	20
3.3 ILUSTRATIVNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE .....	21
3.3.1 Cross-case závěr .....	21
3.4 VYHODNOCENÍ PÁTÉ A ŠESTÉ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	22
4 PŘÍNOS DIZERTAČNÍ PRÁCE .....	23
ZÁVĚR.....	24
LITERÁRNÍ ZDROJE .....	25
ABSTRACT .....	31
ŽIVOTOPIS.....	32
VÝSLEDKY TVŮRČÍ ČINNOSTI.....	33

## ÚVOD

V současné době se v měnicím tržním prostředí objevuje paradigma globální logistické sítě. Čím dál vyšší pozornost odborníků přitahuje výzkum, analýza a vývoj řízení dodavatelského řetězce (SCM-Supply Chain Management). Lze říci, že výzkum dodavatelsko-odběratelských vztahů je jedním ze základních nástrojů vývoje SCM.

Objekty malého a středního podnikání se v současné době vyvíjí rychlým tempem a dle názorů řady odborníků se stávají hnací silou ekonomického růstu na světové úrovni.

Jedním ze současných trendů se stává vývoj průmyslových podniků střední velikosti. Část takových podniků se zabývá diskontinuální zakázkovou výrobou.

Komponenty a polotovary pro vyplnění zakázky přitom společnost může nakupovat u větších společností.

Z literárních zdrojů a z výsledků provedeného primárního výzkumu vyplývá informace o vyskytování dominance dodavatele v dodavatelsko-odběratelském vztahu (z pohledu podniku střední velikosti s diskontinuální zakázkovou výrobou). Dominance dodavatele znamená poměrně nízký zájem dodavatele prvního stupně poskytovat informace odběrateli.

Pro dlouhodobou konkurenceschopnost mohou podniky vybraného typu v současné době preferovat několik druhů podnikání:

- Hlavní: diskontinuální zakázková výroba,
- Vedlejší: distribuční činnost a/nebo poskytování služeb.

Z pohledu podniku se dodavatel prvního stupně jeví prvořadým partnerem v řetězci. Proto je pevný, flexibilní a dlouhodobý vztah s dodavatelem prvního stupně jednou z hlavních možností optimalizace celého dodavatelského řetězce.

Dizertační práce je zaměřena na prostředí dodavatelsko-odběratelských vztahů s dodavatelem prvního stupně v podnicích s diskontinuální zakázkovou výrobou. Dizertační práce zkoumá dodavatelsko-odběratelské vztahy prvního stupně, a to především z pohledu možnosti budování dlouhodobě pevného a flexibilního dodavatelského řetězce a dlouhodobé konkurenceschopnosti v měnicím se tržním prostředí.

Dizertační práce uvádí návrh metodiky a provádí její ověření.

# 1 CÍLE A METODOLOGIE DIZERTAČNÍ PRÁCE

## 1.1 CÍLE DIZERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem dizertační práce je *návrh metodiky postupu volby dodavatele na prvním stupni pro optimalizaci řízení zakázky v podnicích střední velikosti se zakázkovou výrobou a doplňujícími druhy podnikání (distribuční činnost a/nebo poskytování služeb)*.

Hlavní cíl dizertační práce lze dále rozdělit do několika dílčích cílů:

1. Analýza současného stavu vědeckého poznání v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů v průmyslových podnicích střední velikosti s diskontinuální zakázkovou výrobou a doplňujícími druhy podnikání (distribuční činnost a/nebo poskytování služeb) formou pilotní studie.
2. Kritické zhodnocení současného stavu vědeckého poznání v oblasti dodavatelsko-odběratelských vztahů na prvním stupni dodavatelského řetězce v podnicích vybraného typu.
3. Stanovení kritérií hodnocení dodavatelů na prvním stupni pro podniky vybraného typu.
4. Tvorba metodiky komplexního hodnocení dodavatelů na prvním stupni pro podniky vybraného typu.
5. Prvotní ověření a kontrola schopnosti provozu vytvořené metodiky.
6. Ověření schopnosti provozu metodiky v rámci ilustrativní komparativní případové studie. Kontrola schopnosti vytvořené metodiky v oblasti hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů v provozních podmínkách bude zaměřena na hodnocení utříděných skupin dodavatelů (stávající dodavatelé, dodavatelé vybraní zákazníkem, noví dodavatelé) na prvním stupni.
7. Porovnání a analýza výsledků.

Hlavní záměr dizertační práce spočívá v rozšíření univerzálnosti postupu volby dodavatele na prvním stupni v podnicích vybraného typu.

Pro tvorbu metodiku volby dodavatele na prvním stupni bude sestavena metodika komplexního hodnocení dodavatelů na prvním stupni označovaná dále jen zkratkou MKH.

## 1.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY DIZERTAČNÍ PRÁCE

Výzkum v rámci dizertační práce má kvalitativní charakter. Pro splnění cílů dizertační práce byly stanoveny následující výzkumné otázky:

1. Jaké jsou charakteristické rysy podnikání v průmyslových podnicích střední velikosti s diskontinuální zakázkovou výrobou a jiných druhů podnikání (distribuční činnost a/nebo poskytování služeb)?
2. Může se vyskytovat problém nedostatečné výkonnosti dodavatelsko-odběratelského vztahu v podnicích vybraného typu?
3. Může souviset nevyhovující výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů s nedostatečnou přehledností hodnocení dodavatelů v podnicích vybraného typu?

4. Jaké metody a nástroje existují pro zmírnění nebo plnou eliminaci neúplné přehlednosti hodnocení dodavatelů na prvním stupni v podnicích vybraného typu?

5. Může metodika MKH prospět podnikům vybraného typu v rozhodování o nevhodnějším dodavateli pro navýšení výkonnosti dodavatelsko-odběratelského vztahu na prvním stupni?

6. V jakých podmínkách se může stát metodika MKH alternativním nebo doplňujícím nástrojem pro hodnocení dodavatelů na prvním stupni pro navýšení výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů v rámci dodavatelského řetězce?

### 1.3 METODOLOGIE DIZERTAČNÍ PRÁCE

Při řešení problematiky této dizertační práce bude využit systémový přístup, který je standardně využíván díky tomu, že chápe okolnosti v jejich vnějších i vnitřních souvislostech.

Výzkum této dizertační práce má kvalitativní charakter.

Výzkum v rámci dizertační práce lze rozdělit do dvou částí: *analytické a syntetické*.

První (I) etapu zpracování dizertační práce lze označit jako předběžné stanovení problému.

Prvotním impulsem pro výzkum v dané oblasti se stalo pozorování problému souvisejícího s nedostatkem informací při hodnocení dodavatelů prvního stupně při plánování zakázky v diskontinuální zakázkové výrobě ve dvou ruských podnicích, kde jsem byla zaměstnancem.

Pro porovnání existence předběžně stanovené oblasti řešení v podmínkách České Republiky byla provedena pilotní studie.

Pilotní studie se uskutečnila formou strukturovaného rozhovoru. Rozhovoru se zúčastnilo 13 podniků z Brna (partneři Fakulty podnikatelské VUT v Brně). Účelem pilotní studie je předběžné stanovení problému s dodavatelsko-odběratelskými vztahy.

Druhou (II) etapou v rámci zpracování dizertační práce je sestavení prvních čtyřech výzkumných otázek (viz kapitola Výzkumné otázky). Výzkumné otázky se řeší pomocí rešerše literárních zdrojů.

Třetí (III) etapou pro řešení vytyčených výzkumných otázek je stanovení současného stavu vědeckého poznání.

První částí třetí etapy výzkumu (III.1) je základní vymezení podmínek hospodaření podniků s diskontinuální zakázkovou výrobou a aktuálních problémů na základě analýzy literárních zdrojů.

Druhou částí třetí etapy výzkumu (III.2) je vymezení oblasti problému dizertační práce (na základě analýzy literárních zdrojů), který se stává objektem výzkumu v rámci dizertační práce.

Třetí částí třetí etapy výzkumu (III.3) je stanovení existujících řešení na vymezenou problémů.

Čtvrtou částí (III. 4.) v rámci stanovení současného stavu vědeckého poznání je jeho kritické zhodnocení.

V rámci kritického zhodnocení současného stavu vědeckého poznání bylo provedeno:

1. Stanovení problému (III. 4.1) vyjádřeného na základě analýzy literárních zdrojů a vyjádřených výzkumných otázek.
2. Analýza a kritické zhodnocení existujících řešení (III. 4.2) na vymezený problém. Stanovení jejich výhod a nevýhod při aplikaci na vybraný druh podniků.
3. Stanovení požadavků na řešení výzkumného problému (III.4.3) v rámci syntetické části dizertační práce.

Čtvrtou etapou zpracování dizertační práce (IV.) je vyhodnocení prvních čtyřech výzkumných otázek. Na této etapě budou zformulovány odpovědi na první výzkumné otázky.

Po kritickém zhodnocení současného stavu vědeckého poznání následuje syntetická část výzkumu.

Účelem syntetické části výzkumu je vytvoření metodiky hodnocení dodavatelů prvního stupně pro vybraný druh podniků na základě požadavků stanovených v analytické části výzkumu, a to v souladu s podmínkami podnikání pomocí metod matematického modelování.

Pátou etapou zpracování dizertační práce (V.) je vytvoření metodiky komplexního hodnocení dodavatelů prvního stupně v souladu s požadavky stanovenými v analytické části výzkumu. Při vytvoření metodiky komplexního hodnocení se budou používat metody matematického modelování.

Šestou etapou zpracování dizertační práce (VI.) je prvotní kontrola vytvořeného metodiky komplexního hodnocení dodavatelů prvního stupně (MKH). Účelem prvotní kontroly je zjistit schopnost provozu vytvořené metodiky ve stanovených podmínkách.

Sedmou etapou zpracování dizertační práce (VII.) je sestavení páté a šesté výzkumné otázky, souvisejících s možnostmi aplikace metodiky komplexního hodnocení dodavatelů prvního stupně (MKH) (viz. kapitola „1.2. Výzkumné otázky dizertační práce“).

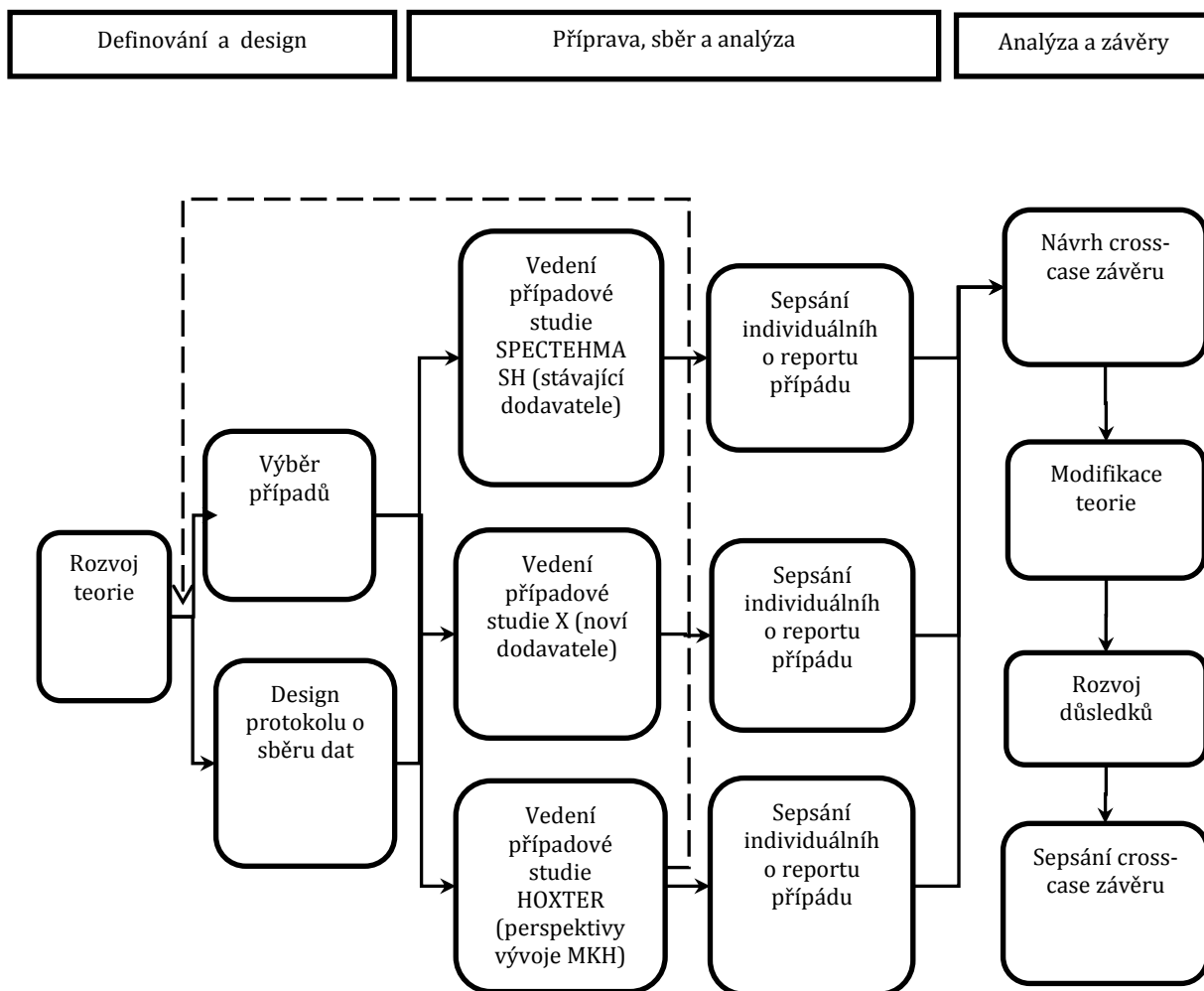
Pro řešení stanovené páté a šesté výzkumné otázky je vytvořena ilustrativní případová studie.

V rámci ilustrativních případových studií se hodnotí a analyzuje aplikovatelnost vytvořené metodiky komplexního hodnocení dodavatelů prvního stupně.

Pro tuto dizertační práci byl zvolen koncept komparativní ilustrativní případové studie.

Případová studie byla vytvořena na základě polostrukturovaného rozhovoru s nákupčími podniků.

Jednotlivé fáze vytvoření ilustrativní případové studie lze nalézt na obrázku 1



Obr. č. 1. Metodologický postup řešení případové studie

Zdroj: Vlastní zpracování. Modifikováno dle Placier (2011)

Osmou etapou zpracování dizertační práce je sestavení a analýza komparativní ilustrativní případové studii (VIII).

První částí sedmé etapy výzkumu je definice a koncept ilustrativní případové studie (VIII.1.).

Tato etapa začíná krokem s názvem Výběr případů (VIII.1.1.).

Pro výběr případů jsou stanoveny kritéria:

- Druh podnikatelské činnosti: diskontinuální zakázková výroba a současné poskytování služeb a/nebo distribuční činnost,
- Velikost podniku: Podnik střední velikosti dle definice Evropské Unie a Ruské Federace.
- Postoj vedení podniku k vývoji vztahu s dodavatelem: preference opakovaného nákupu, zaměřenost vedení podniku na úzkou dlouhodobou spolupráci.
- Postoj vedení podniku k procesům hodnocení dodavatelů: iniciativa komplexního opakovaného posouzení dodavatelů. Procesy hodnocení a volby dodavatele je nezbytné provádět opakovaně.

- Specifika dodavatelského a odběratelského trhu: konkurenční trh produktu dodání, konkurenční trh produktu odběratele,
- Specifická struktura případů. Jeden z případů musí obsahovat hodnocení a následnou volbu mezi stávajícími dodavateli. Další případ měl by se orientovat na hodnocení nových dodavatelů. Třetí studie by měla popisovat podmínky podnikání, při kterých je MKH nevhodné.

#### VIII.1.2. Design protokolu a sběru dat

Otázky a tematické okruhy rozhovoru:

1. Preferované hodnotící kritéria při volbě dodavatele,
2. Podmínky podnikání,
3. Stávající postup hodnocení a volby dodavatele,
4. Popis trhu dodavatele prvního stupně, popis produktu dodání,
5. Způsob evidence dodavatelů, spolehlivosti dodavatelů a hledání dodavatelů,
6. Možnosti vývoje, existující nedostatky v procesu z pohledu vedoucích nákupu.

Sběr dat bude proveden formou polostrukturovaného rozhovoru.

Součástí případové studie je provedení hodnocení dodavatelů dle dvou nástrojů: podle MKH a podle metody srovnání s optimem.

Druhou dílčí etapou v rámci sedmé části výzkumu (VIII.2) je Příprava případové studie, sběr a analýza dat. Tato etapa se skládá ze dvou kroků:

##### VIII.2.1. Vedení případové studie,

##### VIII.2.2. Sepsání individuálních reportů případů.

Individuální report případu obsahuje:

1. Podmínky podnikání,
2. Popis trhu dodavatele prvního stupně, popis produktu dodání
3. Preferované hodnotící kritéria při volbě dodavatele,
4. Stávající postup hodnocení a volby dodavatele,
5. Způsob evidence dodavatelů,
6. Existující nedostatky v hodnocení dodavatelů z pohledu vedoucích nákupu,
7. Definice vztahu s dodavatelem dle různých klasifikací,
8. Definice optima pro produkt dodání z pohledu podniku,
9. Data o dodavatelích ve výběru,
10. Hodnocení dodavatelů prvního stupně dle MKH,
11. Provedení hodnocení dodavatelů prvního stupně dle metody srovnání s optimem,
12. Individuální závěr.

Etapa VIII.3. Hodnocení a analýza výsledků obsahuje následující dílčí části:

1. Návrh cross-case závěru (VIII.3.1.). "
2. Modifikace teorie (VIII.3.2.)
3. Rozvoj důsledků (VIII.3.3.)
4. Sepsání cross-case závěru (VIII.3.4.).

Devátou (IX.) etapou zpracování dizertační práce je vyhodnocení páté a šesté výzkumné otázky.

## **2 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU POZNÁNÍ**

### **2.1 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ OBLASTI VÝZKUMU**

Objektem řešení dizertační práce jsou podniky s počtem zaměstnanců od 100 do 200 zaměstnanců a ročním obratem od 11 do 20 mil. EUR.

Definovaný objekt lze přiřadit (podle definic EU a Ruské Federaci) ke střednímu podnikání. V souvislosti s tím lze vyjádřit předpoklad stejných podmínek a vyplývající lhostejnost ke geografickému umístění podnikatelských subjektů vybraného typu.

Oblastí výzkumu dizertační práce je prostředí podniků střední velikosti, které se zabývají zakázkovou diskontinuální výrobou, současně poskytují služby a/nebo se zabývají distribuční činností.

Objektem výzkumu v rámci dizertační práce je vztah mezi dodavatelem prvního stupně a odběratelem (s ohledem na zákazníka) a koordinace požadavků jednotlivých účastníků.

Pro cíle dizertační práce se dodavatelem prvního stupně rozumí přímý dodavatel produktu, první článek dodavatelského řetězce při odeslání impulsu od zákazníka k výrobnímu podniku.

Podstatné vazby v rámci dizertační práce spočívají v návaznosti dodavatele prvního stupně na výrobní podnik vybraného typu s ohledem na koncového zákazníka.

#### *Výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů*

Pro cíle této dizertační práce je hlavním měřítkem výkonnosti dodavatelsko-odběratelského vztahu prvního stupně soulad dodaného produktu a souvisejících podmínek dodání s požadavky zákazníka při optimalizaci zdrojů v rámci vztahu s dodavatelem prvního stupně.

### **2.2 SOUČASNÝ STAV VĚDECKÉHO POZNÁNÍ**

#### **2.2.1 Vymezení podmínek podnikání u podniků vybraného typu**

Na podnik působí řada tlaků, které mají za následek změnu organizace dodavatelských vztahů. Nejdůležitějšími tlaky na podnik jsou:

- Partneři jsou stále více ochotni ke spolupráci,
- Zrychlující se vývoj technologií,
- Rostoucí náročnost zákazníka,
- Snižování velikosti firem s cílem optimalizovat zdroje,
- Čas dodání produktu na trh je rozhodujícím ukazatelem. (Fiala P., 2010)

Sektor malého a středního podnikání (MSP) je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti (Česko. Usnesení Vlády ČR č.445 ze dne 7. června 2010).

Výrobce je také součástí řetězce a díky tomu je nezbytné posílení flexibility vztahu s dodavatelem, která přivádí k pevné alianci.

V dodavatelském řetězci je nezbytné stanovení společné strategií pro vyjádření směru dosažení konkurenceschopnosti. (Chopra, S., Meindl, P., 2007).

Ve stávajících podmínkách na globálním trhu (téměř stejná kvalita, téměř totožná kupní hodnota) musí společnosti stanovit význam jednotlivých hodnotících kritérií. V post-krizovém období je problém hodnocení dodavatelů jedním ze zásadních, jelikož by společnosti měly využít všech svých zdrojů a všech možností pro rozvoj vlastního podnikání. Mnozí autoři hovoří o společném plánování a skladování s dodavatelem jako o jedné z možností optimalizace procesů uvnitř dodavatelského řetězce.

Zjevné výhody středního podnikání spočívají v:

- Relativní flexibilitě v konkurenčním prostředí;
- Vysoké rychlosti přizpůsobení se potřebám zákazníka;
- Nízké úrovni „zmražených“ zdrojů,
- Možnosti relativně rychlé změny podnikatelské činnosti v případě potřeby;
- Relativní jednoduchosti systému informačních toků a větší průhlednosti

procesů v organizaci (Liang H., , Xue Y. 2004)

Typickými problémy středních podniků jsou:

- Nedostatek zdrojů pro dosažení požadovaných změn. (Abdul-Nour G. Drolet J., Lambert S, 1999; Kim K. S., Knotts T.I L., Jones S. C. , 2008),
- Vysoká závislost na hlavním zákazníkovi (Abdul-Nour G. Drolet J., Lambert S, 1999),
- Nedostatek jasně vytvořené informační základny a technické podpory řízení (Kim K. S., Knotts T.I L., Jones S. C., 2008; Koh S.C.L., Gunasekaran A., Cooper J.R., 2009; Liang H., Xue Y., 2004).

### 2.2.2 Metody hodnocení dodavatelů

V odborné literatuře a při aplikaci v praxi se lze setkat s různými metodami hodnocení dodavatelů. K základním metodám hodnocení dodavatelů prvního stupně patří scoring modely, grafické modely, srovnání s optimem, expertní hodnocení.

*Scoring - model*

Tato metoda spočívá v bodovém ohodnocení hlavních ukazatelů výkonnosti dodavatelů.

Celkové bodové ocenění každého dodavatele se získá jako celkový součet součinů bodových hodnocení a vah pro jednotlivá kritéria. Výsledné celkové bodové ohodnocení je možno srovnávat s ohodnocením jiných dodavatelů. Čím vyšší je celkový počet bodů dodavatele, tím lépe dodavatel vyhovuje potřebám a specifikům daného podniku. (Lukoszová X., 2008).

Příklad aplikace scoring-modelu je představen v tabulce 1.

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
A. Jakost (váha 45)	počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
	podíl v %	73,3	83,3	60,0

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
Body	podíl krát váha	33,0	37,5	27,0
B. Cena (váha 30)	průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
	reciproční index	62,5	55,5	100,0
Body	index krát váha	18,8	16,7	30,0
C. Spolehlivost (váha 25)	Celková překročená dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
	reciproční index	55,3	100,0	65,6
Body	index krát váha	13,8	25,0	16,4
Celkové hodnocení		65,6	79,2	73,4

Tab. č. 1. Scoring model

Zdroj: Tomek (1999)

Scoring model je jednou ze základních metod hodnocení dodavatelů prvního stupně v podnicích vybraného typu. Scoring modely mají určité výhody při aplikaci v praxi. Jednou ze základních výhod je možnost vyvážení jednotlivých hodnotících kritérií pro nákupní aktivity podniku z pohledu podnikové strategie na trhu. Nedostatkem existujících scoring modelů je nedostatečný popis vazeb mezi jednotlivými hodnotícími kritérii. Ve zkoumaných scoring modelech se nepodařilo najít vazby mezi dobou použití produktu v provozních podmínkách a vzdáleností dodavatele.

Za další nevýhodu současné podoby scoring modelu považují jeho nekomplexnost. V odborné literatuře se v rámci scoring modelu uvádí hodnotící kritéria založená na faktických údajích o produktu. Přitom se však nehodnotí jiné podmínky dodání, jako vzdálenost dodavatele, možnosti rozšíření spolupráce a jiné faktory, které by mohly ovlivnit rozhodnutí podniku pro upevnění vlastní konkurenceschopnosti.

#### *Srovnání s optimem*

Tato metoda hodnotí soulad podmínek dodání od jednotlivých dodavatelů s optimem stanoveným podnikem. V tomto případě se hodnotí celkové (komplexní) dodací podmínky při volbě konkrétního dodavatele ve výběru. Podmínky přitom obsahují úplné náklady nákupu.

V případech, kdy odběratel využije pro jakékoliv hodnocení více než jedno kritérium, musí vynést hodnotící výrok až po zvážení všech těchto kritérií. To je i standardní úkol těch, kteří mají hodnocení a výběr budoucích dodavatelů organizovat a realizovat. (Nenadal J.,2006).

V tabulce 2 představen příklad aplikace hodnocení dodavatelů prvního stupně dle metody srovnání s optimem.

<b>Kritérium</b>	<b>D1</b>	<b>D2</b>	<b>D3</b>	<b>Optimum</b>
Vyzrálost QMS (%)	91,7	92,4	87,9	100
Vzdálenost dodavatele (km)	240	126	406	Do 100
Dodací lhůta (týdny)	5	3	3	3
Platební podmínky (počet výhod)	Množstevní sleva	Množstevní sleva a odložená splatnost faktur	Standardní	Standardní
Index úplných nákladů nákupu (IUNN)	1,11	1,07	1,14	1,00
Rozsah neshod v předchozích dodávkách (ppm)	635	420	500	200
Nabídnutá cena dodávky (Kč)	426000	430000	428000	420000

Tab. č. 2. Vstupní údaje pro hodnocení a výběr ze tří potenciálních dodavatelů.

Zdroj: Nenadál (2006)

V této metodě se porovnávají podmínky dodání s optimálním stavem. Dodavatel, který má hodnoty nejbližší k optimu, se volí jako nejvhodnější. Za hlavní výhodu tohoto způsobu považují poměrnou jednoduchost procesu rozhodování a poměrnou jednoduchost srovnání. Za nevýhodu této metody považují nepřehlednost o strategických prioritách nákupu podniku. Metoda totiž nebere v úvahu odpovědi na následující otázky:

1. Co může podnik obětovat pro přesnější naplnění hlavních požadavků?
2. Jaké jsou nejdůležitější aspekty nákupu?

Za další nevýhodu tohoto způsobu považují poměrnou náročnost při aplikaci na různorodou zakázkovou výrobu.

#### *Grafická metoda hodnocení dodavatelů*

Spojením různých bodů nacházejících se na přímkách patřících hodnoceným elementárním kritériím grafu vznikne geometrický tvar, jehož ohraničená plocha je proporcionální celkové výkonnosti dodavatele.

### **Moderní trendy volby dodavatele**

#### *Moderní trendy volby hodnoticích kritérií*

V současné době existuje řada přístupů k volbě hodnoticích kritérií. Dále jsou uvedeny některé z aktuálních přístupů.

1. KPI - kritické indikátory nákupu.

V rámci svých informačních systémů progresivní podniky nastavují tzv. kritické indikátory nákupu, mezi něž patří například logistické ukazatele, jako je obrátkovost

zásob, dosah zásob, náklady na pořízení dodávky, náklady na skladování a udržování zásob, čas dodávky apod. (Lukoszová, X., 2008).

2. Podle Jafar Razmi, Hamed Rafiei, Mahdi Hashemi (2009) lze hodnotící kritéria rozdělit: cena (C1); kvalita (C2); čas výroby (C3); pozice podniku na trhu (C4); historie podniku (C5); ekonomický status podniku (C6).

V dalším kroku jsou kritéria sestavena do dvou skupin: status podniku (včetně C1, C2, C3), a výkonnost podniku (včetně C4, C5, C6) (Razmi J., Rafiei H., Hashemi M. 2009).

3. Řada autorů popisuje aktuální environmentálně orientovaná kritéria:

- Využití technologie šetrné k životnímu prostředí (C1),
- Použití materiálů šetrných k životnímu prostředí (C2),
- Podíl na „zeleném“ trhu (C3),
- Partnerství se „zelenými“ organizacemi (C4),
- Management orientovaný na „zelenou“ praxi (C5),
- Dodržování environmentální politiky (C6),
- Účast na „zelených“ projektech (C7) a jiné. (Lee, A. H. I., Kang, H.-Y., Hsu, C.-F., Hung, H.-C., 2009; Humphreys, P., McIvor, R., Chan, F., 2003).

4. Shu M.-H., Wu H.-C. popisují metodu volby dodavatele orientovanou výhradně na kvalitu dodaných produktů (Shu M.-H., Wu H.-C., 2009; Verma, R., Pullman, M. E., 1998).

5. Ceyhun Araz, Irem Ozkarahan představují konstrukce pro hodnocení projektování společného s dodavatelem. Jedná se například o úroveň jednoduchosti podpory výběru komponent, o podpoře při navrhování výrobních/ montážních operací atd. Použití těchto technik vede k podstatnému zlepšení kvality, snížení nákladů a včasnému plnění dodávek (Araz C., Ozkarahan I., 2006).

*Moderní trendy třídění hodnoticích kritérií*

1. Síťová formace

Jafar Razmi, Hamed Rafiei, Mahdi Hashemi představují postup volby dodavatele s názvem „Síťová formace“. Síťová formace se skládá ze dvou kroků, které lze popsat takto:

1.1. Vytvoření klastrů.

1.2. Připojení. (Razmi J., Rafiei H., Hashemi M., 2009).

2. Srovnání ve dvojicích

Jafar Razmi, Hamed Rafiei, Mahdi Hashemi také představují postup s názvem „Srovnání ve dvojicích“. Srovnání ve dvojicích se provádí mezi každou dvojicí kritérií s ohledem na kritérium kontroly. (Razmi J., Rafiei H., Hashemi M., 2009).

## **2.3 VYHODNOCENÍ PRVNÍCH ČTYŘ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK**

V rámci analytické části výzkumu bylo provedeno šetření literárních zdrojů.

Kritické zhodnocení současného stavu vědeckého poznání lze vyjádřit formou odpovědí na první čtyři výzkumné otázky.

**1. výzkumná otázka:** Jaké jsou charakteristické rysy podnikání v středních průmyslových podnicích s diskontinuální zakázkovou výrobou a jinými druhy podnikání (distribuční činnost a/nebo poskytování služeb)?

**Vyhodnocení první (1.) výzkumné otázky:**

Výhody středního podnikání lze představit následujícími body:

1. Relativní mobilita změn v konkurenčním prostředí,
2. Vysoká rychlost přizpůsobení se potřebám zákazníka,
3. Nízká úroveň „zmražených“ zdrojů,
4. Možnost relativně rychlé změny činnosti v případě potřeby,
5. Relativní jednoduchost systému informačních toků a větší průhlednost procesů v organizaci.

Typickými problémy podniků střední velikosti jsou:

1. Nedostatek zdrojů pro dosažení požadovaných změn (Abdul-Nour G. Drolet J., Lambert S, 1999, Kim K. S., Knotts T.I L., Jones S. C., 2008),
2. Vysoká závislost na hlavním zákazníkovi (Abdul-Nour G. Drolet J., Lambert S, 1999),
3. Nedostatek jasně vytvořené informační základny a technické podpory řízení (Kim K. S., Knotts T.I L., Jones S. C., 2008),
4. Silná konkurence.

Obecné charakteristické rysy středního podnikání lze vyjádřit následovně:

1. Malý koeficient směnnosti,
2. Malé množství volných finančních prostředků,
3. Nejistota v plánování zakázek:
  - a. Menší počet stálých dodavatelů,
  - b. Menší počet stálých zákazníků,
4. Vysoká úroveň konkurence.

V současné době je problém hodnocení dodavatelů jedním ze zásadních, protože společnosti by měly využít všech svých zdrojů a všech možností pro rozvoj vlastního podnikání. Mnozí autoři popisují společné plánování s dodavatelem jako jednu z možností optimalizace procesů uvnitř dodavatelského řetězce.

**2. výzkumná otázka:** Může se vyskytovat problém neúplné výkonnosti dodavatelsko-odběratelského vztahu v podnicích vybraného typu?

**Vyhodnocení druhé (2.) výzkumné otázky:** Sektor malého a středního podnikání (MSP) je hnací silou podnikatelské sféry, růstu, inovací i konkurenceschopnosti (Česko. Usnesení Vlády ČR č.445 ze dne 7. června 2010).

Středním podnikům často chybí:

- Finanční zdroje a vlastní odborné zázemí pro provádění výzkumu,
- Kompetentní obchodní partner pro realizaci jejich nápadů,
- Přístup k programům, které spolufinancují výzkum a inovace (Evropská komise. Podnik a průmysl. 2008).

Malé firmy obvykle nemají prostředky, schopnosti a tržní sílu velkých nadnárodních společností. Vzhledem k jejich relativně nízkým zdrojům jsou v

porovnání s jejich většími konkurenty v nevýhodě. Mezinárodní operace bývají také podstatně náročnější pro malé a střední podniky (Knight G. A., 2001).

Jedním z typických problémů středních podniků je nedostatek jasně vytvořené informační základny a technické podpory řízení (Kim K. S., Knotts T.I L., Jones S. C., 2008; Koh S.C.L., Gunasekaran A., Cooper J.R., 2009; Liang H., Xue Y., 2004). Jedním z následků tohoto problému je neadekvátní konfigurace dodavatelského řetězce.

Tato chyba se projevuje následujícími jevy:

- Stávající konfigurace sítě je dána minulým vývojem,
- Velké náklady na skladování a dopravu,
- Neexistuje žádná strategie dodavatelského řetězce,
- Není realizována racionalizovaná dodavatelská základna.

Příznaky této chyby jsou následující:

- Výběr dodavatelů jen podle nákladů,
- Neexistence zpětné vazby o výkonnosti dodavatele,
- Žádné nebo pouze omezené strategické vztahy s dodavateli (Sixta J., Mačát, V., 2005).

Problém neúplné výkonnosti dodavatelsko-odběratelského vztahu se vyskytuje v podnicích vybraného typu.

**3. výzkumná otázka:** Může souviset nevyhovující výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů s nedostatečnou přehledností hodnocení dodavatelů v podnicích vybraného typu?

**Vyhodnocení třetí (3.) výzkumné otázky:** : Nevyhovující výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů souvisí s nedostatečnou vypovídající schopností hodnocení dodavatelů v podnicích vybraného typu.

Nedostatečná vypovídající schopnost hodnocení dodavatelů je výsledkem nedostatku informací pro komplexní posouzení vhodnosti dodavatele.

Důvody nedostatku informací mohou být následující:

- Bariéry vnitropodnikové komunikace mezi navrhovateli a uživateli materiálových prvků pro splnění požadavků zákazníků,
- Bariéry v mezipodnikové komunikaci,
- Dominance dodavatele ve vztahu,
- Nižší úrovni ICT odběratele.

Nedostatek informací pro komplexní posouzení vhodnosti dodavatele může přivést k rozdílu požadavků k vztahu a faktických možností dodavatele. Nesrovnalost reálného stavu s požadavky znamená nedostatečnou výkonnost dodavatelsko-odběratelských vztahů.

**4. výzkumná otázka:** Jaké existují metody a nástroje pro zmírnění nebo plnou eliminaci neúplné přehlednosti hodnocení dodavatelů na prvním stupni v podnicích vybraného typu?

**Vyhodnocení čtvrté (4.) výzkumné otázky:** Nástroje pro navýšení výkonnosti dodavatelsko-odběratelského vztahu pro podniky vybraného typu lze vyjádřit v následujících bodech:

- Společné plánování s dodavateli (Nenadál J., 2006, Tomek J., Hofman, J., 1999).
- Komunikace s dodavatelem. Zahrnuje hlavně oblasti výběrového řízení, námětů na další možné zvýšení výkonnosti procesů, definování všech požadavků na budoucí dodávky, vyjasnění všech podmínek ve smlouvě atd. (Nenadál J., 2006).
- Řízení rizik v dodavatelsko-odběratelských vztazích. SCRM je společným přístupem, jehož cílem je včasná identifikace, analýza příčin a následků a přiměřené řízení všech rizik dodavatelského řetězce (viz kapitola 3.2.6.).

Nástroje a metody hodnocení dodavatelů lze rozdělit do několika základních oblastí:

- Přístupy k provedení hodnocení dodavatelů,
- Přístupy k třídění hodnoticích kritérií,
- Stanovení kritérií hodnocení dodavatelů.

V současné době existuje řada konvenčních a nekonvenčních metod provedení hodnocení dodavatelů:

- Scoring-model,
- Model srovnání s optimem,
- Fuzzy-hodnocení,
- Použití genetického algoritmu a jiné.

V praxi vybraného typu podniků je preferována co nejjednodušší metodika hodnocení dodavatelů prvního stupně, která by po dodavateli nevyžadovala veřejně nedostupné informace, ale podporovala by časté frekvence hodnocení dodavatelů různých produktů.

Mezi základní způsoby hodnocení dodavatelů prvního stupně patří scoring modely, metoda srovnání s optimem, hodnocení dodavatelů dle požadovaného nezbytného minima splnění požadavků.

Scoring model je jednou ze základních metod hodnocení dodavatelů prvního stupně v podnicích vybraného typu. Scoring modely mají určité výhody při aplikaci v praxi. Jednou ze základních výhod je možnost vyvážení jednotlivých hodnoticích kritérií pro nákupní aktivity podniku z pohledu podnikové strategie na trhu. Nedostatkem existujících scoring modelů je nedostatečný popis vazeb mezi jednotlivými hodnoticími kritérii. V rámci výzkumu dizertační práce se například nepodařilo nalézt vazby mezi dobou použití materiálového prvku v provozních podmínkách a vzdáleností dodavatele.

Za další nevýhodu současné podoby scoring modelu považují jeho nekomplexnost. V odborné literatuře se v rámci scoring modelu uvádí hodnoticí kritéria založená na faktických údajích o produktu, ale přitom se nehodnotí jiné podmínky dodání, jako vzdálenost dodavatele, možnosti rozšíření spolupráce a jiné

faktory, které by mohly ovlivnit rozhodnutí podniku pro upevnění vlastní konkurenceschopnosti.

V metodě srovnání s optimem se porovnávají podmínky dodání jednotlivých dodavatelů s optimálním stavem. Dodavatel, který má hodnoty nejbližší k optimu, se jeví jako nejvhodnější. Za hlavní výhodu této metody považují poměrnou jednoduchost procesu rozhodování a vzájemného srovnávání dodavatelů.

Za nevýhodu této metody naopak považují nepřehlednost o strategických prioritách nákupu podniku.

Aktuální kritéria hodnocení dodavatelů na prvním stupni dodavatelského řetězce lze vyjádřit v následujících bodech:

- Cenové podmínky,
- Kvalitativní podmínky,
- Logistické aspekty,
- Flexibilita.

Existuje celá řada možností stanovení hodnoticích kritérií a postupu hodnocení dodavatelského řetězce (viz moderní trendy volby dodavatelů). V souladu s podmínkami a charakteristickými rysy objektu výzkumu je nezbytné vlastní řešení.

## **3 ŘEŠENÍ A VÝSLEDKY DIZERTAČNÍ PRÁCE**

### **3.1 PILOTNÍ STUDIE**

Pro prvotní ověření existence vyjádřeného problému nespokojenosti se stavem hodnocení dodavatelů prvního stupně byla provedena pilotní studie pomocí strukturovaného rozhovoru. Cílem pilotní studie je provedení předběžného zhodnocení současného stavu zkoumané oblasti v České republice. Hlavní otázky výzkumu jsou:

- Jak podniky vybraného typu vnímají stávající úroveň spolupráce se svými partnery?
- Jsou podniky spokojeny se stávající úrovní spolupráce?

Výběr vzorku respondentů byl determinovaný. Vzorkem primárního průzkumu byly brněnské střední podniky s diskontinuální zakázkovou výrobou, které poskytují služby a/nebo se zabývají obchodováním. Celkem se rozhovoru zúčastnilo 13 podniků.

Pilotní studie potvrdila nezbytnost hodnocení a nespokojenost cílové skupiny se stávající úrovní hodnocení dodavatelů prvního stupně. Nedostatky stávajících dodavatelských řetězců lze řešit objektivním a komplexním hodnocením dodavatelsko-odběratelských vztahů na prvním stupni. Požadované řešení přitom musí brát v úvahu různorodost a nejistotu zakázek.

### **3.2 POPIS METODIKY KOMPLEXNÍHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ PRVNÍHO STUPNĚ (MKH)**

#### **3.2.1 Vlastností MKH**

V souladu s moderními trendy hodnocení dodavatelsko-odběratelského vztahu a na základě tradičních kritérií hodnocení byly vytvořeny kritéria pro hodnocení dodavatelů.

Vytvořená metodika je zaměřena na střední průmyslové podniky s diskontinuální zakázkovou výrobou s několika druhy podnikání. Celkové hodnocení, včetně porovnání jednotlivých variant, je zaměřeno na průměrné hodnoty. Navrženou metodiku pro volbu optimálního dodavatele je vhodné použít v případě měnících se požadavků zákazníka v rámci jednotlivých zakázek.

Hodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů můžeme rozdělit do dvou částí: komplexní hodnocení pro nové dodavatele a komplexní hodnocení pro stávající dodavatele a/nebo dodavatele vybraných zákazníkem. Nová metodika si neklade za cíl společně hodnotit nové a stávající dodavatele prvního stupně.

#### **3.2.2 Popis skupin hodnotících kritérií pro stávající dodavatele a/nebo dodavatele vybrané zákazníkem**

Hodnocení stávajících dodavatelů a dodavatelů vybraných zákazníkem obsahuje následující hodnotící skupiny:

### *1. Dodací lhůta*

V této skupině hodnotících kritérií se vyhodnocují podmínky dodání (časové a související cenové podmínky). Skupina hodnotících kritérií bude mít poměrně vysokou váhu pro podniky, které se orientují na kratší čas dodání. Jedná se například o společnosti, které v rámci své výroby realizují pouze jednu operaci (nejčastěji se jedná o montáž).

### *2. Odbornost dodavatele*

Tato skupina hodnotících kritérií se orientuje na odbornost dodavatele prvního stupně. Skupina Odbornost dodavatele bere v úvahu certifikaci produktu dodavatele, certifikaci produkčních procesů, čas na trhu a spolehlivost dodávek. Tato skupina hodnotících kritérií bude mít největší váhu pro podniky, které kladou důraz především na kvalitu konečného produktu.

### *3. Náklady*

Hodnotící skupina se orientuje na komplex všech nákladů v případě volby konkrétního dodavatele. Je to jediná hodnotící skupina, ve které nižší hodnota přináší větší počet bodů. Skupina Náklady bude mít největší váhu pro podniky, které se orientují především na co nejnižší cenu pro konečného zákazníka (vysoce konkurenční dodavatelské trhy).

### *4. Doprava*

Skupina hodnotících kritérií Doprava obsahuje podmínky dodání daného produktu v regionu. Čím je produkt dodání vzácnější, tím méně se podnik orientuje na vzdálenost dodavatele. V případě poměrně dostupného produktu se výrobní podnik spíše orientuje na vzdálenost dodavatele. Tato skupina hodnotících kritérií obsahuje také podmínky a možnosti zkrácení dodací lhůty. Skupina Doprava bude mít největší váhu pro podniky, které se orientují na dlouhodobou spolupráci a/ nebo odebírají z vysoce konkurenčního dodavatelského trhu.

### *5. Flexibilita dodavatele*

Skupina hodnotících kritérií Flexibilita dodavatele obsahuje hodnocení existujících způsobů realizace širší a hlubší spolupráce s dodavatelem prvního stupně. Flexibilitou se rozumí možnost potenciálního předání částí činností (operací) během realizace zakázky a flexibilní platební podmínky. Tato skupina hodnotících kritérií bude mít největší váhu pro podniky vyrábějící úzce specifikovaný produkt v rámci zakázky a/nebo produkt, u kterého je předpokladem stálý inovativní vývoj.

### *6. Výsledky auditu stávajícího dodavatele (úroveň organizace procesů)*

Skupina hodnotících kritérií se orientuje na kvalitu procesů probíhajících v podniku dodavatele. Kvalita se přitom hodnotí na základě výsledků auditu dodavatele, nedochází tedy k jejich sebehodnocení. Tato skupina hodnotících kritérií bude mít největší váhu pro podniky, které vyžadují co nejvíce společných činností s dodavatelem prvního stupně. Skupina Výsledky auditu bude prioritní pro podniky preferující úzkou dlouhodobou spolupráci s dodavatelem.

## **3.2.3 Popis skupin hodnotících kritérií pro nové dodavatele**

### *1. Dodací lhůta*

### *2. Odbornost dodavatele z pohledu reference*

Kvůli absenci vlastní zkušenosti s dodavatelem se podnik orientuje na cizí zkušenosti s konkrétním dodavatelem. Zkušenosti lze přitom popsat jako kladné nebo záporné. Kvalitu produktu dodání, stejně jako kvalifikaci dodavatele, lze určit podle času na trhu a existenci povinných a nepovinných certifikátů kvality produktu dodání.

3. *Náklady*

4. *Doprava*

5. *Flexibilita dodavatele.*

### 3.3 ILUSTRATIVNÍ PŘÍPADOVÉ STUDIE

#### 3.3.1 Cross-case závěr

Hodnocení a následná volba dodavatelů prvního stupně pomocí metody srovnání s optimem předpokládá expertní posouzení. V případě hodnocení dodavatelů dle metody srovnání s optimem neberou se v úvahu případné rozdíly v produktu dodání (soulad doby použití materiálového prvku v provozních podmínkách a vzdálenosti dodavatele).

Postupy se liší svým vztahem k okolí: Metoda srovnání s optimem hodnotí vztah se stanoveným optimem, MKH hodnotí vztah k průměrným údajům ve výběru. MKH dovoluje porovnávat celkovou konkurenceschopnost jednotlivých dodavatelů prvního stupně z pohledu podniku (prvního odběratele). Výhodou metody srovnání s optimem je poměrná jednoduchost a rychlost hodnocení při daném množství informací. Pomocí MKH lze vyhodnotit jednotlivé skupiny kritérií. Metodika komplexního hodnocení, vytvořená v rámci dizertační práce, dovoluje porovnávat jednotlivé varianty dodání v souvislosti s požadavkem zákazníka.

MKH může sloužit jako nástroj pro řešení následujících úkolů:

- Provedení hodnocení dodavatelů prvního stupně pro účely kombinace dodávek od různých dodavatelů,
- Volba dodavatelů různých produktů dle požadavků zákazníka,
- Sestavení struktury hodnocení dodavatelů pro lepší orientaci vedení podniku,
- Hodnocení konkurenceschopnosti všech dostupných dodavatelů,
- Porovnání jednotlivých dodavatelů s průměrem ve výběru,
- Volba nejvhodnějšího dodavatele s ohledem na stávající podmínky,
- Jednoznačnost výsledku hodnocení.

Využití MKH je nevhodné v následujících podmínkách:

- Odběratel výrazně dominuje ve vztahu s dodavatelem.
- Všichni dodavatele mají relativně stejné podmínky.
- Unikátnost vytvořené metodiky spočívá v porovnání jednotlivých variant s průměrem ve výběru.

Vytvořená metodika vyvolává následující negativa při použití:

- Nevhodné rozdělení vah kritérií,
- Nižší vypovídací schopnost při nevhodném rozdělení vah kritérií,

- Nevhodný výběr dodavatelů do hodnocení,
- Zkreslení výsledku konvenční metodou ve srovnání s expertními systémy.

### 3.4 VYHODNOCENÍ PÁTÉ A ŠESTÉ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

V rámci syntetické části výzkumu byla realizována ilustrativní komparativní případová studie.

Individuální závěry a cross-case závěr tvoří podklady pro vyhodnocení páté a šesté výzkumných otázek.

**5. výzkumná otázka:** Může-li MKH prospět podnikům vybraného typu v rozhodnutí o nejvhodnějším dodavateli pro navýšení výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů prvního stupně?

**Vyhodnocení páté (5.) výzkumné otázky:** MKH může prospět podnikům vybraného typu při rozhodování o nejvhodnějším dodavateli pouze za určitých podmínek. Jak již bylo zmíněno v cross-case závěru, MKH může prospět v řešení následujících úloh:

- Kombinace dodávek od různých dodavatelů,
- Volba dodavatele na každou zakázku zvlášť,
- Nezbytnost porovnání jednotlivých dodavatelů s průměrem ve výběru,
- Nezbytnost jednoznačného výsledku hodnocení..

**6. výzkumná otázka:** V jakých podmínkách se může stát MKH alternativním nebo doplňujícím nástrojem pro hodnocení dodavatelů prvního stupně pro navýšení výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů v rámci dodavatelského řetězce?

**Vyhodnocení šesté (6.) výzkumné otázky:**

Využití MKH je vhodné v následujících případech:

- Odběratel má stanovené priority v kritériích hodnocení dodavatelů. Priority se mohou měnit od zakázky k zakázce.
- Odběratel disponuje dostatečnými informacemi pro provedení komplexního hodnocení vhodnosti dodavatele.
- Odběratel preferuje dlouhodobou spolupráci ve vztazích s dodavatelem.
- Dodavatel dominuje v dodavatelsko- odběratelském vztahu.

## 4 PŘÍNOS DIZERTAČNÍ PRÁCE

Za hlavní přínos dizertační práce považuji vytvoření univerzálního mechanismu komplexního hodnocení dodavatelů prvního stupně pro střední podniky s diskontinuální zakázkovou výrobou a jinými druhy podnikání (obchodování a/nebo poskytování služeb). Tím se naplnil hlavní cíl dizertační práce.

Přínos dizertační práce v teoretické oblasti lze vyjádřit následovně:

- Integrace moderních trendů hodnocení dodavatelů prvního stupně v rámci dodavatelského řetězce.
- Určení vlastností středních podniků vybraného typu v aktuálních řetězcích dodávek s prezentací způsobů optimalizace dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- Přidání komplexnosti procesům hodnocení dodavatele v rámci studijního předmětu Podniková logistika.
- Vývoj metodiky, která může být v praxi účinným nástrojem pro navýšení výkonnosti vztahu s dodavatelem prvního stupně.

Praktický přínos vytvořené metodiky spočívá v:

- Aktuální hodnocení v podmínkách kombinaci dodávek od různých dodavatelů,
- Provedení hodnocení dodavatele na každou zakázku zvlášť,
- Zajištění jednoznačného výsledku hodnocení při poměrně malém objemu dat.

## ZÁVĚR

Zpracování dizertační práce probíhalo ve dvou etapách: analytická část a syntetická část. V analytické části dizertační práce bylo provedeno kritické zhodnocení současného stavu vědeckého poznání.

Na základě kritického zhodnocení současného stavu vědeckého poznání byl vyjádřen požadavek komplexního nástroje pro hodnocení dodavatelů prvního stupně pro vybraný typ podniků.

V syntetické části výzkumu jsou zkontrolovány a ověřeny výsledky.

Pomocí vybraných vědeckých metod bylo vytvořeno jedno z několika existujících řešení.

### **Přínos dizertační práce v teoretické oblasti**

Hlavní přínos dizertační práce spočívá ve návrhu metodiky komplexního hodnocení dodavatelů prvního stupně pro střední podniky s diskontinuální zakázkovou výrobou a jinými druhy podnikání (obchodování a/nebo poskytování služeb).

### **Přínos dizertační práce v praktické oblasti**

Schopnost provozu vytvořené metodiky komplexního hodnocení byla ověřena prvotní kontrolou a aplikovaná na konkrétních případech partnerských firem.

MKH byla aplikována společně s metodou optima ve třech nákupních situacích v různých podnicích. Výsledkem aplikace je srovnání náročnosti realizace a výkonnosti jednotlivých metod hodnocení.

Přínos dizertační práce je adekvátním výsledkem stanovených cílů a použitých metod.

Přínosem dizertační práce jsou odpovědi na stanovené výzkumné otázky.

Výsledek dizertační práce je zaměřen i do praktické roviny.

Metodika přináší při praktickém použití i některá negativa, například:

- Nevhodné rozdělení vah kritérií,
- Nižší vypovídací schopnost při nevhodném rozdělení vah kritérií,
- Nevhodný výběr dodavatelů do hodnocení,
- Zkreslení výsledku konvenční metodou ve srovnání s expertními systémy.

Tyto skutečnosti budou objektem dalšího výzkumu.

## LITERÁRNÍ ZDROJE

ABDUL-NOUR G., DROLET J., LAMBERT S. Mixed production, flexibility and SME. *Computers & Industrial Engineering*, 1999, vol.37, no.1-2, s. 429-432. ISSN: 0360-8352.

AOUAM, T.- CHANG, S.I.- LEE, E.S. Fuzzy MADM: an outranking method. *European Journal of Operational Research*. Elsevier Science Publishing Company, Inc, 2003, vol.145. s.317–328. ISSN 0377-2217.

ARAZ C., OZKARAHAN I. Supplier evaluation and management system for strategic sourcing based on a new multicriteria sorting procedure. *International Journal of Production Economics*. Elsevier Science Publishing Company, Inc, 2006, vol. 106, no. 2, s.585-606. ISSN: 0925-5273.

AWASTHI A., CHAUHAN S., GOYAL S.K. A fuzzy multicriteria approach for evaluating environmental performance of suppliers. *International Journal of Production Economics*. Elsevier Science Publishing Company, Inc., 2010, vol. 126, no. 2, s. 370-378. ISSN: 0925-5273.

BALLOU, R. H. *Business logistics, supply chain management :planning, organizing, and controlling the supply chain*. Upper Saddle River, NJ :Pearson Prentice Hall,2004. 5th ed., internat. 789 s. ISBN 0-13-123010-7 (brož.)

BEAMON B.M. Sustainability and the Future of Supply Chain Management. *Operations and supply chain management*, 2008. Vol. 1, No. 1, pp. 4-18. ISSN 1979-3561.

BIERNÁTOVÁ O., SKŮPA J. *Bibliografické odkazy a citace dokumentů dle ČSN ISO 690 (01 0197) platné od 1. dubna 2011*. Brno. 2011. Dostupné z <http://www.citace.com/soubory/csniso690-interpretace.pdf>

BOSE I., PAL R., YE A. ERP and SCM systems integration: The case of a valve manufacturer in China. *Information & Management*, 2008 vol. 45, no. 4, s. 233-241. ISSN 0378-7206.

ČESKO. Usnesení Vlády ČR č.445 ze dne 7. června 2010, Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2009, , obsaženou v části III materiálu č.j. 564/10 URL<<http://www.mpo.cz/dokument76524.html>>

CHANG I-C., HWANG H.-G., LIAW H.-C., HUNG M.-C., CHEN S.-L., YEN D. C. A neural network evaluation model for ERP performance from SCM perspective to enhance enterprise competitive advantage. *Expert Systems with Applications*, 2008, vol. 35, no. 4, s. 1809-1816. ISSN: 0957-4174.

CHANDRASEKAR K. *Marketing and management: text and cases*. 1 vyd. Tata McGraw-Hill Education, 2010.ISBN 978-0-07-106773-7.

CHE Z.H., WANG H.S. Supplier selection and supply quantity allocation of common and non-common parts with multiple criteria under multiple products. *Computers and Industrial Engineering*, 2008, vol. 55, no. 1, s.110-133. ISSN 0360-8352.

CHENG, C., LIN, Y. Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation. *European Journal of Operational Research* , 2002, vol. 142, s.174–186. ISSN 0377-2217.

CHOPRA, S., MEINDL, P.: *Supply Chain Management*, Second Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2004. 592 p. ISBN 0-13-101028-X.

CHOPRA, S., MEINDL, P. *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*, 3rd edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2007. 536 p. ISBN 0131730428.

CHRISTOPHER M. *Logistics & Supply Chain Management: creating value-adding networks*. 3. vyd.. Pearson Education. 2005. ISBN 10: 0273681761

COLLIS, J., HUSSEY, R. *Business Research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2. vydání. New York: Palgrave Macmillan, 2003. 374 s. ISBN 0-333-98325-4

ČUJAN Z., MÁLEK Z. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Academia centrum UTB, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9

DE BOER, L., LABRO, E., MORLACCHI, P. A review of methods supporting supplier selection. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2001. vol.7, s. 75–89. ISSN 1478-4092.

DESHMUKH A. M., RAMTEKE A. Y. Separate Stock Exchange for Small and Medium size Enterprises. In *MSMECON2010, Nagpur, Indie*

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha, Karolinum 2002, 374 s.. ISBN: 80-7184-141-2.

DOSTÁL, P., SOJKA, Z., RAIS, K. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. Grada, 2005. 168 s. ISBN 80-247-1338-1.

ES. Nařízení Komise (ES) č. 364/2004 ze dne 25. února 2004.

EVROPSKÁ KOMISE, PODNIK A PRŮMYSL. *Malé a střední podniky na prvním místě. Evropa prospívá malým a středním podnikům, malé a střední podniky prospívají Evropě*. Vydání za rok 2008. ISBN 978-92-79-11072-b.

EVROPSKÝ PARLAMENT. Směrnice evropského parlamentu a rady 2006/123/es ze dne 12. prosince 2006 o službách na vnitřním trhu. 2006. URL <[http://europa.eu/youreurope/business/profitting-from-eu-market/providing-services/czech-republic/index\\_cs.htm](http://europa.eu/youreurope/business/profitting-from-eu-market/providing-services/czech-republic/index_cs.htm)>

FIALA P. *Dynamické dodavatelské sítě*. 1 vyd. Professional Publishing. 2010. 172 s. ISBN 978-80-7431-023-2

GAMMON, J. S. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994. 171s. ISBN 80-901454-3-4.

GROS I., GROSOVA S.: Systémový přístup při navrhování dodavatelských systémů. *Acta logistica Moravica*- Vol. 1. 2011. ISSN 1804 – 8315

GUNASEKARAN A., NGAI E.W.T. Modeling and analysis of build-to-order supply chains. *European Journal of Operational Research*, 2009, vol. 195, no. 2, s. 320. ISSN 0377-2217.

HALLIKAS, J., PUUMALAINEN, K., VESTERINEN, T., VIROLAINEN, V.-M. Risk-Based Classification of Supplier Relationships. *Journal Purchasing and Supply Management*, 2005, vol. 11, no.2., s.72-82. ISSN 1478-4092.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum : základní metody a aplikace* Vyd. 1. Praha : Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2

HENDRICKS K. B., SINGHAL V. R., STRATMAN J. K., The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management* 2007, vol. 25, no. 1, s.65-82. ISSN: 0272-6963.

HERRIOTT, R. E., FIRESTONE, W. A. Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. In: *Educational Research*. 1983. Vol. 12, s. 14–19. ISSN:2141-5161

HO W., XU X., DEY P.K Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 2010, vol. 202, iss. 1., pp. 16-24.

HOLGER S. How to distinguish innovative suppliers? Identifying innovative suppliers as new task for purchasing. *Industrial Marketing Management* , 2006, vol. 35, no. 8, s. 925-935. ISSN: 0019-8501.

HOXTER. Firma. Hoxter.eu [online]. © 2013. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: <http://hoxter.eu/cz/firma>

HRADECKÝ M., LANČA J., ŠIŠKA L. *Manažerské účetnictví*. Grada Publishing a.s. 264 s. 2008 ISBN 978-80-247-2471-3

HUMPHREYS, P., MCIVOR, R., CHAN, F. Using case-based reasoning to evaluate supplier environmental management performance. *Expert Systems with Applications*, 2003, vol.25, s.141–153, ISSN 0957-4174.

HVOLBY H.-H. , STEGER-JENSEN K. Trends and Challenges in Production and Supply Chain Management. *Computers in Industry*, 2010, vol. 61, no. 9, s. 810. ISSN: 0166-3615.

ILJIN A.I. (ИЛЬИН . А. И.) *Планирование на предприятии: Учебник (Planirovanie na predpriyatii: Učebnik)*. 2-е изд., перераб Мн.: Новое знание, 2001. 625 с. ISBN 985-6516-59-5.

JABLONSKÝ, J. *Modely hodnocení efektivnosti produkčních jednotek*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 183 s. ISBN 80-86419-49-5.

JABLONSKÝ, J. *Operační výzkum: kvantitativní modely pro ekonomické rozhodování*. Praha, Professional Publishing, 2007, ISBN 978-80-86946-44-3.

JANČAROVÁ, V., ROSICKÝ, A. *Úvod do systémových věd*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1998. 145 s. ISBN 80-7079-933-1.

JANÍČEK, P., ONDRÁČEK, E. *Řešení problémů modelováním. Téměř nic o téměř všem*. 1. vyd. Brno: PC-DIR Real, 1998. 335 s. ISBN 80-214-1233-X.

JEFIMYCHEV JU., STRELKOVA L., ILJIČOVA N. (ЕФИМЫЧЕВ Ю., СТРЕЛКОВА Л., ИЛЬИЧЕВА Н.) *Организация производства: учебное пособие.(Organizacia proizvodstva: učebnoe posobie)* Н. Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобочевского, 2004. – 230с .ISBN 5-85746-788-8

JUROVÁ, M. *Řízení výroby I*. 2.přeprac.vyd. Brno, VUT FP, 2005. ISBN 80-214-3134-2, 80-214-3066-4

JUROVÁ, M., CHYTILOVÁ, E. *Reální potenciál zlepšení strategie opatřování*. In Brno: Masarykova univerzita, 2011. s. 56-62. ISBN 978-80-210-5596- 4.

KAHRAMAN, C., CEBECI, U., ULUKAN, Z. Multi criteria supplier selection using fuzzy AHP. *Logistics Information Management*, 2003, vol.16 ,no. 6, s. 382–394. ISSN 0957-6053.

KBT. O řízení rizika v logistice. In: *Logistika* [online]. Sep.3, 2010, [cit. 2013-07-09]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-46245590>

KIM K. S., KNOTTS T.I L.,JONES S. C. Characterizing viability of small manufacturing enterprises (SME) in the market , *Expert Systems with Applications*, 2008, vol. 34, no.1, s. 128-134. ISSN 0957-4174.

KNIGHT G. A., Entrepreneurship and strategy in the international SME. *Journal of International Management*, 2001, vol.7, no.3, s.155-171. ISSN 1993-1034.

KOH S.C.L., GUNASEKARAN A., COOPER J.R. The demand for training and consultancy investment in SME-specific ERP systems implementation and operation. *International Journal of Production Economics*, 2009, vol. 122, no. 1, s. 241-254. ISSN 0925-5273.

KUDINOV V.I. (КУДИНОВ В.И.) *Основы нефтегазопромышленного дела (Osnovy neftegazopromyslovogo dela)*. Moskva-Izhevsk: Institut Kompjuternych issledovanij, Nic „reguljarnaja i haoticheseskaja dinamika“, Udmurtskij gosuniversitet, 2008. 720s. ISBN: 5-93972-661-0.

LAMBERT D.M. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, 3rd edition. Jacksonville: The Hartley Press, Inc. USA 2008, 431s. ISBN 097599493X

LAMBERT, D. M., STOCK J. R., ELLRAM L. M. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2 vyd. Brno :CP Books,2005. s. 589. ISBN 80-251-0504-0.

LEE, A. H. I., KANG, H.-Y., HSU, C.-F., HUNG, H.-C. A green supplier selection model for high-tech industry, *Expert Systems with Applications*, 2009. Vol. 36, 7917-7927. ISSN 09574174

LIANG H., XUE Y. Coping with ERP-related contextual issues in SMEs: a vendor's perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 2004, vol.13, no. 4, s. 399-415. ISSN 0963-8687.

LIŠKA, V. *Doctorandus : (průvodce budoucích Ph.D.)*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2005. 149 s. ISBN 80-86419-93-2.

LIU, J. J. *Supply chain management and transport logistics*. New York :Routledge,2011. 530 s. ISBN 978-0-415-61896-0 (brož.)

LUKOSZOVÁ X. Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu. In: *Logistika* [online]. Feb. 15, 2008, [cit. 2013-07-09]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-22971410-smery-zlepsovani-procesu-v-podnikovem-nakupu>

MACUROVÁ P. *Sborník vědeckých prací* vřb. 1 díl. 1 kapitola. Ostrava VŠB TU Ostrava, 2001. ISBN 0862-7908.

MAHFOUZ A., HASSAN S. A., ARISHA A. Practical simulation application: Evaluation of process control parameters in Twisted-Pair Cables manufacturing system . *Simulation Modelling Practice and Theory*, 2010, vol.18, no.5, s. 471-482. ISSN 1569-190X.

MILES, M. B., HUBERMAN, A. M. *Qualitative data analysis – an expanded sourcebook*. London: Sage, 1994. ISBN 978-0340-7422-6

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Management Press, 2004. 336 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli : nové perspektivy firemního nakupování*. vyd. 1. Praha : Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

PERNICA, P. *Logistický management*. Praha: Radix, 1998, ISBN 80-86031-13-6

PERNICA, P. *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix. 2004, ISBN 80-86031-59-4

PERNICA, P. a kol. *Art logistics*. Praha: Oeconomia, 2008. ISBN 978-80-245-1412-3

PERROTIN, R. *Jak nakupovat se ziskem: příprava na jednání, vyvracení námitek, případové studie*. 1.vyd., Praha :Computer Press, 1999, 177 s. ISBN 80-7226-253-X.

PLACIER, K. *Vliv recese na uplatňování Corporate Social Responsibility*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 157 s. Vedoucí dizertační práce doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA.

RAJ, P.A., KUMAR, D.N. Ranking multi criteria river basin planning alternatives using fuzzy numbers. *Fuzzy Sets and Systems*, 1998. vol.100,s. 89–99. ISSN 0165-0114.

RAJ, P.A., KUMAR, D.N. Ranking alternatives with fuzzy weights using maximizing set and minimizing set. *Fuzzy Sets and Systems*, 1999, vol. 105, s. 365–375. ISSN 0165-0114.

RAZMI J., RAFIEI H., HASHEMI M. Designing a decision support system to evaluate and select suppliers using fuzzy analytic network process. *Computers and Industrial Engineering*, 2009, vol. 57,no. 4, s.1282-1290. ISSN 0360-8352.

ROSOVÁ A. Sústava ukazovateľov distribučnej logistiky, logistiky dopravy a materiálového toku ako jeden z nástrojov controllingu v logistike podniku. *Acta Montanistica Slovaca*, 2010, ročník 15 číslo1, s. 67-72. ISSN 1335-1788.

RUSKÁ FEDERACE. Usnesení vlády Ruské federace (Постановление Правительства Российской Федерации) N 556 ze dne 22 července 2008 o mezních hodnotách ročního obrátu produktů (zboží, služeb) pro každou z kategorie subjektů malého a středního podnikání (О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства). In *Rossijskaja gazjeta (Российская газета)*, Federalnyj vupusk (Федеральный выпуск) № 4717 od 30.07.2008. ISSN 5-94829.

SACCANI N., PERONA M. Shaping buyer–supplier relationships in manufacturing contexts: Design and test of a contingency model. *Journal of Purchasing & Supply Management.*, 2007 vol.13. s, 26–41. ISSN 1478-4092

SHU M.-H., WU H.-C. Quality-based supplier selection and evaluation using fuzzy data. *Computers and Industrial Engineering*, 2009, vol. 57, no. 3, s.1072-1079. ISSN 0360-8352.

SIXTA, J. a MAČÁT, V. *Logistika – teorie a praxe*. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2005, ISBN 80-251-0573-3

SODOMKA, P.; KLČOVÁ, H. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

СПЕКТЕНМАШ. Продукция. Нефтяная промышленность. (Produkcija. Neftjanaja promyšlennost') [online]. ©2013. [cit. 2013-07-10]. Dostupné z: [http://www.spectehmash.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=35&Itemid=45](http://www.spectehmash.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=35&Itemid=45)

SYNEK, M., SEDLÁČKOVÁ, H., VÁVROVÁ, H. *Jak psát diplomové a jiné písemné práce*. Praha: Nakladatelství Oeconomica 2006, 66 s. ISBN 80-245-1052-9.

TOMEK, J., HOFMAN, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

VEBER J., SRPOVÁ J. A KOL. *Podnikání malé a střední firmy*. 2 vyd. akt. a roz., Praha: Grada, 2008, 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.

VERMA, R., PULLMAN, M. E. An analysis of the supplier selection process. *Omega International Journal of Management Science.*, 1998, vol.26, no.6, s.739–750. ISSN 0305-0483.

VOLKOV O.I. (ВОЛКОВ О. И.) *Экономика предприятия. (Ekonomika predprijatija)* Учебник. Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова / М.: Инфра, 2000.

WAGNER J. Měření výkonnosti. Grada Publishing a.s., 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4 .

WEBER, C. A., CURRENT, J. R., BENTON, W. C. Vendor selection criteria and methods. *European Journal of Operational Research*, 1991, vol. 50, s. 2–18. ISSN 0377-2217.

YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. 3. vydání. London: Sage, 2003. 181 s. ISBN 0-7619-2553-8

YUAN, Y. Criteria for evaluation fuzzy ranking methods. *Fuzzy Set and Systems*, 1991, vol. 43, no.2, s. 139–157. ISSN 0165-0114.

ZADEH, L.A. From computing with numbers to computing with words—from manipulation of measurements to manipulation of perceptions. *IEEE Transactions on Circuit and Systems—I: Fundamental Theory and Applications*, 1999, vol. 45 no.1, s. 105–119. ISSN 1057-7122.

ZAMAZALOVÁ M. *Marketing obchodní firmy*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZELENÝ M.. Český management v globální éře, *Fragmenty*, 2006, roč. 10, č. 56, s. 15-21. ISSN 0026-8720.

## ABSTRACT

The construction of solid flexible supply networks is one of the priority trends of research and development in present-day market. According to experts (M. Zelený, K. S. Kim, H. Liang, G.A. Knight), small and medium-sized industrial enterprises are currently developing a relatively fast pace. Therefore, one potential direction of scientific development is the area of supplier-customer relations for small and medium business.

This thesis provides the research of the supplier- customer relationship in the first stage for the medium-size enterprises with discontinuous custom production and other types of business. In the dissertation are discussed ties in supplier-customer relationships without specifying the properties and characteristics of entrepreneurship in the European Union and the Russian Federation.

The main goal of the thesis is to develop the method of the selection of the first stage supplier to optimize an order management in the companies of selected type.

The main goal to be achieved, the thesis contains the partial objectives:

- The analysis of company's satisfaction with the current level of provided relationship with the first stage supplier in logistics chains in enterprises of selected type, the carrying-out of the pilot research with the following analysis of the results.
- The critical evaluation of currently provided information in the field of the supplier- customer relationship in a selected type of companies.
- The determination of criteria to evaluate the customer-supplier relationship and the elaboration of the universal tool to provide the comprehensive evaluation of the first stage suppliers in the selected type of companies.
- The primal affirmation and examination of the ability of the elaborated tool to operate. The compilation of comparative illustrative case study.
- Setting limits and conditions for the application of elaborated tool in practice and evaluation of scientific contribution.

## ŽIVOTOPIS

Jméno a příjmení: Ekaterina Chytilová (nar. Sutormina)

Narozena: 29.10.1984, Iževsk, Ruská Federace

Kontakt: sutormina@fbm.vutbr.cz

### VZDĚLÁNÍ

- 2008- dosud      Vysoké Učení Technické v Brně  
Fakulta Podnikatelská, Obor „Řízení a ekonomika podniku“, doktorské studium  
Státní doktorská zkouška 2/2011
- 2002-2007      Iževská Statní Technická Univerzita, Ruská Federace  
Fakulta Managementu a marketingu, bakalářské a magisterské studium  
Obor: Investiční management

### ZAMĚSTNÁNÍ

- 2006-2008      - výrobní podnik (živnostník Matjušin Andrej Gennadjevič), Iževsk, Rusko
- „StrojInvest“, s.r.o., Iževsk, Rusko
- „Juljema“ s.r.o., Iževsk, Rusko
- obchodní podnik (živnostník Ivanov Konstantin Germanovič), Iževsk, Rusko

### PEDAGOGICKÁ PRAXE

Podniková logistika (cvičení), Řízení výroby I (výpočtová cvičení)

### JAZYKOVÉ ZNALOSTÍ

- Anglický jazyk (pokročilý)
- Český jazyk (pokročilý)
- Ruský jazyk (mateřský jazyk)

## VÝSLEDKY TVŮRČÍ ČINNOSTI

Článek v časopise evidovaném v některé ze světově uznávaných databází (SCOPUS, ERIH)

CHYTILOVÁ, E.; JUROVÁ, M. The application of method suppliers' complex evaluation. Case study. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2012, roč. LX, č. 7, s. 139-145. ISSN: 1211- 8516.

CHYTILOVÁ, E.; JUROVÁ, M. Modern methods of evaluation existing suppliers and suppliers selected by customer for small and medium- sized companies. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 2010, roč. LVIII, č. 6a, s. 199-208. ISSN: 1211- 8516.

Článek časopise ze seznamu RVVI

CHYTILOVÁ, E.; JUROVÁ, M. The methodology of performance evaluation of new suppliers. *Ekonomika a management*, 2012, č. 2, s. 18-24. ISSN: 1802- 3975.

Článek v odborném zahraničním recenzovaném časopise

CHYTILOVA, E.; ŠUPINA, T.; JUROVÁ, M. The development of competitiveness industry enterprises in conditions of European Union. *Vestník Izhevsk State Technical University*, 2011, roč. 52, č. 4, s. 149-152. ISSN: 1813-7903.

CHYTILOVÁ, E.; JUROVÁ, M. The mechanism of universal evaluation imide informatik flows for small and medium-sized enterprises. *Economics and management*, 2011, roč. 2011, č. 16, s. 1039-1046. ISSN: 1822- 6515.

Příspěvek v recenzovaném sborníku z ostatních mezinárodních konferencí

SUTORMINA, E. Optimization work with small business employed KAIZEN philosophy and elements of APS and SCM planning. In *International PhD Conference- Conference Proceeding*. 2009. s. 30-35. ISBN: 978-80-214-3906- 1.

SUTORMINA, E. Modern methods optimization of production planning for small businesses in the post- crisis period. In *International workshop for PhD students 2009*. 2009. s. 30-35. ISBN: 978-80-214-3980- 1.

SUTORMINA, E. Modern methods of production planning for small businesses. In *Second Forum of Young Researchers*. Izhevsk: Izhevsk Publishing House of Izhevsk State Technical University, 2010. s. 96-102. ISBN: 978-5-7526-0442- 3.

SUTORMINA, E.; JUROVÁ, M. The universal evaluation of new suppliers for small and medium sized companies. In *Ekonomika a management organizací: výzkum, výuka a praxe. Recenzovaný sborník příspěvků mezinárodní vědecké konference*. Brno: Masarykova univerzita roku 2010 Ekonomicko-správní fakulta, Katedra podnikového hospodářství, 2010. s. 146-157. ISBN: 978-80-210-5273- 4.

SUTORMINA, E.; JUROVÁ, M.; BROŽ, Z. Mechanismus univerzálního hodnocení vnitřních informačních toků pro malé a střední podniky. In *International*

*worskhop for PhD students*. Brno, Czech Republic: Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2010. s. 115-120. ISBN: 978-80-214-4194- 1.

CHYTILOVÁ, E. Universal evaluation of existing suppliers and suppliers selected by customer for small and medium- sized companies. In *MSMECON-2010*. Nagpur, Indie: Institute of Management Technology, 2010. s. 100-116.

CHYTILOVÁ, E. The influence of mobility existing supplier or supplier selected by customer to selecting supply chain. In *International Scientifics Ph.D. and Post Docs Conference*. Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2011. s. 21-26. ISBN: 978-80-214-4257- 3.

CHYTILOVA, E.; ŠUPINA, T.; JUROVÁ, M. The optimalization of teaching production planning (TPV 2000) from the perspective of knowledge management. In *Znalosti pro tržní praxi 2011: Nová generace pracovníků (Generace Y)*. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II., 2011. s. 98-98. ISBN: 978-80-87533-01- 7.

JUROVÁ, M.; CHYTILOVÁ, E. Reální potenciál zlepšení strategie opatřování. In *Ekonomika a management*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. s. 56-62. ISBN: 978-80-210-5596- 4.

CHYTILOVÁ, E.; JUROVÁ, M. The Possibility of MCE Application: Comparative Case Study. In *Trends in economics and management for the 21st century*. 2012. s. 1-5. ISBN: 978-80-214-4581- 9.

#### Projekty:

Inovativní přístupy v managementu a v marketingu v globálním evropském prostředí, zahájení: 01.01.2011, ukončení: 31.12.2011

APS/SCM optimalizace informačních toků v malých a středních podnicích, zahájení: 01.01.2010, ukončení: 31.12.2010