

Výběr dodavatelů v systému zásobování firmy

Lenka Müllerová

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lenka MÜLLEROVÁ**
Osobní číslo: **L09846**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

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

Zásady pro vypracování:

1. Vyberte, soustředte a použijte odpovídající informační zdroje ke zpracování teoretické části práce
2. Analyzujte systém výběru dodavatelů ve vybrané firmě, nalezněte úzká místa
3. Navrhněte řešení vedoucí k odstranění úzkých míst v systému výběru dodavatelů a zhodnoťte jejich přínos pro firmu



[Handwritten signature]

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ Xenie. **Nákup a jeho řízení**. 1. vydání, Brno : Computer Press. 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

[2] NENADÁL, Jaroslav. **Management partnerství s dodavateli : nové perspektivy firemního nakupování**. Vyd. 1. Praha : Management Press. 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

[3] TOMEK, Jan; HOFMAN, Jiří. **Moderní řízení nákupu podniku**. Vyd. 1. Praha : Management Press. 1999. 276 s. ISBN 8085943735.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

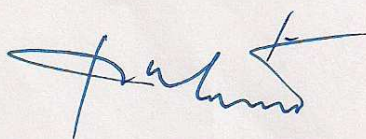
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Miroslav Musil, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

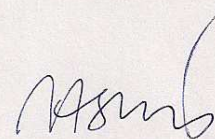
Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.

děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je výběr dodavatelů v systému zásobování podniku. Teoretická část práce se zaměřuje na nákup a jeho hlavní funkce, dodavatele a zásobování. Hlavním bodem jsou dodavatelé, kde se řeší hlavně problematika jejich hodnocení a výběru. V praktické části se aplikují poznatky z teorie na konkrétní firmu, což je Rudolfovo pekařství s. r. o., zabývající se pekárenskou výrobou. Řeší se zásobování podniku a hlavně výběr a hodnocení dodavatelů. Výsledkem bakalářské práce jsou návrhy na zlepšení současného stavu ve firmě.

Klíčová slova: nákup, dodavatel, výběr dodavatelů, kritérium, metoda.

ABSTRACT

The theme of bachelor thesis is selection of supplier for company's inventory management. The theoretical part of thesis is aimed on purchase and its main use, suppliers and supply. The essential point are suppliers together with rating and selection issues. The knowledges from scientific literature are applied on specific company which are Rudolf's bakery Ltd. The inventory management, selection and rating of suppliers are settled. Output of thesis are recommendation for improvement of present condition in company.

Keywords: purchase, supplier, selection of suppliers, criterion, method.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat panu Ing. Miroslavu Musilovi Ph.D. za cenné rady, pomoc a ochotu při konzultacích mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat firmě Rudolfovo pekařství s. r. o. za poskytnuté informace a vlídnou spolupráci.

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 11.5.2012

Müllerová.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUP A JEHO ZÁKLADNÍ FUNKCE	11
1.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE NÁKUPU	12
1.2 OBJEKTY A FORMY NÁKUPU	13
1.3 ŘÍZENÍ NÁKUPU	14
2 ADMINISTRATIVA NÁKUPU	15
2.1 OBJEDNÁVKA	15
2.2 OBCHODNÍ FAKTURA	16
2.3 KUPNÍ SMLOUVA	16
3 DODAVATELÉ	18
3.1 DODAVATELSKÝ ŘETĚZEC (SUPPLY CHAIN).....	18
3.2 VÝZNAM PARTNERSTVÍ S DODAVATELI	18
3.3 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ	19
3.3.1 Předběžné hodnocení dodavatelů	22
3.3.2 Hodnocení potencionálních dodavatelů podle dalších kritérií	23
3.4 METODY HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	24
3.4.1 Prosté hodnocení podle pořadí	24
3.4.2 Váhové hodnocení podle pořadí.....	24
3.4.3 Prosté hodnocení podle hodnot	24
3.4.4 Váhové hodnocení podle hodnot.....	25
3.5 VÍCEKRITERIÁLNÍ ROZHODOVÁNÍ	25
3.5.1 Výpočet váhy kritéria	25
3.6 ANALÝZA A VOLBA DODAVATELE	26
3.7 KOMUNIKACE S DODAVATELI.....	27
4 ZÁSOBOVÁNÍ	29
4.1 ŘÍZENÍ ZÁSOB	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY RUDOLFOVO PEKAŘSTVÍ S.R.O.	33
5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O FIRMĚ	34
5.2 ROZDĚLENÍ PEKÁRENSKÝCH VÝROBKŮ	35
6 DODAVATELÉ VSTUPNÍCH SUROVIN	36

6.1	ROSA MARKET S. R. O.....	36
6.2	PENAM A. S.....	37
6.3	VZTAHY S DODAVATELI.....	38
7	METODY HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ FIRMY	39
8	ZÁSOBOVÁNÍ FIRMY SUROVINAMI	40
9	ANALÝZA HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ	41
9.1	POTENCIONÁLNÍ DODAVATELÉ MOUKY	41
9.1.1	Základní údaje pro výběr.....	42
9.1.2	Metoda prostého hodnocení podle pořadí	44
9.1.3	Metoda párového srovnávání (Fullerova metoda).....	44
9.1.4	Metoda váhového hodnocení podle pořadí	47
9.2	POTENCIÁLNÍ DODAVATELÉ KMÍNU	48
9.2.1	Metoda prostého hodnocení podle pořadí	50
9.2.2	Metoda váhového hodnocení podle pořadí	51
10	ANALÝZA ZÁSOBOVÁNÍ	53
11	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS.....	54
12	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ	59
	SEZNAM TABULEK.....	60

ÚVOD

Bakalářská práce se zaměřuje na téma výběru dodavatelů v systému zásobování firmy. Výběr dodavatelů patří k jedné z mnoha důležitých činností podniku. V rámci nákupu neboli zásobování je však vybírání potenciálního a vhodného dodavatele nejvýznamnější aktivitou. Aby mohl podnik vybrat z velkého množství dodavatelů toho nejvhodnějšího potenciálního dodavatele, měl by znát a využívat nejrůznější metody hodnocení a výběru či hodnotící systémy. Výběr dodavatelů jistým způsobem provádí každá firma a proto se i přístupy k této problematice liší.

Cíl bakalářské práce je po analýze stávajícího stavu ve firmě navrhnout opatření vedoucí odstranění zjištěných problémů v oblasti hodnocení a výběru dodavatelů. Dále také zhodnocení možného přínosu pro firmu.

V teoretické části se práce na začátku zaměřuje na nákup a jeho hlavní funkce. Nákup je činnost, kterou provádí všechny firmy a je nedílnou součástí chodu firmy. Nákupem podniky uspokojují své potřeby co možná nejvýhodnějším a nejlepším způsobem. K nákupu neodmyslitelně patří také jeho administrativa. Je potřeba znát všechny náležitosti administrativy nákupu a skladování. Dalším důležitým bodem teoretické části jsou dodavatelé. Patří sem dodavatelský řetězec, partnerství s dodavateli, hodnocení a výběr dodavatelů a s tím související vícekritériální rozhodování. Dále je nutné přiblížit problematiku analýzy a volby dodavatele a komunikaci s nimi. Posledním bodem je zásobování. Každá firma se snaží o minimalizaci finančních prostředků, které potřebuje na pořízení a udržení zásob a také se snaží o optimalizaci objemu zásob.

V praktické části se práce prvně věnuje představení firmy Rudolfovo pekařství s. r. o., základními údaji o firmě a její činnosti. Dále se zabývá problematikou dodavatelů vstupních surovin a popisem dvou stávajících dodavatelů surovin na výrobu chleba. Řeší vztahy s dodavateli, jak v současné době vypadají, a uvádí další možné dodavatele vyskytující se v okolí podniku. Ukazuje, jak v podniku pobíhá hodnocení a výběr dodavatelů, jakým způsobem provádí zásobování surovinami.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUP A JEHO ZÁKLADNÍ FUNKCE

Všechny firmy mají společnou činnost, kterou je nákup a prodej. Nákup je základní složka směny sloužící k uspokojení požadavků trhu. Tyto aktivity výrazně posilují prosperitu moderního podniku z pohledu řízení. [3]

Nákup a prodej zahrnuje každé podnikání a je to základ směny vedoucí k uspokojení potřeb. Směnu vnímáme jako akt získání žádaného produktu od někoho a to nabídnutím něčeho na oplátku. [4]

„P. Kotler uvádí, že k tomu, aby mohla být směna realizována, musí být splněno pět základních podmínek:

- 1. Směny se musí účastnit dvě strany.*
- 2. Každá strana má něco, co je atraktivní (má hodnotu) pro druhou stranu.*
- 3. Každá ze stran je schopna komunikace a dodání.*
- 4. Každá ze stran má svobodu odmítnout nebo přijmout nabídku.*
- 5. Každá ze stran se domnívá, že je vhodné jednat s druhou stranou.“ [4]*

Po splnění těchto podmínek dochází ke směně jako procesu. Výsledkem je dohoda. Uskutečnit transakci lze až po tom, kdy je dosažena dohoda. Základní jednotku směny tedy nazýváme transakci. Na první straně je odběratel, který uskutečňuje nákup. Tímto odběratelem je na spotřebních trzích konečný spotřebitel a na trzích organizací je to firma, která je na druhé straně, tedy nákupu zastupována nákupčím. [4]

Nákup má z pohledu teorie a praxe významný podíl na příspěvku k firemnímu úspěchu, a to z pohledu strategického i operativního. Zahrnuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů, ale i jejich dalšímu využití v rámci firmy. Nákup můžeme chápat jako:

- funkci – jako významný úkol v rámci souboru firemních činností,
- proces – jako postup dispozice s dodávaným zbožím,
- organizační jednotku – jako pracovní místo, kterému je určena nákupní činnost.

Oblastmi řízení nákupu jsou: vytváření potřebného portfolia, nakupované produkty a strategie vztahu a přístupu k nákupu. V podstatě je nákup službou. Podmínky výsledku nákupu jsou:

- zdůvodněné požadavky nositelů potřeb ve firmě,
- faktory stanovující realizaci nákupu,
- dodavatelské výkony.

Cílem nákupu je tvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Podnik očekává od nákupu řešení, které je efektivní, dosažené při optimálních transakčních, dopravních a ostatních nákladech, a to v co nejkratším čase a při nejlepší kvalitě, spolu se stálým vyhledáváním dalších příležitosti kooperace a vzájemné koordinace. Významnou roli mají komunikační prostředky a technologie. [11]

1.1 Základní funkce nákupu

Základní funkcí nákupu je zajistit bezproblémový chod plánovaných procesů ve firmě a to surovinami, výrobky a materiály. Zabezpečit materiálové toky příslušnými druhy hmotných prostředků ve stanoveném množství, jakosti, místě a čase. Musí se však přitom respektovat důležitá kritéria jako jsou například ekonomická, ekologická, sociální či technická. [3]

Splnění povinností nákupu je podmíněno celou řadou vztahů a vazeb s ostatními jednotkami podniku. Nachází se zde například útvar financí, marketingu, logistiky, výroby apod.

[4]

Aby byla splněna základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti, předpokládá se:

- zjištění budoucí předpokládané potřeby materiálu a to včas a co nejpřesněji,
- systematické zjištění a volení optimálních zdrojů pro uspokojování daných potřeb,
- projednávání včas a úplně a uzavírání smluv o ekonomicky efektivních dodávkách, sledování realizace dodávek, projednávání vzniklých změn v potřebách,
- systematické sledování a regulování zásob a zajišťování jejich nejefektivnějšího využití,

- pružná realizace operativních zásahů, bylo-li ohroženo upokojení vnitropodnikových potřeb,
- pečování o zajištění určité kvality nakupovaných materiálů,
- zajištění efektivního fungování materiálně technické základny nákupu,
- zdokonalení odpovídajícího informačního systému pro řízení nákupu,
- zajištění organizační, personální, metodický a technický rozvoj hmotných i řídicích procesů,
- zabezpečení aktivní servisní přípravy, výdeje a přísunu materiálu do oblasti spotřeby. [12]

1.2 Objekty a formy nákupu

Rozlišujeme sedm kategorií průmyslových výrobků:

- suroviny – jsou to výrobky ještě v surovém stavu neboli přírodním, dosud nijak nezpracované (uhlí, kovové rudy, kuchyňská sůl);
- meziprodukty, procesní základní materiály – výrobky, jež potřebují další úpravu, než se stanou finálními výrobky (sklo, plasty);
- doplňkový režijní materiál – ve firmě se jich nachází velký počet a mnoho druhů, jež jsou dodávány velkým počtem dodavatelů a přispívají tak k růstu nákladů (kancelářské a čisticí prostředky);
- díly, komponenty, polotovary – již hotové výrobky nebo výrobky přímo stanovené k montáži, bere se zde důraz na jakost a správné technické parametry (ovladače, motory);
- zařízení – je to zboží, jež má investiční povahu, je u něj zásadní cena, přesnost, spolehlivost a úsporné fungování (počítače, dopravní prostředky);
- systémy – zboží investiční povahy, které je nutné pro chod všech manažerských a logistických procesů a jsou spojeny s vysokými pořizovacími náklady (informační systémy);
- služby – činnosti nehmotného charakteru, jež často nepřivádí přímo ke vzniku finálního výrobku, ale jejich smysl v současné době stále roste. [4]

Objekty nákupu lze pořídit třemi formami:

- přímý nákup – myslí se tím jednorázové zaplacení nebo platba ve splátkách;
- leasing – časté řešení při nedostatku finančních prostředků, nejsou nutné okamžité velké výdaje, avšak firma v konečném důsledku zaplatí více;
- pronájmu – používá se zejména v případě, že firma jej bude využívat krátkodobě.

[4]

1.3 Řízení nákupu

S managementem nákupu a zásob se váže spousta otázek, které se týkají každé firmy, bez ohledu na obor působnosti – odvětví, obchodu, výroby, služeb, ale i bez ohledu na to, zda je to firma hospodářská nebo nezisková. Synonymem nákupu je používáno materiálové hospodářství. Nákup tvoří proces, který na jedné straně zahrnuje činnosti realizované na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajistit materiál, služby a zařízení pro interní zákazníky. To si žádá mít k dispozici nástroje, pomocí nichž lze analyzovat potřeby, jejich specifikaci, hledat potenciální dodavatele, hodnotit je s cílem vytváření pozitivních vztahů s dodavatelem a to dlouhodobě. Na druhé straně vznikají úkoly, které musí nákup plnit uvnitř podniku, patří sem plánování množství a termínů spotřeby, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, řízení zásob apod. Dále je nutná účast na příjmu materiálu na straně vstupu do podniku a jeho skladování. Možné shrnutí úkolů nákupu:

- *„ujasnění potřeb,*
- *stanovení velikosti a termínů potřeby,*
- *hledání dodavatelů,*
- *volba dodavatele,*
- *tvorba objednávky,*
- *kontrola a zúčtování dodávky,*
- *skladování,*
- *vyskladnění,*
- *sledování spotřeby.“* [11]

Většina podniků přijímá tržní orientaci a požadavky na konkurenční schopnosti na straně prodeje musí však uplatnit principy i na straně nákupu. [11]

2 ADMINISTRATIVA NÁKUPU

Součástí informačního systému nákupu je administrativa skladování a nákupu. Výhody informačních technologií vidíme hlavně ve zrychlení práce a usnadnění úkonů a to v porovnání s klasickými metodami a postupy. Vyhneme se tzv. papírování. [4]

Náležitosti administrativy nákupu a skladování:

- dodací list,
- objednávka,
- faktura,
- kupní smlouva,
- příjemka,
- skladovací karta,
- výdejka,
- klasifikace produkce. [4]

2.1 Objednávka

Objednávkou rozumíme návrh kupní smlouvy. Je to konečná část procesu získání či nabytí nějakého aktiva. Jestliže nejsou některé údaje v objednávce zřejmé, je dalším krokem jednání mezi dodavatelem a odběratelem. Pokud je všechno jasné, jsou dořešeny dodací a platební podmínky, může být objednávka schválena dvěma způsoby:

- potvrzením kopie objednávky, jež je poslána odběrateli;
- potvrzením písemným a to faxem nebo dopisem, které je na formuláři, jež obsahuje všeobecné podmínky dodání. Potvrzená kopie se posílá zpátky dodavateli.

Je nutné objednávky zaznamenávat a uchovávat. [4]

Určování frekvence a velikosti dodávek

Schopnost uspokojovat požadavky trhu je různá a lze ji porovnávat jednodušeji např. pomocí tabulek vyjadřující procento uspokojených požadavků nakupujících. Pokud je každá objednávka realizovaná ihned z již existujících zásob, je úroveň služby stoprocentní, ale z pohledu nákladů a kapitálové vázanosti je velmi drahá. [10]

Systemy řízení zásob a skladového hospodářství v současné době umožňují určit pro všechny skladové položky finanční důsledky, jež vyplývají ze služby zákazníkovi v porovnání s účinkem na vztah zákazníka k možné poruše v dodávce. Po stanovení frekvence dodávek je možné stanovit optimální velikost dodávky. [10]

Za situace, kdy se požadavky odběratele nemění, dodá dodavatel zboží vždy včas, zásoba není nikdy spotřebována a zákazníci nemusí čekat na své objednávky. [10]

2.2 Obchodní faktura

Obchodní faktura je účetní doklad vydaný dodavatelskou firmou pro odběratele.

Obsahem faktury nejčastěji bývá:

- číslo a datum vystavení objednávky,
- adresa dodavatelské a odběratelské firmy,
- množství a upřesnění zboží,
- cena dodávky na jednotku a celkem,
- náklady spojené s přepravou, balením a pojištěním,
- způsob platby a dodání,
- datum výpravy zboží a jakým způsobem bude dopraveno,
- číslo účtu spolu s adresou bankovního ústavu.

Obchodní faktura je potvrzení pro zaplacení. Při exportu zboží slouží jako doklad celnímu řízení. [4]

2.3 Kupní smlouva

Kupní smlouva se využívá v případě, že jde o nákup zboží ve větším množství a již není přiměřené využívat metody potvrzení objednávky. Obsahuje popis zboží a jeho počet, jakost, termín dodání, balení, způsob platby a dodání. Ve všeobecných podmínkách vymezuje výrobce záležitosti ve věci vlastnictví, zabezpečení náhradních dílů, penále aj. Kupní smlouva získává právní závaznost hned po podpisu obou stran, jak dodavatele, tak odběratele. [4]

Kupní smlouva může být i předběžná, jež je uzavírána již před smluvním plněním. [4]

Obsahem kupní smlouvy je:

- číslo obchodního případu,
- údaje identifikující dodavatele i odběratele,
- množství zboží a jeho identifikace,
- jakost zboží a balení,
- příslušná dokumentace k dodávce zboží,
- podmínky dodání a platby,
- způsob pojištění přepravy,
- lhůta dodání,
- právní doložky,
- podpisy obou stran i s příslušným datem. [4]

3 DODAVATELÉ

Dodavateli jsou právnické a fyzické osoby poskytující služby, dodávající zboží nebo materiál. Většina firem by nebyla schopna realizovat výrobní proces bez dodávky materiálu od dodavatelů.

3.1 Dodavatelský řetězec (Supply chain)

Dodavatelský řetězec je integrovaný procesní logistický řetězec, jenž je určen k uspokojení zákazníků. Tyto kroky představují opatřování zdrojů, výrobu, distribuci a disponování odpady a dále také přidružené dopravy, informační technologie a skladování. [13]

Tři druhy toků v logistickém řetězci:

- Materiálový tok – je oboustranný. Mimo dodávky zboží vzrůstá význam reverzní logistiky, kde se výrobky vrací, jelikož jsou nepřijatelné pro kupujícího, poškozené nebo zastaralé.
- Informační tok – se tradičně vnímal v obráceném smyslu proti toku materiálu, od trhu zpět k velkoprodejci či výrobcí. Pro doplňování zboží a pro předpovědi se vyžadovali údaje o potřebách prodeje neboli informace. V současné době je informační tok oboustranný a probíhá v reálném čase. Mezi členy řetězce dochází ke sdílení informací, což snižuje pojistnou zásobu (její výši) a také míru nejistoty.
- Finanční tok – neboli cash flow. Je tradičně vnímán jako zpětný a jednosměrný. Jednosměrně jako platby za služby a zboží. Cyklus placení se zkracuje rychlejším obratem. [13]

3.2 Význam partnerství s dodavateli

Partnerství s dodavateli je pracovní vztah mezi prodávajícím a nakupujícím. Jeho základem je hlavně důvěra mezi partnery přidávající hodnotu. Pro upevnění těchto vztahů je nutné budovat rozvíjet určité principy a zásady. Tato problematika je velmi obsáhlá a je jasné, že na vytváření těchto vztahů nestačí pouze útvar nákupu (zásobování). Na rozvíjení vztahů musí spolupracovat celá struktura podniku, ale také management ve všech úrovních ať už na straně prodávajícího, tak na straně kupujícího. [7]

Programy partnerství s dodavateli

V dnešní době již není jen nakupování, ale vztahy mezi dodavateli a odběrateli se navzájem systémově rozvíjí. [7]

Základním cílem programů partnerství je tvoření, zlepšování vztahů a důvěry mezi prodávajícím a kupujícím, což umožňuje docílit naprosté uspokojení potřeb a stabilitu. Mezi další dílčí cíle patří: [7]

- *"zlepšit schopnost a pružnost dodavatele plnit požadavky odběratele;*
- *redukovat ztráty vyvolané nízkou jakostí u dodavatelů;*
- *zlepšit úroveň vzájemné komunikace;*
- *snížit tzv. celkové náklady zásobování odběratele;*
- *podpořit technologické a organizační inovace u obou partnerů;*
- *vytvořit prostředí pro trvalé zlepšování procesů apod.“ [7]*

Tyto uvedené dílčí cíle slouží jako ukázka, protože každý podnik si může utvořit své vlastní strategické cíle. [7]

3.3 Hodnocení a výběr dodavatelů

Představuje výrazně preventivní souhrn aktivit. Účelem těchto činností je vybrat z velkého počtu dodavatelů, jednoho nebo pár, který bude odpovídat objektivním a vybraným kritériím odběratele. Způsobů jak hodnotit a vybírat dodavatele, aby to bylo optimální, je mnoho. Ověřuje se, zda je systém managementu dodavatele dostatečně vyzrálý. Rozebírají se reference ostatních partnerů, kteří již mají s potencionálním dodavatelem zkušenosti. Hodnotí se záznamy o výkonnosti prodávajícího v minulosti a jsou definovány požadavky na dodávky. Závěrem se rozhodne, jestli se s určitým dodavatelem naváže obchodní vztah či nikoliv. Při zamítnutí obchodního vztahu lze vymezit podmínky, kterým by musel dodavatel vyhovět, aby byl uznán za vhodného partnera. [7]

Je to rovněž proces spojený s pořízením neboli nákupem a zahrnuje nejdůležitější aktivity, kterou je výběr možných dodavatelů. S výběrem dobrého dodavatele úzce souvisí hospodaření firmy. Ziskové rozpětí na každou vyrobenou a prodanou jednotku se zvyšuje snížením nákladů a rovněž náklady připadající na jednotku v zásobách. Vhodní dodavatelé kladně ovlivňují servis pro zákazníky, protože proces výroby probíhá bez problémů, bez výpadků či zpomalení. [1]

Důraz by se měl klást při výběru dodavatele na:

- schopnost vyhovět požadavkům, co se týče druhu, ale i množství;
- spolehlivost a dodací lhůty;
- dodavatelovu solventnost;
- kvalitní zboží a jeho garance;
- rychlost výměny při vadné dodávce;
- pružnost k požadavkům zákazníka;
- úroveň řízení v procesu výroby. [1]

Výběr a hodnocení dodavatelů se dnes provádí ve všech organizacích. Činnost prováděné v podnicích se značně liší užitými přístupy, určenými kritérii, náročností, postupem vyhodnocování apod. Účelem těchto aktivit je vytvořit prevenci a získat jistotu toho, že dodavatelé budou dobře plnit podmínky a požadavky odběratelů. Tyto aktivity pomáhají snižovat náklady obou partnerů a posilují vzájemnou spolupráci. Všechny nakupující organizace si vedou širokou databázi přijatelných či možných dodavatelů a pomocí náležitých nástrojů hodnotí a vybírají předběžně potencionální dodavatele. Tito dodavatelé jsou pak zpravidla podrobeni detailnímu posuzování. Výsledkem procesu je konečný seznam dodavatelů. S vybranými dodavateli jsou pak uzavírány smlouvy již na konkrétní dodávky. [7]

Existují tři rozlišné základní fáze:

1. *„předběžné hodnocení dodavatelů;*
2. *hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů;*
3. *hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.“* [7]

V rámci průběhu nákupu nebo pořizování je výběr vhodných dodavatelů pravděpodobně nejdůležitější aktivita. Nákupní proces je velice komplexní vzhledem k počtu různých faktorů, jež se musí brát v úvahu. Do procesu výběru dodavatelů vstupují přímí rozhodovatelé, ale i další osoby ovlivňující rozhodování. Všichni dohromady tvoří tzv. rozhodovací jednotku. Při důležitých rozhodnutích firmy častěji používají smíšené týmy, které se skládají ze zástupců různých úseků podniku. V praxi se používá mnoho hodnotících systémů

či metod. Není žádný nejlepší přístup nebo metoda, která by byla vhodná pro všechny podniky. Důležité je, aby firma využila konsistentní metody, jež by zvýšily objektivnost hodnotícího procesu. [6]

První co musí manažer udělat je, že sestaví soupis všech potenciálních dodavatelů pro nakupované položky. Dále udělá seznam faktorů, podle kterých bude hodnotit dodavatele. Potom ohodnotí výkon každého dodavatele v každém faktoru. Před hodnocením určí důležitost každého faktoru s ohledem na specifickou situaci a podmínky firmy a ke každému faktoru připojí konkrétní váhu. Nulu by měl přidělenou faktor, který nemá pro firmu žádný význam. [6]

Nákupčí by měl vycházet při vyjednávání s dodavatelem z daných cílů nákupní strategie. Nákupčí musí znát cíle, aby mohl uplatnit pořadí jednotlivých cílů a jejich priority, a také varianty různých alternativních řešení. Na bázi toho si pak může utvořit pro jednání určité mantinely vyjednávání s dodavatelem, jež by měly obsahovat znalost vlastní zakázky a zároveň požadavky na její plnění, vědomosti o obsahu zakázky i o všech požadovaných technicko-ekonomických parametrech, určitý odhad své vyjednávací moci, znalost svých kompetencí a pozice, místo pro možné změny a možnost volby mezi dvěma i více variantami v jednání a dále i motivace v jednání. [6]

V organizační přípravě jednání je potřeba podle možností upřesnit pravděpodobné účastníky, naplánovat si dobu trvání jednání a čas, místo, kde bude jednání probíhat a náklady spojené s jednáním. Body, jež by mělo jednání s dodavatelem obsahovat, jsou:

- formulace tématu jednání – obsah, cíle, priority či přání,
- diskuze – vzájemné opatřování a předávání informací, monitorování a vyhodnocování kladných signálů,
- návrhy – učení podmínek, věcné návrhy k plnění,
- uzavírání jednání – zjištění prostoru v dané pozici, vyjednání protislužeb, podmínky pro uzavření smlouvy,
- výsledek – prověření, zda je smlouva pro zúčastněné strany definována v přijatelné formě. [6]

3.3.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je kvalifikační kolo hodnocení a výběru, kdy zpravidla z rozsáhlého spektra všech potencionálních dodavatelů vybere podnik několik vhodných pro další hodnocení. Hodnocení se může zakládat na:

- „posuzování prvních vzorků dodávek;
- předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace;
- analýze referencí jiných odběratelů, resp.
- na jejich kombinaci“ [7]

a) Posuzování prvních vzorků dodávek

V praxi se často objevují případy, kdy si nakupující vyžádá od možných dodavatelů fyzické vzorky budoucích dodávek zhotovené podle poslaných požadavků. Je nutné, aby odběratel odhadl míru shody dodávaných vzorků se svými požadavky. Toto posouzení by měla posuzovat přímo odběratelská organizace. Výsledkem tohoto procesu jsou cenné informace, které by, ale neměly vést neuváženému uzavírání kontraktů a to ani tehdy, kdy pilotní vzorky splňují požadavky na sto procent. Nelze totiž odhadnout, zda vzorky u dodavatele nevznikly ve specifických podmínkách, jež neodpovídají standardně používaným technologickým normální produkce. [7]

b) Posouzení vyzrálosti systému managementu

Hodnocení prvních vzorků je vymezeno jen na dodávky, jež mají charakter polotovarů, výrobků, nakupovaných materiálů apod. Pro předběžný výběr a hodnocení se zdá jako vhodné využívání jisté formy sebehodnocení organizací prodávajícího, kdy je možným dodavatelům zaslán soubor s hodnotícími otázkami, na které jsou povinni reagovat a to objektivně. Je to hodnocení komplexní a zasahuje určité oblasti managementu a procesů, které kupující považuje za důležité. Vyhotovené a vyplněné dotazníky tvoří jakési „zdravotní záznamy“ možných dodavatelů. [7]

c) Analýza referencí jiných odběratelů

Nakupující má právo si před bližším stykem s možným dodavatelem zjistit ze všech dostupných zdrojů reference o potencionálním dodavateli. Tyto reference vycházejí většinou ze zkušeností ostatních podniků, které již něco kupovaly od určeného dodavatele. Dále

mohou být získány z benchmarkingových databází nebo webových stránek. Takto získané informace by měly být spíše doplňující nikoli rozhodující pro další rozhodování nakupujícího. [7]

Zjistí-li nakupující nějaké neshody v porovnání se svými požadavky, měl by pátrat po jiném vhodnějším dodavateli. V některých situacích, ale odběratel nemá na výběr, protože jiný možný dodavatel není k dispozici. Potom nakupující musí pomocí aktivit společného plánování zjištěné problémy s dosahováním shody u prodávajícího vyřešit. [7]

d) Hodnocení potencionální způsobilosti dodavatelů

Z příliš rozsáhlého spektra potencionálních dodavatelů se průběžným hodnocením sníží na vhodné množství. U vybraných dodavatelů se dále provede hodnocení, jež má zjistit budoucí a dlouhodobou způsobilost splňovat požadavky odběratele. Pozornost by se měla soustředit především na budoucí a dlouhodobý potenciál dodavatele. [7]

3.3.2 Hodnocení potencionálních dodavatelů podle dalších kritérií

Nejčastější kritéria objevující se v praxi:

- *„rozsah neshod v dodávkách v minulém období;*
- *nabízená cena dodávky;*
- *dodací podmínky;*
- *doba dodání;*
- *rozsah dodatečných služeb poskytovaných dodavatelem;*
- *nabízené platební podmínky;*
- *pružnost reakce dodavatele na podněty odběratelů;*
- *úroveň vztahů a vzájemné komunikace;*
- *finanční zdraví dodavatele;*
- *vzdálenost dodavatele;*
- *podíl dodavatele na trhu a jeho image;*
- *počet pozitivních referencí v médiích;*
- *přístupy k managementu rizik;*

- *potenciál k dalšímu rozvoji a zlepšování;*
- *rozsah naplňování principu sociální odpovědnosti;*
- *environmentální uvědomělost a přístupy k ochraně přírodních zdrojů;*
- *úplné náklady nákupu apod.“ [7]*

3.4 Metody hodnocení a výběru dodavatelů

Před hodnocením je důležité stanovit důležitost každého kritéria v závislosti na určité situaci a přiřadit každému kritériu konkrétní váhu. [1]

3.4.1 Prosté hodnocení podle pořadí

Při prostém hodnocení podle pořadí se provádí u všech možných dodavatelů hodnocení jednotlivých kritérií. Při vlastním hodnocení se k jednotlivým kritériím připojují body od čísla 1 po číslo 3. Nejnižší číslo je nejvýhodnější. Bodové ohodnocení u každého dodavatele sečteme. Nejlepší dodavatel se určí nejnižším počtem bodů. [1]

3.4.2 Váhové hodnocení podle pořadí

Při váhovém hodnocení podle pořadí přiřazujeme ke každému kritériu předem stanovenou váhu. Dále se provede bodové hodnocení od čísla 1 po číslo 3, které se v dalším kroku vynásobí váhami jednotlivých kritérií. Součiny, které vyšly, se potom sečtou a dodavatel s nejnižším bodovým ohodnocením je ten nejlepší. [1]

3.4.3 Prosté hodnocení podle hodnot

Při prostém hodnocení podle hodnot se pracuje s výhodou s procentuálním vyjádřením údajů. Používá se zde reciproční index (RI), což je přepočítaná hodnota určitého kritéria tak, aby bylo ve vzájemném vztahu s ostatními kritérii.

Při metodě prostého hodnocení se určí dodavatel v daném kritériu s nejlepším parametrem a přiřadí se mu hodnota 100%. Dále se přepočítají hodnoty u zbývajících dodavatelů tak, že těmito hodnotami se podělí hodnota parametru označeného 100% a vynásobí se 100, čímž se dosáhne ekvivalentní procentuelní ohodnocení. [1]

3.4.4 Váhové hodnocení podle hodnot

U metody váhového hodnocení podle hodnot se postupuje stejně jako u metody prostého hodnocení podle hodnot, která se doplní o váhy jednotlivých kritérií. Součiny u každého dodavatele se sečtou a jako nejvhodnější dodavatel. [1]

3.5 Vícekriteriální rozhodování

Při hodnocení více alternativ řešení problému se velmi často vedoucí podniku dostávají do stavů, kdy poslední rozhodnutí o vybrané alternativě musí být vhodné pro více než jedno kritérium. Bezdůvodná a nekvalitní rozhodnutí mohou být jednou z příčin neúspěchu v podnikání. [9]

Kritéria hodnocení se dělí na:

- kvalitativní,
- kvantitativní.

Dále hodnotitelská kritéria mohou být:

- minimalizační,
- maximalizační.

Z uvedených dělení je jasné, že kritéria mohou být navzájem konfliktní (nízká cena služby bývá sloučena s horší kvalitou). [9]

3.5.1 Výpočet váhy kritéria

Dosáhnout stejné váhy jednoho kritéria od většího počtu rozhodovatelů je v praxi nemožné, protože každý rozhodovatel má na vybrané kritérium jiný názor. Ke sjednocení se užívá níže uvedených metod, které jsou nutné. [9]

a) Metoda pořadí

Jedná se o metodu nejjednodušší. U metody pořadí je nutné, aby každý hodnotitel uspořádal předem určená kritéria do řady od nejdůležitějších až po nejméně důležité. Hodnota k se přiřadí nejdůležitějšímu kritériu, kde k je počet kritérií. Druhé nejdůležitější kritérium se označí $k-1$. Tímto způsobem se pokračuje až k nejméně důležitému kritériu a tomu přiřadíme hodnotu 1. [9]

V případě metody pořadí musí součet vah všech kritérií být roven jedné.

b) Bodovací metoda

Metoda bodovací je podobná metodě pořadí. Rozdílem je připojování hodnot jednotlivým kritériím. V bodovací metodě má každý rozhodovatel možnost přiřadit určitou hodnotu na stupnici od 1 až do 10. U stupnice platí, že čím je kritérium pro hodnotitele důležitější, tím má vyšší hodnotu. [9]

c) Fullerův trojúhelník

Fullerova metoda se doporučuje využít v případech, kdy je obtížné sestavit pořadí významnosti jednotlivých kritérií a hlavně tam, kde je větší počet kritérií. Principem fullerova trojúhelníku je párové srovnání vždy jen dvou kritérií. Posuzují se dvě kritéria mezi sebou a jednoznačně se určí významnější kritérium.

Každý hodnotitel při této metodě musí doplnit trojúhelníkovou šablonu a v ní znázorní významnější kritérium. Až je šablona celá vyplněná, provede se součet. [9]

d) Saatyho metoda

Jedná se o propracovanější metodu, než jsou výše uvedené metody výpočtu vah kritérií. U Saatyho metody porovnává hodnotitel stejně jako u Fullerovy metody všechny možné dvojice kritérií. Jedno kritérium od druhého kritéria je vyjádřeno stupněm závažnosti a ten hodnotitel určí hodnotou celočíselné stupnice v rozsahu od 1 do 9. Hodnota 1 se použije v případě, kdy se hodnotitel domnívá, že obě kritéria mají stejnou důležitost. Hodnota 9 se přidělí tehdy, když se hodnotitel domnívá, že důležitost jednoho kritéria zcela převyšuje důležitost druhého. Je-li jedno kritérium méně důležité než druhé, využije se pro vyjádření takové preference převrácená hodnota celých čísel z dané stupnice. [9]

3.6 Analýza a volba dodavatele

Předmětem analýzy jsou v rámci nákupního marketingu dodavatelé a to ti potencionální. Je-li předvolba dodavatele chybná, může vést ke ztrátám. Tyto ztráty lze likvidovat velmi těžko během vlastního nákupního procesu. Jelikož je tato etapa náročná je možno užít diferenciaci materiálových položek podle metody ABC a věnovat péči hlavně položkám typu A. „*Východiskem analýzy jsou následující informace o potencionálních dodavatelích:*

- *všeobecné podnikové informace,*

- specifické informace mající vztah k nakupovanému materiálu,
- nástroje kondiční politiky a servisní politiky poskytované dodavatelem,
- stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy. [11]

Výsledkem této analýzy je tvorba potencionálního okruhu dodavatelů, kteří jsou schopni zajistit dodávky nakupovaných položek na základě požadovaných kritérií, tj. na základě kvality, schopnosti vlastního procesu výroby, dodacích lhůt, vyžadované technologie, požadovaných služeb atd. Dodavatelský audit představuje systematický proces hodnocení a vyhledávání dodavatele, prováděný zejména v případě nového dodavatele. V souladu s příslušnými ISO by měl probíhat jako výsledek systémového auditu (hodnocení účinnosti systému managementu), produktového auditu (všeobecná schopnost kvality, certifikace), auditu procesního (hodnocení procesů k potvrzení schopnosti zajistit požadovanou kvalitu).“ [11]

3.7 Komunikace s dodavateli

Komunikace je velmi důležitá ať už v soukromém životě nebo v podnikání. Díky nedostatku vzájemné komunikace vznikají nejrůznější problémy. Proto se tedy komunikace stává důležitou složkou programů partnerství s dodavateli. Komunikace se často formuluje jako vzájemné sdílení a směna informací. Komunikace je nejčastěji formulována jako vzájemná výměna informací a jejich sdílení. Příkladem jsou:

- komunikace nakupujícího s prodávajícím (i naopak) musí být definována a rozvíjena jako oboustranný tok informací;
- informace a občas i nepříjemné skutečnosti nesmí být před obchodními partnery úmyslně zatajovány;
- informace popisující tu nejlepší možnou praxi by se měly vyměňovat a sdílet v co největší míře;
- sdílení všech podstatných informací přidává hodnotu oběma stranám (odběrateli i dodavateli) [7]

Teorie informace vypovídá o tom, že každá komunikace má vždy dvě strany: sdělujícího a příjemce. V programech partnerství s dodavateli je důležité, aby se odběratel a dodavatel naučili hrát roli jak příjemců tak i sdělujících, pokud to má být kvalitní oboustranný dialog.

V komunikaci je velmi důležitá i zpětná vazba, což je opakující se prvek oboustranné komunikace povzbuzující nejen vzájemné propojení prodávajícího a nakupujícího, ale i účinná forma kontroly toho, je sdělená informace vnímána druhou stranou. [7]

Nejčastější problémy z nedostatku vzájemné komunikace:

- reaktivní komunikace, při které se partneři domlouvají, až když dojde k jistým problémům;
- nepřesné vyjádření sdělujícího, jeho sdělení doprovází různé nadbytečné detaily, jež zakrývají podstatu obsahu informace;
- při verbální komunikaci se zástupci partnerů ubírají k velmi rozvláčnému výkladu a bezvýznamnému podrobnému zdůvodňování svých požadavků;
- k jednomu sdělení jsou přiřazovány informace, které s hlavním sdělením vůbec nesouvisí;
- partneři si při komunikaci často nerozumějí, ačkoliv hovoří stejným jazykem. Mohou používat termíny, které nejsou zcela srozumitelné;
- nepotvrzení přijetí i důležitých informací příjemcem, což může způsobit pochybnosti, zda informace dorazila na příslušné místo v podniku;
- často je kontraproduktivní snaha sdělujícího poslat sdělení co nejdříve po zpracování. Informace by měly být dodávány podobně jako hmotné vstupy v režimu „právě včas“;
- nedostatečná jazyková příprava komunikujících při setkání se zahraničními partnery;
- příjemce z nejrůznějších důvodů se nezvládá naplno soustředit na plnohodnotný příjem sdělení a jeho porozumění, což v konečném důsledku může způsobit i nesplnění podmínek obchodní smlouvy;
- příjemce informací zlehčuje nutnost archivace a oficiálního záznamu sdělení.

Uvedené problémy a nedostatky v oboustranné komunikaci nejsou vyčerpávajícím souborem, ale objasňují situace, kde mohou vznikat. [7]

4 ZÁSOBOVÁNÍ

Polotovary, suroviny a rozpracovaný materiál jsou hlavní složkou zásob. Mezi zásoby se řadí i výrobky rozpracované, jež jsou přemísťované v procesu výroby uvnitř pracoviště. Řadí se sem výrobky hotové, které z určitých důvodů nebyly odevzdány konečnému zákazníkovi. Dále do zásob patří servisní materiál či sanitární materiál atd. [1]

Všeobecně má každá firma snahu objem zásob optimalizovat a minimalizovat vynaložené finanční prostředky, které jsou potřebné pro pořízení a následující udržování. Kapitálové prostředky vázané v zásobách se navyšují i o náklady spojené s provozem skladových systémů a s potřebnou manipulací uvnitř skladu během provozu. Proto je všeobecná snaha udržovat výši zásob v takové počtu, aby byla zabezpečena nepřerušovaná a plynulá výroba. Zásoby se musí řídit tak, aby byly úplné dodávky zákazníkům. Vše by mělo vést k minimalizaci nákladů. [1]

Zásobovací logistika se zabývá hlavně činnostmi, jako je přejímka a kontrola zboží, správa skladů a skladování, plánování, řízení a v neposlední řadě kontrola informačních a hmotných toků v podniku. [5]

Obvykle se proces zásobování iniciuje vznikem určité potřeby ve firmě. Aby bylo možno potřeby uspokojit, musí zásobovací funkce na relevantním trhu zabezpečit potencionální dodavatele. Z možných dodavatelů pak musí firma vybrat ty, kteří z hlediska podniku co nejvýhodněji uspokojí tuto potřebu. [8]

4.1 Řízení zásob

Řízení zásob je metodou, která představuje a ukazuje, jak řídit tok výrobků v dodavatelském řetězci a jak dosáhnout žádané úrovně služeb za vhodnou cenu. Klíčovými pojmy řízení zásob jsou pohyb a tok výrobků, protože zastaví-li se tok, přidá se hodnota (s výjimkou skladovaných výrobků, jež získávají na hodnotě dlouhodobě). [2]

Důvodem udržování stavu zásob na skladě může být bezpečnost či ochrana, příkladem může být pokrytí neočekávané poptávky, ochrana proti nejistotě vůči dodavatelům. Dále vyloučení vazby mezi poptávkou a nabídkou nebo očekávání poptávky obsahující například nárůst poptávky z důvodu reklamy či sezony, při dodávce velkého počtu zboží množstevní slevy. Posledním důvodem je poskytování služeb odběratelům, které zahrnuje cyklické

zásoby hotových výrobků či v případě nepředpokládané poptávky dostupnost pohotovostní zásoby. [2]

Co se týče zásob z pohledu finančního, jsou pro podnik aktivy a tak vylepšují účetní rozvahu firmy. Ale z pohledu skladování s sebou nesou rovněž náklady, které se nám ukazují ve výkazu zisků a ztrát. Avšak z obratu zásob vyplývá prodej a zisky v podnikání firmy. Ziskovost firmy je větší, zrychlí-li se obrat zásob. Důležitými hledisky, o kterých je nutné v oblasti řízení zásob uvažovat jsou:

- místo skladování výrobků a stanovení výrobků, jež budou skladovány,
- udržení výše stavu zásob, které jsou potřebné k uspokojení poptávky,
- udržení nabídky,
- určit načasování objednávek,
- určit objednávané množství. [2]

Podstata, úkoly a nástroje řízení zásob

Úkolem řízení zásob je udržet zásoby na úrovni, která umožňuje splnění jejich funkce. Patří sem vyrovnání množství a časových nesouladů mezi výrobou u prodávajícího a spotřebou u nakupujícího. Dále je nutné tlumit a zachycovat neplánované výkyvy u těchto navazujících procesů. [6]

Udržení určitých druhů zásob, jejich výši a strukturu zajišťuje operativní řízení zásob. Druhy, výše a struktura zásob musí být odpovídající potřebám vnitropodnikových nevýrobních i výrobních spotřebitelů. Dané potřeby uspokojit včas a v reálné míře s minimálními náklady. [6]

Strategické řízení zásob je souhrn rozhodnutí o množství finančních zdrojů, jež může organizace vyčlenit z celkových disponibilních zdrojů na krytí zásob v určité výši a struktuře. Zásoby rozdělujeme na zásobu obratovou neboli běžnou a zásobu pojistnou. Obratová zásoba je taková, jejíž vznik a pohyb je určen tím, že pořízení se provádí v dávkách, ale čerpání se uskutečňuje v menších a častějších dávkách. Pojistná zásoba je taková, která má tlumit neočekávané výkyvy, jak na straně vstupu, tak na straně výstupu. [6]

Potom lze zásoby rozdělovat na zásoby pro předzásobení, spekulativní a strategickou zásobu. [6]

Pro řízení zásob musí podnik sledovat pár základních funkčních stavů zásob. [6]

Dále rozdělujeme:

- okamžitou zásobu – ukazuje skutečný stav zásob na skladě k danému datu neboli je to faktická fyzická zásoba;
- průměrná zásoba – je smysl pro analýzu a sledování vázanosti množství finančních prostředků v zásobách. [6]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ FIRMY RUDOLFOVO PEKAŘSTVÍ S.R.O.

Dne 1. 1. 1995 začal pan Rudolf Vágner podnikat jako fyzická osoba. Pod jeho jménem podnikal až do 31. 12. 2010. Firma má sídlo na ulici Kostelecká v Prostějově. Podnikání začínalo výrobou zmrzliny, jež byla či je známá pod názvem Prostějovská zmrzlina. Později se firma rozšířila o pekařství. Dne 1. 1. 2011 se firma přeměnila na společnost s ručením omezeným a přejmenovala se na Rudolfovo pekařství. Je to rodinná firma, kterou vlastní rodiče spolu s dcerou.

Firma má v dnešní době tři provozovny. První provozovna je přímo na ulici Kostelecká, kde se provádí výroba těst, dále pak jemná pekařina jako je například cukrářská výroba. Druhá provozovna se nachází v Kostelci na Hané, zde se provádí klasická pekařina jako pečení chleba apod. Třetí provozovnou je rovněž na ulici Kostelecká výroba zmrzliny, ale kvůli vysoké konkurenci je tato výroba na ústupu.

Firma provozuje 3 prodejny. Dvě z nich jsou provozovány v prostorách, které jsou pronajaty a jedna ve vlastních prostorách. Podnik zaměstnává okolo 70 zaměstnanců. Firma má celkově zhruba 5 různých dodavatelů a okolo 100 odběratelů.

Obrázek 1: Sídlo firmy Rudolfovo pekařství s. r. o. [vlastní]



Obrázek 2: Vchod do sídla firmy Rudolfovo pekařství s. r. o. [vlastní]



5.1 Základní údaje o firmě

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Datum zápisu: 21. 9. 2010

Základní kapitál: 200 000,- Kč

Sídlo: Prostějov, Kostelecká 4541/60, PSČ 796 01

IČO: 29239478

Předmět podnikání:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- pekařství, cukrářství;
- hostinská činnost;
- silniční motorová doprava – nákladní vnitrostátní provozovaná vozidly o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny vč. [23]

5.2 Rozdělení pekárenských výrobků

Základní rozdělení pekárenských výrobků, které firma produkuje:

1. **CHLÉB**
 - jeho výroba je dlouhá a složitá;
 - má nejjednodušší recepturu: mouka, voda, sůl a droždí.
2. **BĚŽNÉ PEČIVO**
 - má velmi krátkou životnost (čerstvost), expedovat se má ještě horké;
 - po 4 až 6 hodinách stárne;
 - druhy: rohlíky, housky, večky, bagety apod.
3. **JEMNÉ PEČIVO**
 - je dražší a má bohatší recepturu;
 - trvanlivost je trochu delší – 2, 3 i více dnů.
4. **SPECIÁLNÍ PEKAŘSKÉ VÝROBKY**
 - Moučníky - blízké cukrářským výrobkům; trvanlivost 3-5 dní.
 - Různé druhy trvanlivých suchých a křehkých výrobků je možné je skladovat i několik týdnů zabalené a v suchu. [25]

Výrobní postup

Nosným produktem firmy je chleba, který se vyrábí z mouky, vody, soli a droždí. Pro výrobu chleba je nutný kvásek, který se vyrábí z droždí a dalších ingrediencí. Kvásek si firma může vyrábět sama nebo ho přímo kupovat.

Výrobní postup při výrobě chleba:

1. příprava kvasu;
2. zrání kvasu;
3. hnětení těsta;
4. zrání těsta;
5. tvarování těsta;
6. kynutí těsta;
7. pečení. [21]

6 DODAVATELÉ VSTUPNÍCH SUROVIN

Na výrobu chleba má podnik dva dodavatele. První dováží sůl, droždí popřípadě kmín a druhý dodavatel dováží pouze mouku. Na kvásek do chleba firma nemá dodavatele, jelikož si jej vyrábí sama. Dodavatelem surovin na výrobu chleba je firma ROSA market s.r.o. a Penam a.s.

6.1 ROSA market s. r. o.

ROSA market s. r. o. má již více než desetiletou tradici na českém trhu. Je zaměřený na potravinářský a drogistický sortiment. Firma si zakládá na kvalitním zákaznickém servisu, moderním logistickém zázemí, které splňuje přísné legislativní požadavky a je zárukou spolehlivé distribuce a dodávky požadovaného sortimentu zboží. [24]

Společnost ROSA market s. r. o. je ryze česká společnost a jejím cílem je zachovat a dále rozvíjet tradiční český trh s potravinami. Firma neustále rozvíjí své aktivity a v současné době ve společnosti pracuje více než 1000 zaměstnanců. [24]

Společnost má profesionální tým obchodních zástupců a pružný systém objednávek. Objednávky je možné realizovat jak pomocí internetového objednávkového portálu, faxem, emailem, tak i telefonicky. Závoz objednaného zboží je na území České republiky nejpozději do 48 hodin. [24]

ROSA market s. r. o. se zaměřuje na:

- distribuci drogistického a potravinářského zboží,
- zásobování závodních a školních jídelen,
- distribuci potravinářského sortimentu pro cukrárny, pekárny apod.
- zboží od největších dovozců a výrobců drogerie a potravin v ČR,
- provoz prodejen maloobchodů v rámci sítě ENAPO a MINIPO.

[24]

Obrázek 3: Logo firmy ROSA market s. r. o. [16]



6.2 Penam a. s.

Penam a. s. je druhou největší pekárenskou společností v České republice se sídlem v Brně. Jeho sortiment představuje pekárenské, mlýnské a cukrářské produkty. Firma vznikla sloučením dvanácti mlýnských a pekárenských společností v roce 1999 a oficiálně přejmenovaná na Penam a. s. byla následující rok. Penam a. s. produkuje ve 12 výrobních jednotkách, 4 mlýnech a má 41 vlastních prodejen s názvem Pekařství U GOLEMA. Firma zásobuje většinu nadnárodních řetězců. [20]

Společnost má ve své bohaté kolekci více než 1000 produktů. Mezi ně patří běžné pekařské výrobky (slané, sladké, cereální, trvanlivé a bezlepkové pečivo), široká škála cukrářských výrobků, mouky a mlýnské produkty. Díky plošnému rozmístění provozoven na území Čech a Moravy zajišťuje Penam svým partnerům kvalitní servis a rychlou dodávku pro konečného zákazníka. Firma také exportuje na Slovensko a do Maďarska. [20]

Obrázek 4: Logo firmy Penam a. s. se sloganem [19]



6.3 Vztahy s dodavateli

Smlouvy s dodavateli má firma vyřízena na dobu neurčitou. Dodavatelé jsou stálí a nemění se. Podnik má s dodavateli již dlouhodobé vztahy, které trvají zhruba tak 10-15 let a proto je firma preferuje. Po letech spolupráce dodavatele s odběratelem mají vybudované lepší vztahy a flexibilnější jednání.

Co se týče odběru mouky, firma nedostává žádné nové nabídky, pokud si o ně nezažádá. Jedná se o mouku - Pšeničná mouka hladká chlebová T1050. Mouka je volně bezobalově přepravována v cisternách. Před každou nakládkou mouky je cisterna zkontrolována, zda je způsobilá k přepravě. Volně ložené mouky jsou složeny foukáním přes síto.

Hlavní tři podniky v okolí Prostějova produkující mouku jsou: Penam a. s., MALITAS s. r. o. a Mlýn Kojetín spol. s r. o. Vybraná firma odebírá mouku od společnosti Penam a. s. Co se týče dvou dalších jmenovaných firem, firma s nimi v dřívějších dobách spolupracovala a vztahy s nimi byly bezproblémové, avšak firma dala přednost firmě Penam a. s. Pro Rudolfovo pekařství s. r. o. je dodávající firma Penam a. s. zároveň odběratelem, což ukazuje pracovní vztah mezi nimi a určité partnerství.

Pro odběr ostatních surovin pro výrobu chleba, jako je kmín, sůl a droždí spolupracuje vybraný podnik s dodavatelem ROSA market s. r. o. Dalšími možnými dodavateli jsou firmy Ramram koření a Češkův mlýn spol. s r. o.

Komunikace s dodavateli probíhá většinou telefonicky. V případech nabídky nových výrobků či nových služeb firmu kontaktuje obchodní zástupce a domluví si schůzku. V některých případech informuje podnik o nových nabídkách řidič dané firmy.

Kupní smlouvy firma uzavírá většinou s dodavateli, kteří využívají platby převodem. Dále je-li objednávané množství větší.

7 METODY HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ FIRMY

Pro dodávky ostatních komponentů k pečení chleba, běžného pečiva, jemného pečiva či speciálních pekařských výrobků je potřeba také surovin jako je sůl, droždí nebo kmín podnik využívá již delší dobu firmu ROSA market s. r. o..

Pro dodávky mouky podnik spolupracuje s firmou Penam a. s. Podniky mají mezi sebou již rozvinutý dlouhodobější vztah a důvěru. A co se týče kvality a spolehlivosti je odběratelská firma spokojená.

V současné době firma nevyužívá žádné metody hodnocení a výběru dodavatelů. Podnik má se svými dodavateli dlouhodobé vztahy, na kterých vidí kladné stránky a je s nimi spokojený. Nebere v úvahu možnosti hodnocení a výběru dodavatelů pomocí metod. Výběr dodavatelů ve firmě probíhá pouze podle úsudku a úvahy vedoucí firmy. Jelikož dodávající firmy nenavyšují neočekávaně a přehnaně ceny, kvalita surovin i spolehlivost je dobrá a flexibilita dodávek vyhovující, nemá vybraná firma důvod ke změně dodavatele a pokračuje dál v dodavatelsko – odběratelském vztahu.

8 ZÁSOBOVÁNÍ FIRMY SUROVINAMI

Většinu vstupních surovin firma kupuje přes zprostředkovatele, jen mouku dováží přímo od výrobce. Každý dodavatel má jiný interval dodávky zboží. Může to být jednou týdně, jednou za 14 dní, dále sudé či liché týdny apod. Vedoucí firmy již ví, jak často dodávky probíhají a podle toho přizpůsobuje objednávky. Většinou hned začátkem týdne provede osobní kontrolu skladu a stavu zboží a podle toho upravuje objednávky. Podnik nevyužívá sklad u dodavatele, ale má vlastní sklad. O sklad se stará převážně skladník, který přijímá vstupní suroviny formou příjemky. Výše spotřeby je hlídána pomocí softwarového programu výroba, expedice, díky kterému skladník či vedoucí firmy ví, jak rychle se suroviny spotřebovávají a podle toho uzpůsobí výši objednávaného množství. Softwarový program zabezpečuje zásoby již od pořízení, přes zpracování podle norem až po konečnou expedici.

Firma používá softwarový program výroba a expedice, který je určen přímo pro firmy, jako jsou pekárny, cukrárny, zpracovatelé masa a masných výrobků, řeznictví, uzenářství, výroby lahůdek apod. Softwarový program pro firmu dodal RNDr. Vojtěch Masný – PAP zabývající se autorskými programy pro potravinářství. Poskytuje služby v oblasti software a poradenství pro výrobce potravin. Firma má díky programu výroba a expedice přehled o nákupu surovin, dodacích listech, o stavu zásob apod. Kromě softwarového programu výroba a expedice firma využívá programy na účetnictví a mzdy. [15]

Vstupní suroviny se objednávají stále v podobném množství, pokud se nevyskytnou sezónní výkyvy či jiné nestandardní situace. Při svátcích či podobně dochází k nárůstu produkce, což se odhaduje z údajů z předešlých let. Údaje lze zjišťovat až 15 let pozpátku. Dále má na výši produkce v tomto období vliv i den v týdnu, na který svátek připadá a jiné. Vše je potřeba zhodnotit a tomu přizpůsobit objednávku zboží. V úvahu se také bere v jakém množství a velikosti je požadovaná surovina balena. Co se týče zásobování, firma se stejně jako skoro každý podnik snaží o optimalizaci a minimalizaci nákladů na skladování.

Objednávky, jež se podle teoretických poznatků potvrzují, firma od dodavatelů potvrzeny nemá. Potvrzení objednávek se tedy nepoužívá.

9 ANALÝZA HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ

Protože firma doposud nevyužívá žádné z metod hodnocení a výběru dodavatelů, bude v následující části na základě zvolených metod, toto hodnocení a výběr proveden.

Hlavní tři podniky v okolí Prostějova produkující mouku jsou: Penam a. s., MALITAS s. r. o. a Mlýn Kojetín spol. s r. o. Vybraná firma odebírá mouku od společnosti Penam a. s. Při zjištěných údajích se zhodnotí pomocí metod výběru dodavatelů, zda je vybraný dodavatel mouky vhodný či nikoliv a nebyla by změna dodavatele pro podnik výhodná.

Dále firma pro dodávky kmínu využívá pouze jednoho dodavatele, nedostává nabídky od jiných společností. Dodavatelem kmínu a ostatních surovin pro výrobu chleba je ROSA market s. r. o., který s podnikem spolupracuje dlouhodobě a Rudolfovo pekařství s. r. o. nezvažovalo nabídky ostatních potenciálních dodavatelů. Proto provede zhodnocení a výběr dodavatelů kmínu pomocí metod stejně jako u výběru dodavatele mouky. Využije se stejných kritérií jako u výběru mouky, jen s upravenými údaji. Váhy, které budou určeny pomocí Fullerovy metody, se použijí také, protože preferované kritéria zůstávají stejné. Zjistí se, jestli by změna dodavatele kmínu byla pro podnik prospěšná.

9.1 Potencionální dodavatelé mouky

Představení dvou možných dodavatelů, kteří se nachází v blízkosti města Prostějova a tedy i blízko Rudolfova pekařství.

a) MALITAS s. r. o.

Společnost MALITAS s. r. o. byla založena roku 1999. Znovu zprovoznění obou mlýnů Slatinic a Věrovan však proběhlo v roce 2000. Z důvodu špatného projektu při privatizaci byly mlýny několik let mimo provoz. Firma si vzala za cíl vrátit zpět dobré jméno těmto významným mlýnům na Moravě. Hlavní činností firmy je mlýnská výroba, které se věnují veškeré zdroje pro její chod. Již od spuštění mlýnů se neustále provádí výměna technologie a modernizace. [17]

Společnost se snaží být dobrým partnerem pro zákazníky a plnit veškeré požadavky, které vyplývají z dodavatelско – odběratelských vztahů. Jejich zájmem je zajišťovat veškerý servis pro všechny stávající, ale i nové zákazníky a to bez ohledu na jejich velikost. Za hlavní úkol považují spokojenost zákazníka. [17]

Podnik se po celou dobu působení na trhu snaží zajistit dostatečné množství kvalitní suroviny pro výrobu s významnými pěstiteli a to formou dlouhodobých smluv. Pšenice jako surovina pochází především z oblasti Hané. [17]

b) Mlýn Kojetín spol. s r. o.

Společnost Mlýn Kojetín spol. s r. o. byla založena roku 1991. Hlavní činností firmy je mlýnská výroba – mlýnské výrobky z pšenice a žita. S výrobou také souvisí i dopravní služby a obchodní činnost. Podnik má plně automatizovaný výrobní proces. Společnost se věnuje modernizaci a výměně technologie. Zmodernizovala v letech 2000 – 2006 míchárnou mouk, která je vybavena homogenizační linkou. Tato linka zajišťuje přesné nadávkování zlepšovacích přípravků a jejich dokonalé promíchání. Firma má plně automatizovaný celý proces mletí a míchání mouk. [18]

Výrobní procesy probíhají podle stanovených pracovních a technologických postupů a výrobky odpovídají příslušným vyhláškám, zákonům a podnikovým normám. Firma disponuje také vlastní laboratoří na průběžné kontroly surovin pro výrobu mlýnských výrobků, vlastní výrobu a všechny vyráběné výrobky. Podnik má systém zdravotní nezávadnosti výrobků HACCP, certifikovaný systém řízení jakosti podle mezinárodní normy ISO 9001:2000 a získal národní značku kvality potravin „KLASA“. [18]

9.1.1 Základní údaje pro výběr

Aby bylo možno hodnotit a počítat pomocí metod hodnocení dodavatelů, je nutné si nejprve zjistit základní údaje, které jsou pro výpočty nezbytné. Při výběru se budou hodnotit tři různí dodavatelé. Jeden z dodavatelů je firma, se kterou již Rudolfovo pekařství s. r. o. spolupracuje a dvě další jsou firmy, které se na trhu s moukou v nejbližším okolí vyskytují. Bylo vybráno osm různých kritérií, které se jeví jako nejdůležitější, podstatné a zásadní pro rozhodování a hodnocení.

Popis jednotlivých kritérií

Cena – je uváděna v Kč a to za kilo mouky.

Pružnost dodávek – určuje, jak je dodávající firma schopna reagovat na neočekávané objednávky, neboli za jak dlouho je schopna dodávku uskutečnit.

Časový interval dodávek – ukazuje, jak často firma uskutečňuje dodávky zboží odběrateli.

Platební podmínky – mohou být uskutečňovány na fakturu a v některých případech i v hotovosti při předání zboží.

Spolehlivost – určuje, jak je dodavatel spolehlivý a jakou s ním mají odběratelé spokojenost.

Způsob převzetí zboží – může probíhat jak u výrobce, tak i složením na sklad odběratele.

Doba spotřeby mouky – ukazuje dodavatelem stanovenou dobu spotřeby mouky.

Kvalita mouky – může být velmi dobrá, dobrá či špatná.

Tabulka 1: Základní údaje pro výběr dodavatele mouky [vlastní]

Kriterium	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena	7,70 Kč	7,90 Kč	7,50 Kč
Pružnost dodávek	1 den	2 dny	1 den
Časový interval dodávek	1x za 3 týdny	1x za 2 týdny	1x týdně
Platební podmínky	na fakturu	na fakturu	v hotovosti i na fakturu
Spolehlivost	99%	98%	96%
Způsob převzetí zboží	na sklad odběratele	na sklad odběratele	na sklad odběratele i u výrobce
Doba spotřeby mouky	6 měsíců	3 měsíce	4 měsíce
Kvalita mouky	velmi dobrá	dobrá	velmi dobrá

9.1.2 Metoda prostého hodnocení podle pořadí

Při metodě prostého hodnocení podle pořadí ohodnotíme každé kritérium odpovídajícím číslem a nejnižší suma ukáže nejvhodnějšího dodavatele.

Tabulka 2: Výpočet prostého hodnocení podle pořadí pro dodavatele mouky [vlastní]

Kritérium	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena	2	3	1
Pružnost dodávek	1	2	1
Časový interval dodávek	3	2	1
Platební podmínky	2	2	1
Spolehlivost	1	2	3
Způsob převzetí zboží	2	2	1
Doba spotřeby mouky	1	3	2
Kvalita mouky	1	2	1
Suma	13	18	11
Pořadí	2	3	1

Podle výsledků v tabulce 2 bylo zjištěno, že Dodavatel C se umístil na prvním pořadí, jelikož součet čísel ve sloupci je nejnižší. Druhý v pořadí je Dodavatel A a poslední je Dodavatel B. Nejvhodnější se tedy jeví Dodavatel C.

9.1.3 Metoda párového srovnávání (Fullerova metoda)

Při metodě párového srovnávání se sestavují váhy pomocí tzv. Fullerova trojúhelníku. Fullerova metoda pomůže vyčíslit velikost každé váhy kritéria.

Kritérium 1 – cena.

Kritérium 2 - pružnost dodávek.

Kritérium 3 - časový interval dodávek.

Kritérium 4 - platební podmínky.

Kriterium 5 – spolehlivost.

Kriterium 6 - způsob převzetí zboží.

Kriterium 7 - doba spotřeby mouky.

Kriterium 8 - kvalita mouky.

Tabulka 3: Určení párového srovnávání (Fullerova metoda) [vlastní]

1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8
	2	2	2	2	2	2
	3	4	5	6	7	8
		3	3	3	3	3
		4	5	6	7	8
			4	4	4	4
			5	6	7	8
				5	5	5
				6	7	8
					6	6
					7	8
						7
						8

V tabulce 3 se podle očíslovaných kriterií vybíralo vždy z dvojice, které kriterium je pro podnik důležitější a preferovanější. Preferované kriterium se označilo žlutou barvou pro lepší orientaci v tabulce. Již z pohledu na tabulku 3 lze poznat, že kriterium č. 1, což představuje cenu, je nejvíce preferované a bude mít největší váhu.

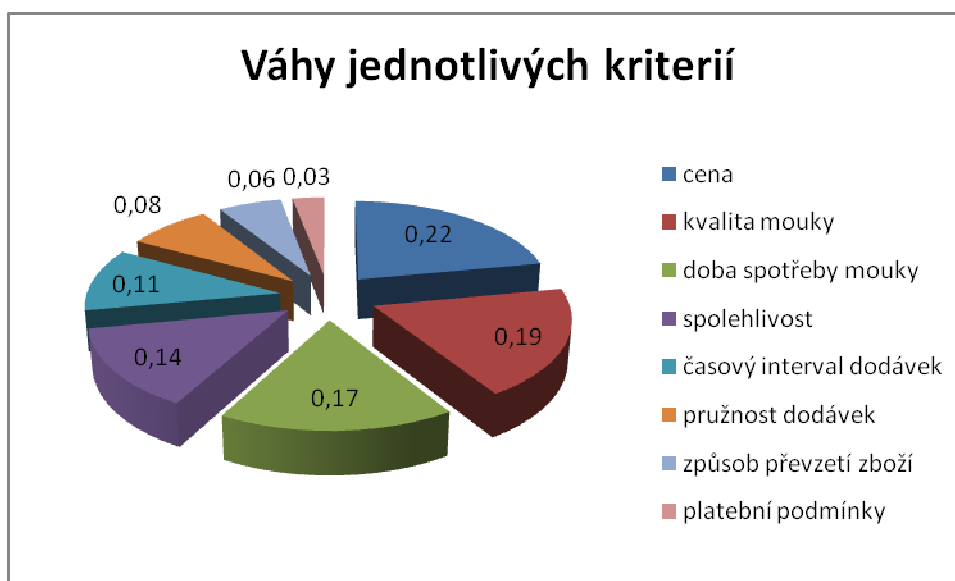
Tabulka 4: Výpočet vah pomocí Fullerovy metody [vlastní]

Kriterium	Počet preferencí	Váha	Navýšení	Korigovaná váha
K1	7	0,25	8	0,22
K2	2	0,07	3	0,08
K3	3	0,11	4	0,11
K4	0	0	1	0,03
K5	4	0,14	5	0,14
K6	1	0,04	2	0,06
K7	5	0,18	6	0,17
K8	6	0,21	7	0,19
Celkem	28	1	36	1

$K1 > K8 > K7 > K5 > K3 > K2 > K6 > K4$

Tabulka 4 představuje výpočet vah pomocí Fullerovy metody. Z výsledků je patrné, že největší váhu má pro podnik má kriterium číslo 1, představující cenu. Dále vyšly v pořadí za sebou kriteriá: kvalita mouky, doba spotřeby mouky, spolehlivost, časový interval dodávek, pružnost dodávek, způsob převzetí zboží a nakonec platební podmínky.

Obrázek 5: Grafické znázornění vah jednotlivých kriterií [vlastní]



9.1.4 Metoda váhového hodnocení podle pořadí

Při metodě váhového hodnocení podle pořadí ke každému kritériu přiřadí odpovídající váha, která se vynásobí čísly, které nám vyšly v tabulce metody prostého hodnocení podle pořadí. Dodavatel, který dosáhne nejnižší sumy, vychází jako nejvhodnější.

Tabulka 5: Výpočet váhového hodnocení podle pořadí dodavatele mouky [vlastní]

Kritérium	Váha kritérií	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena	22%	0,44	0,66	0,22
Pružnost dodávek	8 %	0,08	0,16	0,08
Časový interval dodávek	11 %	0,33	0,22	0,11
Platební podmínky	3 %	0,06	0,06	0,03
Spolehlivost	14 %	0,14	0,28	0,42
Způsob převzetí zboží	6 %	0,12	0,12	0,06
Doba spotřeby mouky	17 %	0,17	0,51	0,34
Kvalita mouky	19 %	0,19	0,38	0,19
Suma	100 %	1,53	2,39	1,45
Pořadí	-	2	3	1

V tabulce 5 se ke každému kritériu přiřadila váha, která vyšla pomocí Fullerovy metody, a každá hodnota v tabulce se vynásobila procentem váhy. Po vynásobení se každý sloupec sečetl a stanovilo pořadí. Podle metody váhového hodnocení podle pořadí se na prvním místě umístil Dodavatel C, na druhém Dodavatel A a na posledním Dod. B. Dodavatel C se jeví jako nejlepší.

Závěrem analýzy dodavatelů mouky je nutné zhodnotit výsledky metod hodnocení a výběru. Stávající dodavatel mouky se umístil v obou případech na druhém místě, jak u metody prostého hodnocení podle pořadí, tak u metody váhového hodnocení podle pořadí. Současný dodavatel nenabízí nejnižší cenu, která je pro podnik nejpreferovanější. Dalším kritéri-

em je časový interval dodávek, stávající firma by mohla zlepšit své služby. U platebních podmínek a způsobu převzetí zboží sice současný dodavatel nevyšel jako nejlepší, ale váha u těchto dvou kritérií není příliš důležitá. To však nebrání odběrateli na tyto podmínky upozornit a popřípadě si vyžádat jejich zlepšení.

9.2 Potenciální dodavatelé kmínu

Rudolfovo pekařství má pouze jednoho výhradního dodavatele kmínu a ostatních surovin pro výrobu chleba, a proto firmě byli navrženi další dva možní dodavatelé, kteří určenou surovinu nabízí.

a) Českův mlýn spol. s r. o.

Firma se nachází poblíž obce Bystřička. Je to malý rodinný mlýn, v němž se mlynářské řemeslo dědí již několik generací. Mlýn v současné době provozuje společnost Českův mlýn spol. s r. o., která pokračuje v tradici. Vyrábí velice kvalitní mouky pro mnoho pekáren, kvalitní krmné suroviny pro zemědělské podniky i soukromé chovatele, ale nabízí také těstoviny, kmíny, ovesné vločky a jiné komodity. Kvalita jejich výrobků je garantována laboratorními rozbory. Kmín, který firma nabízí, se balí v pytlích po 40 kg. [15]

b) RAMRAM koření

Je to menší česká firma, kterou vlastní fyzická osoba pan Radim Švec. Firma působí na trhu od roku 2004 a zaměstnává okolo 12 zaměstnanců. Zaměřuje se na zvýraznění chuti nápojů a potravin chutným kořením. Podnik si zakládá na spokojenosti zákazníků. [22]

Základní údaje pro výběr dodavatele kmínu

Stejně jako u výběru dodavatelů mouky se musí i u dodavatelů kmínu zjistit základní údaje, aby se mělo při výběru a hodnocení z čeho vycházet. Kriteria zůstala stejná a u dodavatelů se změnilo označení.

Tabulka 6: Základní údaje pro výběr dodavatele kmínu [vlastní]

Kriterium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena	97,90 Kč	89,90 Kč	94,90 Kč
Pružnost dodávek	3 dny	2 dny	2 dny
Časový interval dodávek	1x za týden	1x za 2 týdny	1x za 3 týdny
Platební podmínky	na fakturu	na fakturu i v hotovosti	v hotovosti
Spolehlivost	98%	98%	99%
Způsob převzetí zboží	na sklad odběratele	na sklad odběratele	u výrobce
Doba spotřeby kmínu	16 měsíců	15 měsíců	17 měsíců
Kvalita kmínu	velmi dobrá	velmi dobrá	dobrá

9.2.1 Metoda prostého hodnocení podle pořadí

Při metodě prostého hodnocení podle pořadí, kdy se hodnotí a vybírají dodavatelé kmínu, se postupuje stejně jako výběru dodavatelů mouky. Dodavatel s nejnižším součtem bodů se jeví jako nejlepší.

Tabulka 7: Výpočet prostého hodnocení podle pořadí pro dodavatele kmínu [vlastní]

Kriterium	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena	3	1	2
Pružnost dodávek	2	1	1
Časový interval do- dávek	1	2	3
Platební podmínky	2	1	3
Spolehlivost	2	2	1
Způsob převzetí zboží	1	1	2
Doba spotřeby kmí- nu	2	1	3
Kvalita kmínu	1	1	2
Suma	14	10	17
Pořadí	2	1	3

První v pořadí se umístil Dodavatel 2, což není stávající dodavatel kmínu pro firmu Rudolfovo pekařství.

9.2.2 Metoda váhového hodnocení podle pořadí

U metody váhového hodnocení podle pořadí u výběru dodavatele kmínu se provádí postup stejným způsobem jako u výběru dodavatele mouky. Opět platí, že nejnižší součet bodů ukazuje toho nejvhodnějšího dodavatele.

Tabulka 8: Výpočet váhového hodnocení podle pořadí dodavatele kmínu [vlastní]

Kriterium	Váha kriterií	Dodavatel 1	Dodavatel 2	Dodavatel 3
Cena	22%	0,66	0,22	0,44
Pružnost dodávek	8 %	0,16	0,08	0,08
Časový interval dodávek	11 %	0,11	0,22	0,33
Platební podmínky	3 %	0,06	0,03	0,09
Spolehlivost	14 %	0,28	0,28	0,14
Způsob převzetí zboží	6 %	0,06	0,06	0,12
Doba spotřeby kmínu	17 %	0,34	0,17	0,51
Kvalita kmínu	19 %	0,19	0,19	0,38
Suma	100 %	1,86	1,25	2,09
Pořadí	-	2	1	3

U metody váhového hodnocení podle pořadí se na prvním místě umístil opět Dodavatel 2, na druhém místě Dodavatel 1 a na posledním Dodavatel 3. Metoda ukázala, že aktuální dodavatel kmínu se nejeví jako nejlepší, protože se neumístil jako první v pořadí.

Po analýze hodnocení a výběru dodavatelů kmínu je nutné určit závěr, ze kterého vyplývá, že stávající dodavatel se umístil na druhém místě, což ukazuje možnost toho, že se na trhu vyskytuje dodavatel s lepšími nabízenými podmínkami. U kriteria cena se dokonce aktuální dodavatel ukázal jako nejhorší. V dalších hodnocených bodech byl horší hned v několika

ohledech. Patří mezi ně platební podmínky, spolehlivost a doba spotřeby kmínu. Analýza tedy ukazuje, že vybraná firma nevybírá ty nejlepší dodavatele a je v řešení této otázky poněkud pasivní.

10 ANALÝZA ZÁSOBOVÁNÍ

Zásobování firmy probíhá bez vážnějších problémů, a proto je většina praktické části věnovaná výběru a hodnocení dodavatelů.

V případě potřeby při neočekávaných výkyvech či chybě v objednávce může firma čekat u dodavatele vstřícné jednání bez nepříjemností. Další výhodou může být to, že při růstu cen či při nedostatku nějakého sortimentu na trhu je firma předem informovaná a může s tím dopředu počítat, popřípadě si udělat zásoby určitého sortimentu dopředu. Při zvolení nového dodavatele se firma obává ztráty těchto výhod a lepšího vztahu s dodavatelem. Tento přístup je celkem pasivní a firma by se měla více zajímat o možnosti výběru a hodnocení dodavatelů.

Podnik také používá softwarový program výroba a expedice, který ve značné míře usnadňuje hlídání zásob, udržení jejich potřebné výše a snadné sledování spotřeby. Toto řešení je pro firmu velmi přínosné a zlepšuje to chod zásobovacího i nakupovacího procesu.

Závěrem analýzy zásobování lze jen konstatovat, že se firma o tuto problematiku zajímá, určitým způsobem ji řeší a nevyskytují se zde žádná závažná pochybení. Proto následující návrhy budou řešit část výběru a hodnocení dodavatelů.

11 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ A JEJICH PŘÍNOS

První návrh

Jako první návrh na zlepšení bylo firmě navrženo, aby se snažila o zlepšení vztahů s hodnocenými dodavateli, kterým je Penam a. s. a Rosa market s. r. o. Stávající firmy se totiž během analýzy a po provedení metod pro výběr a hodnocení dodavatelů, neumístily na prvním místě. Rudolfovo pekařství s. r. o. by se mělo zaměřit na vyjednání aspoň stejných podmínek, jako nabízí nevhodnější dodavatel. Firma by měla požadovat zlepšení u společnosti Penam hlavně u parametru cena a časový interval dodávky a u dodavatele Rosa market podmínky ceny, spolehlivosti a doby spotřeby kmínu. Dále by se mohly obě společnosti zlepšit v platebních podmínkách či způsobu převzetí. Hlavně podmínky ceny se jeví jako nejzávažnější, protože si na nich Rudolfovo pekařství zakládá, ale podobnou váhu má kvalita surovin a spolehlivost. Pokud by se firmě nepovedlo vyjednat stejné nebo lepší podmínky doporučila bych zvážení jejich další spolupráce s oběma dodavateli. Přínosem pro firmu by byla úspora finančních prostředků například při vyjednání lepší ceny apod.

Druhý návrh

Druhý návrh na zlepšení se týká samotného řešení výběru a hodnocení dodavatelů. Firma by měla aplikovat metody, které jí pomůžou se správně rozhodnout při výběru. Metody hodnocení a výběru dodavatelů budou pro firmu přínosné a zkvalitní to jejich rozhodovací proces. Při užití metod si firma může důkladně promyslet, která kritéria jsou pro ni prioritní a více považované a podle toho si sestavit a určit váhy neboli důležitost. Rudolfovo pekařství by mělo využít spíše metody váhového hodnocení podle pořadí, protože je díky vahám přesnější a užitečnější. Díky správnému výběru může firma ušetřit finanční prostředky, mohou se zvýšit logistické úspory a snížit náklady na materiál.

12 ZÁVĚR

V teoretické části byl obecně zmíněn nákup a zásobování a většina byla věnována výběru a hodnocení dodavatelů, hlavně pak metodám, které se při výběru používají. Z teoretických poznatků v této části pak vycházela praktická část a poznatky byly použity na daný podnik.

V praktické části se po konzultacích ve firmě Rudolfovo pekařství zjistil současný stav podniku. Aktuální stav se ohodnotil, aby se ukázaly možné nedostatky. Pro řádné zanalyzování byly použity metody hodnocení podle pořadí, které ukázaly, že podnik nevybírá své dodavatele zrovna nejefektivněji. Proto se udělaly návrhy na zlepšení dané situace a záleží jen na firmě, zda se nad touto problematikou pozastaví a svůj přístup přehodnotí.

Na základě provedené analýzy hodnocení a výběru dodavatelů, která byla realizována s využitím metod, bylo zjištěno, že stávající dodavatelé nejsou těmi nejlepšími na trhu. Ať už v případě dodavatele mouky, tak i v případě dodavatele kmínu. Firmě bylo doporučeno, aby využívala použitých metod hodnocení a výběru dodavatelů, které by vedly ke zlepšení činnosti stávajících dodavatelů nebo k jejich změně. Protože podnik nevyužívá hodnocení a výběr dodavatelů, bylo jí doporučeno toto realizovat. Aplikace použitých metod může podniku přinést zkvalitnění činnosti stávajících dodavatelů nebo na trhu najít dodavatele lepší.

Co se týče hodnocení a výběru dodavatelů, společnost Rudolfovo pekařství s. r. o. může využít určené metody k dalšímu ohodnocení všech svých dodavatelů. A zjistit, kde všude by mohla firma lépe vybírat a tím dosáhnout snížení nákladů nebo zkvalitnění poskytovaných služeb. Všechny tyto aspekty určitou mírou přispívají k lepší pozici podniku na trhu.

Cílem bakalářské práce bylo jednak zpracovat informační zdroje k teoretické části, zanalyzovat systém výběru dodavatelů a případné nalezení úzkých míst, které se ve vybrané firmě našly. Následné odstranění úzkých míst a navrhnutí řešení problematiky. V neposlední řadě zhodnocení jejich přínosu pro podnik. Tím byl naplněn cíl práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [3] HORÁKOVÁ, Helena a KUBÁT, Jiří. *Řízení zásob: Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. (2. doplněné vydání. Praha: SEKURKON. 1996. Nebo 3. přepracované vydání. Praha: Profess Consulting s.r.o. 1999). ISBN 80-85235-55-2.
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [5] MACUROVÁ, Lucie. *Logistika: sbírka příkladů: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 3. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2008. ISBN 978-80-7318-745-3.
- [6] MÁLEK, Zdeněk a ČUJAN, Zdeněk. *Základy logistiky*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [7] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [8] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing. 1994. ISBN 8085605872.
- [9] SIXTA, Josef a ŽIŽKA, Miroslav. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 2009. ISBN 978-80-251-2563-2.
- [10] SVOBODA, Vladimír a Patrik LATÝN. *Logistika*. Vyd. 1. Praha: Vydavatelství ČVUT. 1998. ISBN 80-01-01325-1.
- [11] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Vyd. 1. Praha: Grada. 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [12] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 1999. ISBN 8085943735.
- [13] VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. Vyd. 2. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta. 1998. ISBN 80-7040-323-3.

Internetové zdroje

[14] *Češkův mlýn* [online]. 2011 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z:

<http://www.ceskuv-mlyn.cz/index.html>

[15] *Haccp servis* [online]. RNDr. Vojtěch Masný [cit. 2012-04-16] Dostupné z:

<http://www.haccpservis.cz/firma.htm>

[16] *Logobox* [online]. 2011 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z:

<http://www.logobox.cz/detail.aspx?id=76405a6c-cbd0-4d04-8b15-a4dfd57519f4>

[17] *Malitas* [online]. 2012 [cit. 2012-04-20]. Dostupné z:

<http://www.malitas.cz/index.php?nid=6706&lid=cs&oid=1063529>

[18] *Mlýn Kojetín* [online]. 2011 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z:

<http://www.mlynkojetin.cz/>

[19] *Penam* [online]. 2012 [cit. 2012-04-25]. Dostupné z:

<http://www.penam.cz/cs/svet-penam/pro-novinare-a-media/loga-ke-stazeni/>

[20] *Penam* [online]. Historie a současnost 2012 [cit. 2012-04-02]. Dostupné z:

<http://www.penam.cz/cs/svet-penam/historie/>

[21] *Přehled sortimentu chleba* [online]. 2011 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z:

<http://miric.unas.cz/2011/01/PREHLED-SORTIMENTU-CHLEBA.html>

[22] *Ramram* [online]. 2010 [cit. 2012-05-02]. Dostupné z:

<http://www.ramram.cz/index.htm>

[23] *Rejstřík.penize.cz* [online]. 2010 [cit. 2012-05-02] Dostupné z:

<http://rejstrik.penize.cz/29239478-rudolfovo-pekarstvi-s-r-o>

[24] *Rosa market* [online]. 2009 [cit. 2012-04-18]. Dostupné z: <http://www.rosamarket.cz/>

[25] *Rozdělení pekárenských výrobků* [online]. 2011 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z:

<http://miric.unas.cz/2011/03/ROZDELENI-PEKARENSKYCH-VYROBKU.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

aj. a jiné

apod. a podobně

a.s. akciová společnost

atd. a tak dále

č. číslo

dod. Dodavatel

IČO identifikační číslo organizace

ISO International organization for standardization

K kritérium

Kč Koruna česká

např. například

RI reciproční index

s.r.o. společnost s ručením omezeným

tj. to jest

vč. včetně

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Sídlo firmy Rudolfovo pekařství s. r. o. [vlastní]</i>	33
<i>Obrázek 2: Vchod do sídla firmy Rudolfovo pekařství s. r. o. [vlastní]</i>	34
<i>Obrázek 3: Logo firmy ROSA market s. r. o. [16]</i>	37
<i>Obrázek 4: Logo firmy Penam a. s. se sloganem [19]</i>	37
<i>Obrázek 5: Grafické znázornění vah jednotlivých kritérií [vlastní]</i>	46

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Základní údaje pro výběr dodavatele mouky [vlastní].....</i>	<i>43</i>
<i>Tabulka 2: Výpočet prostého hodnocení podle pořadí pro dodavatele mouky [vlastní]</i>	<i>44</i>
<i>Tabulka 3: Určení párového srovnávání (Fullerova metoda) [vlastní]</i>	<i>45</i>
<i>Tabulka 4: Výpočet vah pomocí Fullerovy metody [vlastní].....</i>	<i>46</i>
<i>Tabulka 5: Výpočet váhového hodnocení podle pořadí dodavatele mouky [vlastní]</i>	<i>47</i>
<i>Tabulka 6: Základní údaje pro výběr dodavatele kmínu [vlastní]</i>	<i>49</i>
<i>Tabulka 7: Výpočet prostého hodnocení podle pořadí pro dodavatele kmínu [vlastní]</i>	<i>50</i>
<i>Tabulka 8: Výpočet váhového hodnocení podle pořadí dodavatele kmínu [vlastní]</i>	<i>51</i>