

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**Analýza dodavatelských-odběratelských vztahů ve vybraném  
podniku**

*Bakalářská práce*

Autor:

Veronika Tomešová

Vedoucí práce:

Ing. Jaroslava Pražáková Ph.D

České Budějovice:

2013

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika TOMEŠOVÁ**  
Osobní číslo: **E10864**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybraném podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem práce je provedení analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybraném podniku, na základě zjištěných výsledků budou stanovena příslušná opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu podniku.

#### Metodika práce:

Prostudovat dostupnou literaturu týkající se tématu bakalářské práce. Charakterizovat vybraný podnik. Provést analýzu dodavatelsko-odběratelských vztahů se zaměřením na způsob výběru a hodnocení dodavatelů, komunikaci se zákazníky a další činnosti. Na základě výsledků analýzy budou stanovena příslušná opatření.

#### Rámcová osnova:

1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Metodika a cíl práce,
4. Charakteristika podniku,
5. Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů,
6. Zhodnocení a navržení opatření,
7. Závěr,
8. Seznam použité literatury,
9. Přílohy (v případě potřeby).

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **30-50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

PERNICA, P. Logistika pro 21. století : supply chain management. 1. vyd. Praha: Radix, 2005, 569 s. ISBN 80-86031-59-4.

DRAHOTSKÝ, I., ŘEZNÍČEK, B. Logistika : procesy a jejich řízení. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003, 334 s. ISBN 80-7226-521-0.

SIXTA, J., MAČÁT, V. Logistika : teorie a praxe. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005, 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

LEHTINEN, J. R., SVOZILOVÁ, A. Aktivní CRM : řízení vztahů se zákazníky : přínosy CRM pro firmy, upevňování a rozvoj vztahů, hodnota vztahu se zákazníkem, skutečná realizace orientace na zákazníka, moderní trendy v podnikatelském prostředí, příklady z praxe. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9.

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

ŠTŮSEK, J. Řízení provozu v logistických řetězcích. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslava Smolová, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2013**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínský, Ph.D.  
děkan

  
L.S.

  
doc. Ing. Darja Holáková, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012



## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Analýza odběratelsko-dodavatelských vztahů ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury, materiálů a dalších informačních zdrojů uvedených v bakalářské práci.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Benešově, 2013

.....  
Veronika Tomešová



### **Poděkování**

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Jaroslavě Pražákové Ph. D za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji paní Stehlíkové a panu Matějovskému ze společnosti ABC za poskytnutí důležitých informací k vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	3
<b>2</b>	<b>Literární přehled</b> .....	4
2.1	Definování požadavků na dodávky a dodavatele.....	4
2.2	Nákup.....	6
2.2.1	Objekty nákupu.....	6
2.2.2	Úkoly nákupu a způsoby pořízení.....	7
2.2.3	Nákupní kroky společnosti.....	8
2.2.4	Modely nákupního procesu organizací.....	10
2.3	Dodavatelsko-odběratelské vztahy.....	15
2.3.1	Výběr dodavatelů.....	16
2.3.2	Hodnocení dodavatelů.....	18
2.3.3	Odběratelé.....	20
2.3.4	Komunikace s dodavateli.....	21
2.3.5	Partnerství.....	22
2.4	Shrnutí literárního přehledu.....	22
<b>3</b>	<b>Metodika a cíl práce</b> .....	24
3.1	Cíl práce.....	24
3.2	Metodika práce : postup zpracování práce.....	24
3.2.1	Literární rešerše.....	24
3.2.2	Zdroje dat.....	24
3.2.3	Charakteristika podniku.....	25
3.2.4	Vyhodnocení a popis stávajícího stavu v podniku.....	25
3.2.5	Návrhy.....	25
<b>4</b>	<b>Charakteristika podniku</b> .....	28
4.1	Základní informace o podniku.....	28
4.2	Organizační struktura.....	30
<b>5</b>	<b>Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů</b> .....	32



5.1	Současný stav podniku .....	32
5.1.1	Nákup.....	32
5.1.2	Přehled jednotlivých dodavatelů.....	33
5.1.3	Odběratelé.....	37
5.1.4	Standardní výběr dodavatele.....	38
5.1.5	Prováděné hodnocení dodavatelů .....	39
5.2	Vlastní návrhy .....	40
<b>6</b>	<b>Zhodnocení a navržení opatření.....</b>	<b>42</b>
6.1	Návrh výběru nového dodavatele ovoce a zeleniny.....	42
6.1.1	Základní kritéria pro výběr dodavatele.....	42
6.1.2	Kritéria mají stejnou váhu.....	46
6.1.3	Kritéria nemají stejnou váhu.....	47
6.2	Návrh nového způsobu objednávání jídel .....	50
6.3	Návrh možného provádění hodnocení dodavatelů, .....	51
6.4	Důraz na spolupráci s kvalitními dodavateli .....	53
6.5	Zhodnocení návrhů.....	54
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>Summary.....</b>	<b>57</b>
<b>9</b>	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>59</b>
<b>10</b>	<b>Přílohy3</b>	



# 1 Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou dodavatelsko-odběratelských vztahů, je zaměřena převážně na výběr a hodnocení dodavatelů, vzájemnou komunikaci a další činnosti. Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že v současné době jsou dodavatelsko-odběratelské vztahy pro většinu dnešních firem klíčovou záležitostí. Podniky se zaměřují nejen na výběr vhodného dodavatele, ale také na udržení dlouhodobé spolupráce a zejména dobrých vzájemných vztahů.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy jsou pro fungování podniku a udržení jeho pozice na trhu velmi důležité. Na základě jejich dobrého fungování může podnik stavět svoji vlastní konkurenční výhodu. Konkurenční výhoda může spočívat například v nejnižší ceně na trhu nebo ve vysoké kvalitě poskytovaných služeb.

Jako subjekt, vhodný ke zpracování bakalářské jsem si zvolila společnost, jejíž hlavní činností podnikání je poskytování služeb v oblasti catering. Společnost dále poskytuje služby v oblasti facility management, motivace zaměstnanců prostřednictvím benefičních programů nebo poskytováním stravenek. Z důvodu nesouhlasu managementu společnosti s užitím obchodního jména společnosti v této bakalářské práci byl podnik pojmenován vlastním názvem ABC, a. s., který se bude objevovat v celé části této bakalářské práce. Společnost neposkytla své obchodní jméno z důvodu současného ohrožení konkurenční firmou a obavami v případě zneužití informací. Navázána byla spolupráce s geograficky nejbližší pobočkou, sídlící v Poříčí nad Sázavou. Poříčí nad Sázavou se nachází v okrese Benešov, ve Středočeském kraji. Pobočka zde existuje již od roku 2004.

Jelikož ABC, a. s. nevyrábí výrobky, nýbrž poskytuje služby, bude část této bakalářské práce věnována službám.

## 2 Literární přehled

Rešerše shrnuje nejdůležitější poznatky, týkající se nákupu, výběru a hodnocení dodavatelů, komunikaci mezi nimi a partnerství. Další část je zaměřená na odběratele a to zejména na dodavatelský cyklus. Pro účely práce se definují pojmy dodavatel, subdodavatel, odběratel, nákup, dodávka a jejich požadavky na základě Nenadála (2006).

### 2.1 Definování požadavků na dodávky a dodavatele

Krok definování požadavků odběratelem patří mezi nejdůležitější úkony v nákupním procesu. Realizují jej ti, kdo nakupují. V praxi to bývají právě nákupní organizace a jejich zaměstnanci, kteří často nepřikládají této situaci váhu, jakou by si zasloužila. Z tohoto důvodu dochází k občasným nedorozuměním mezi dodavatelem a odběratelem. Příčinou je nejednoznačnost, nekomplexnost a časté změny požadavků.

Podle Normy ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti (2002) se požadavkem na dodávky myslí určitá potřeba nebo očekávání, která je stanovena odběratelem, obecně se předpokládá nebo je závazná.

Pernica (2005) uvádí, že požadavky lze sloučit do následujících tří skupin:

- Požadavky na vlastní dodávané produkty.
- Požadavky na procesy a systémy managementu u dodavatelů.
- Požadavky na další služby, které jsou spojeny s dodávkami.

V praxi jsou za výše zmíněné požadavky odpovědni zástupci odběratelské organizace. Ručí za jejich komplexnost, srozumitelnost, jednoznačnost a především včasnost. Vystává základní otázka. Jaký postup při definování požadavků odběratele by měl být dodržován? Odpověď zní jednoduše, nesmí v něm chybět **následující základní kroky:**

- Analýza výchozích podkladů pro správné definování požadavků

Tato úloha je důležitá zejména v situaci, kdy budeme objednávat nové, doposud nepožadované komodity. K základním informačním vstupům patří například:

seznam dodavatelů jednotlivých komodit, legislativní požadavky, informace zákazníků atd.

- Tvorba požadavků na dodávky

stanovení požadavků není nikdy záležitostí jedinců, jelikož je nutná vzájemná kontrola spolupracovníky. Výsledkem je přesná specifikace nakupovaného materiálu, výrobku nebo služby a dále také specifikace procesů u potencionálních dodavatelů. Mezi hlavní požadavky patří zejména termíny dodání, dodávané množství, maximální celkové náklady na objednávku atd.

- Přezkoumání stanovených požadavků

účelem tohoto kroku je přezkoumat zda jsou požadavky na dodávky případně dodavatele kompletní, srozumitelné a jednoznačné. Dále nesmí být v rozporu se zájmy zainteresovaných stran a s platnou legislativou dané země.

- Schválení a uvolnění požadavků

nastává v případě, pokud zaměstnanci dospějí k názoru, že výčet požadavků je vyhovující. Pravomoc k tomuto kroku má v praxi nejčastěji obchodní ředitel nebo vedoucí nákupu.

- Projednání požadavků s dodavateli

v této fázi vybíráme vhodného dodavatele. Je nesmírně důležité sdělit informace potencionálním dodavatelům v dostatečném předstihu, aby se mohli na případné výběrové řízení řádně připravit. (Nenadál, 2006)

Gross (1996) uvádí, že definované požadavky odběratele musí být vždy odvozeny od jeho současných i budoucích potřeb. Tyto potřeby mohou být identifikovány např. analýzou takových **vstupních informací**, jako jsou:

- podnikatelské plány za následující období,
- přehled nově získaných zakázek,
- požadavky legislativy,
- požadavky jednotlivých organizačních jednotek odběratele,
- záznamy o spolupráci s dodavateli za minulé období apod.

Jak potvrzují mnohé případové studie, již v tomto kroku dochází k závažným opomíjením. Tvorba požadavků by měla být vždy týmovou záležitostí. Hlavním důvodem pro tuto zásadu je následná kontrola ze strany spolupracovníků. Pokud

by takovou činnost prováděl pouze jeden člověk mohlo by docházet k prohlubování nedostatků v tomto zásadním kroku. V praxi jde často o rutinní činnost, kdy zaměstnanec útvaru nákupu sesbírá požadavky a informace z jiných útvarů.

## **2.2 Nákup**

Funkce nákupu zajišťuje pokrytí vnitropodnikových potřeb. V sektoru služeb je situace analogická jako ve sféře obchodní. Dochází zde k nakupování zboží za účelem dalšího vlastního prodeje, nejčastěji poskytnutí zákazníkovi nové služby.

Lukoszová (2004) a Nenadál (2006) a Lambert (2005) se shodují na tom, že základní funkcí nákupu je zabezpečení bezporuchového přísunu surovin, materiálu, služeb a informací za účelem splnění všech požadavků kladené odběratelem především z hlediska množství, kvality, doby a místa dodání.

Naopak Synek (2010) uvádí, že nákup představuje proces, který zahrnuje činnosti uskutečňované na nákupním trhu s cílem zajistit potřebné suroviny nebo služby pro výrobu. Což vyžaduje mít k dispozici nástroje, na základě nichž je možno analyzovat potřeby, přesně je specifikovat, hledat potencionální dodavatele a jejich následné hodnocení. To vše za předpokladu vytváření dlouhodobých pozitivních vzájemných vztahů.

### **2.2.1 Objekty nákupu**

Obecná ekonomická teorie přepokládá, že pro výrobu jsou zapotřebí tři základní výrobní faktory neboli vstupy. Jedná se o práci, půdu a kapitál. S použitím výrobních faktorů se vyrábí statky tj. zboží a služby. Výrobní faktory patří do vlastnictví domácností. Ty je pronajímají firmám a plyne jim z nich důchod. Za získaný důchod domácnosti nakupují statky, peníze získané prodejem statků jsou zisky firem. Za výše zmíněné zisky si firmy opět najímají výrobní faktory od domácností a celý koloběh se znovu opakuje (Holman, 2011).

Součástí řízení oblasti materiálů je předpovídání budoucích materiálových požadavků. Cílem řízení oblasti materiálů je řešit materiálové problémy z celopodnikového hlediska tzv. je optimalizovat a to zejména prostřednictvím koordinace výkonu různých materiálových funkcí (Lambert, 2005).

U průmyslových výrobků rozlišujeme **sedm následujících kategorií nakupovaných výrobků**:

- Suroviny – jedná se o výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu např. uhlí, dřevo, zemědělské plodiny.
- Procesní základní materiály, meziprodukty – výrobky, které vyžadují další opracování např. sklo, stavební materiál.
- Doplňkový materiál – slouží k zabezpečení výrobních i nevýrobních procesů, pro podnik většinou znamenají významný zdroj úspor. Např. čisticí prostředky nebo kancelářské potřeby.
- Komponenty, díly, polotovary – jsou většinou plně hotovy pro další montáž např. (motory, ovladače).
- Zařízení – jedná se o zboží investičního charakteru, finančně náročné. Např. dopravní prostředky, počítače, stroje.
- Systemy – mají často velký podíl na ekonomických výsledcích firmy např. (výrobní linky, informační systémy).
- Služby – prostředky nehmotného charakteru přispívající k vytvoření finálních produktů. Např. výzkum, doprava, propagace (Lukoszová, 2004).

### 2. 2. 2 Úkoly nákupu a způsoby pořízení

Lukoszová (2004) a Horáková (1998) uvádějí, že hlavním úkolem nákupu uskutečnění pravidelně se opakujících dodávek požadovaného sortimentu např. surovin a jejich dodávka na požadované místo, včas a za akceptovatelné ceny. Neboli zajištění všech potřebných materiálových vstupů v předem určeném množství, jakosti, stanoveném místě a čase, současně při respektování ekonomických, technických a sociálních kritérií.

### **Mezi obecné úkoly nákupu patří:**

- specifikace potřeb,
- určení velikosti a termínů potřeby dodávky,
- hledání vhodných dodavatelů,
- volba dodavatele,
- uskutečnění objednávky,
- kontrola dodávky a její následné zaúčtování,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby, potřebné k uskutečnění objednávek budoucích (Synek,2010)

Nakupované suroviny, výrobky nebo služby lze pořídit několika následujícími způsoby. Každý níže zmíněný způsob má svá pozitiva a negativa.

První formou je tzv. **přímý nákup**. V tomto případě se jedná o jednorázovou platbu nebo splátku v dohodnutém časovém intervalu (např. nákup na úvěr). Druhou formou je pořízení přes **leasing**. Hlavní výhoda leasingu spočívá v tom, že nevyžaduje okamžité vysoké výdaje, ale na druhou stranu je v konečném zúčtování dražší. Třetí formou je **pronájem**. Ten se využívá v případě, je-li např. určité výrobní zařízení zapotřebí pouze na krátký časový úsek a jeho koupě by byla nevýhodná (Štůsek, 2007).

### **2. 2. 3 Nákupní kroky společnosti**

Společnost Robinson and Associates identifikovala osm jednotlivých stádií a nazvala je tzv. nákupními fázemi. Tento zjednodušený model se nazývá konstrukce nákupní sítě. Ukazuje jednotlivé nákupní fáze v případě nové nákupní situace. V situacích opakovaného nákupu, kdy má firma svého oblíbeného dodavatele nebo skupinu dodavatelů nastává řazení dle priorit.

Model osmi nákupních stádií, popisující jednotlivé kroky nákupu společnosti.

1. Rozpoznání problému.
2. Obecný popis potřeby.
3. Specifikace výrobku.



4. Hledání dodavatele.
5. Kolekce návrhů.
6. Výběr dodavatele.
7. Specifika objednávky.
8. Zhodnocení nákupu.

Zdroj: (Kotler, 2007)

1. Nákupní proces začíná tehdy, objeví-li se problém nebo potřeba, mající za následek potřebu koupě zboží nebo poskytnutí služby. **Rozpoznání** může být spuštěno interním nebo externím stimulem. Např. interně se společnost rozhodne, že bude vyrábět nový výrobek a následně k tomu bude potřebovat nové suroviny a vybavení.
2. **Obecný popis** potřeby je specifikován pomocí druhu a množství zboží. U strategicky významných položek nákupu, ten kdo nakupuje spolupracuje s dalšími osobami např. inženýry, kupujícími (Kotler, 2007).
3. V této fázi jde především o **stanovení technických parametrů zboží**. Technický tým zpracovává projekt, jehož hlavním smyslem je snižování nákladů.
4. V tomto kroku dochází k **vyhledávání konkrétního dodavatele**. Hlavním smyslem je shromáždit veškeré informace o všech možných potencionálních dodavatelích. Většina firem se snaží počet dodavatelů omezit a to zejména z plynoucích výhod, např. snazší komunikace, vyšší náklonnost ke zlepšování kvality... Pro snížení možných rizik v zásobování je tudíž snaha uzavírat dlouhodobé kontrakty s dodavateli (Gros, 1996).
5. **Posuzování nabídek** se uskutečňuje na základě dostupných informací nebo osobních jednání s jednotlivými prodejci. Následkem individuálního posouzení jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni.
6. Zde dochází k **finálnímu výběru dodavatele**. Nákupčí hodnotí jednotlivé dodavatele podle různých kritérií. Dodavatele můžeme následně rozdělit na hlavní, sekundární a vedlejší.
7. V tomto kroku dochází **ujasnění všech podmínek** dodavatelsko-odběratelských vztahů.
8. Posledním stádiem je **formulace konečné objednávky**, sjednání technických parametrů, množství, termínu, případně postupu při odmítnutí vadných dodávek a reklamací.

V rámci dlouhodobých vztahů se doporučuje sjednání častějších dodávek v menších množstvích (Synek, 2010).

## **2. 2. 4 Modely nákupního procesu organizací**

### **1) Klasické modely nákupního procesu organizací**

#### **Modely 60 let**

Z existence těchto modelů lze vyvodit, že procesní přístup k řízení nákupu je historicky odůvodněný a použitelný v podmínkách podnikové reality. K jednotlivým subprocesům, lze přiřadit osobu, která je zodpovědná za jejich průběh. Lze předpokládat, že tyto modely vznikly za účelem rozčlenění jednotlivých fází nákupního procesu a určení jejich klíčových otázek. (Tomek, 1999).

#### **Nákupní modely ze 70 a 80 let**

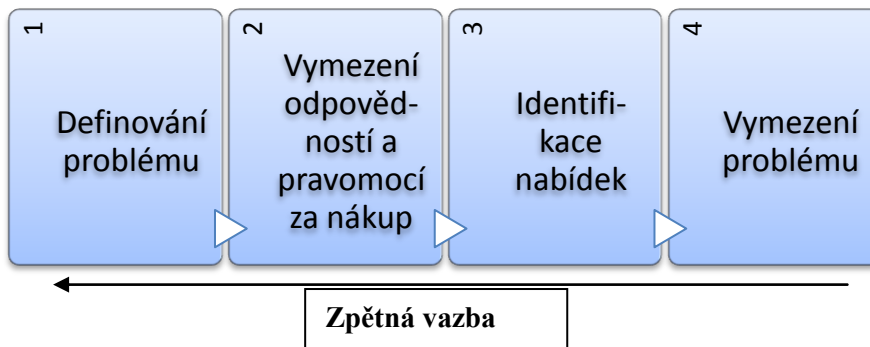
Předmětem zkoumání modelů 70 let byl především nákupní proces. Modely z let 80 obsahují rovněž fáze nákupního procesu, který však modifikuje nebo v části výběru dodavatele rozšiřuje o další. Výše zmíněná modifikace nákupního procesu je založena na realizaci marketingového výzkumu na průmyslovém trhu. Zde se výrazněji objevuje pohled na nákup jako interakční proces mezi odběratelem a dodavatelem. Pozornost je zde soustředěna především na výběr nového dodavatele (Tomek, 1999).

#### **Modely 90 let**

V těchto letech se objevuje procesní pohled na nákup. Na nákupní proces podniku lze nahlížet dvojitým způsobem a to v širším a užším pojetí.

Nákupní proces v užším pojetí – toto pojetí nákupu představuje pouze proces rozhodování o nákupu z pohledu odběratele. Jak můžeme vidět na obrázku 1, toto pojetí můžeme označit za značně zúžené, neboť v nákupním procesu nejsou zahrnuty interakční vazby a logistika (Tomek, 1999).

**Obrázek 1 - Nákupní proces v užším pojetí**



Zdroj: Tomek (1999)

Nákupní proces začíná definováním konkrétního problému. Za ním následuje vymezení jednotlivých odpovědností a pravomocí za nákup. Ta je většinou svěřena pracovníkům nákupního oddělení, kteří zároveň zodpovídají za následující identifikaci nabídek dodavatelů, kteří splnili podmínky. Poslední činností je vymezení konkrétního problému. Ta prostřednictvím zpětné vazby navazuje na činnost definování problému.

Nákupní proces v širším pojetí – Nákupní proces je rozšířen o fáze logistické povahy. Z důvodu, aby mohly být realizovány úkoly nákupu a bylo dosahováno strategických cílů nákupu musí zároveň probíhat hmotné a informační procesy. Z tohoto lze vyvodit, že doprava (v případě, že je realizována odběratelem) příjem a skladování tvoří důležitou součást procesů podnikového nákupu (Tomek, 1999).

Jejich obsah lze vymežit ve dvou rovinách:

- a) věcné (nákup, doprava, skladování),
- b) řídicí (zde se jedná o procesy plánování, koordinace a kontroly nákupu).

**Obrázek 2 - Nákupní proces v širším pojetí**



Zdroj: Tomek (1999)

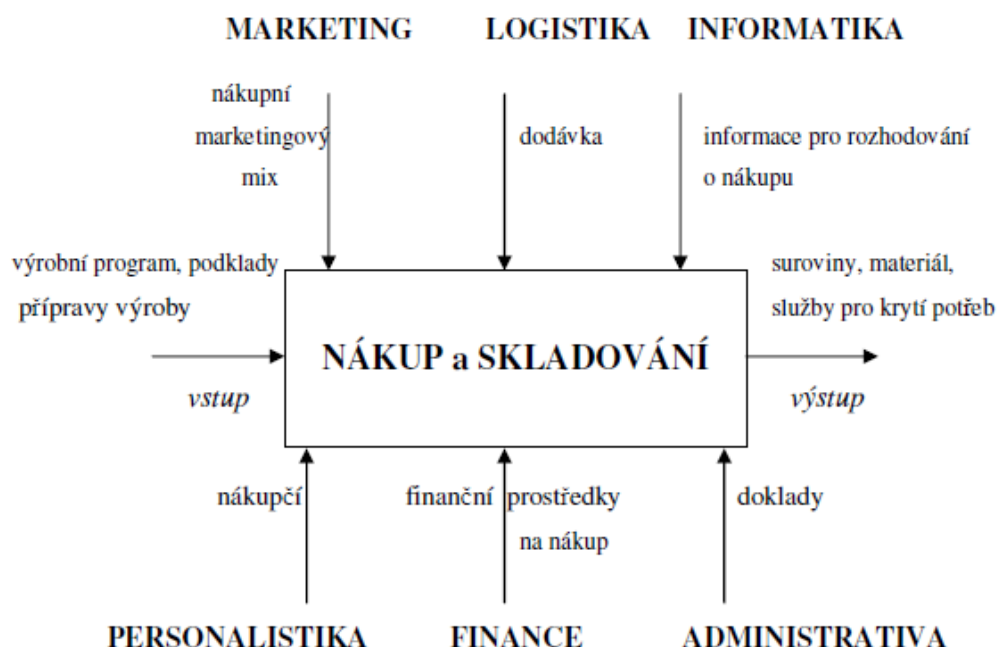
Obrázek 2 znázorňuje nákupní proces v širším pojetí. Proces začíná vznikem určité potřeby. Nejčastěji se jedná o nedostatek surovin, pro výrobu nového segmentu zboží. Následuje fáze nákupu. Tato fáze má za úkol analyzovat potencionální dodavatele a vybrat toho nejvhodnějšího. Jak již bylo uvedeno výše, tato fáze je dále rozšířená o činnosti spojené s dopravou, příjmem zboží a jeho následným skladováním.

## 2) Model interakcí s jinými podnikovými procesy

Změny v podniku musí být podle M. E. Portera zaměřeny do oblasti základních podnikových procesů, kterými rozumíme především zásobovací logistiku. Výrobu, prodej a distribuci, jež se vzájemně ovlivňují.

Obrázek 3 znázorňuje vzájemnou interakci procesů jakou jsou marketing, logistika, informatika, personalistika, finance a administrativa v podnikovém nákupu. Zahrnující jejich nejdůležitější výstupy do procesu nákupu a skladování s nimiž bývá v praxi často spojován.

**Obrázek 3 - Procesy v podnikovém nákupu**



Zdroj: Lukoszová (2012)

### 3) Model subprocesů v podnikovém nákupu

Jedním z praktických požadavků managementu podniku při realizaci změny na vstupu je členění podnikových procesů na proces nákupu a proces skladování. Oba procesy se řídí příslušnými normami ISO. Podle dokumentace normy ISO 9001 se proces nákupu materiálů, výrobků a služeb skládá z několika následujících částí.

- **Definování požadavků na materiály, výrobky a služby** zahrnující subprocesy jako specifikaci požadavku, průzkum nákupního trhu, výběr dodavatele, uzavírání kupních smluv apod.
- **Odběr a příjem na sklad**, skládající se z příjmu materiálu na sklad, vstupní kontroly dodaného zboží případně služby, příjmu na sklad, výdej materiálu ze skladu případně vedení dokumentace.

(V procesech nákupu a skladování je možno přistoupit ke změnám po linii jejich subprocesů.) Jednotlivé subprocesy, které budou podléhat revizi a cíleným změnám jsou uvedeny v následující tabulce 1 (Lukoszová, 2012).

**Tabulka 1 - Subprocesy podnikového nákupu**

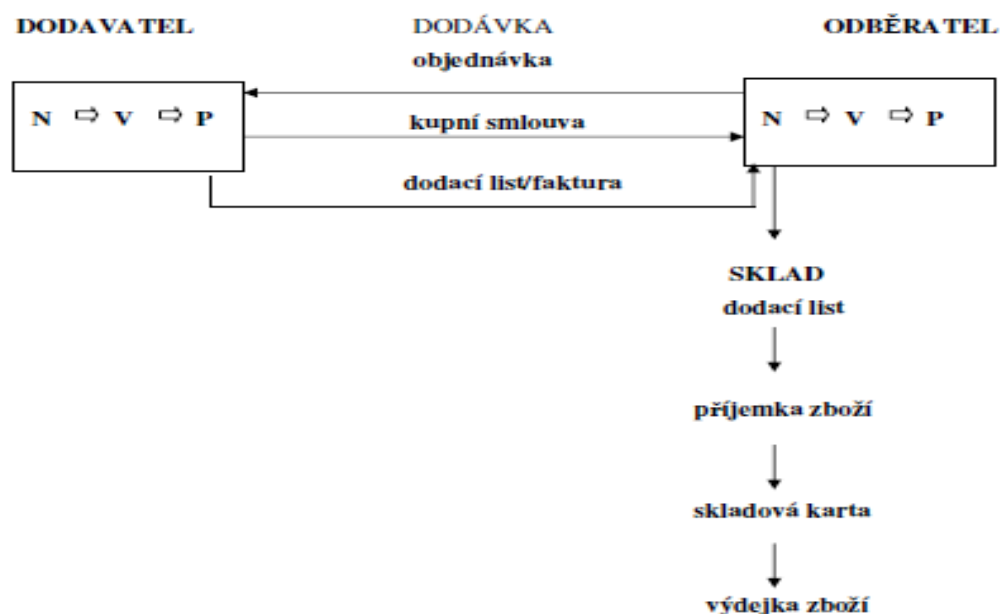
Procesy nákupu	Subprocesy nákupu
Nákup	Stanovení nákupních potřeb, komunikace a obchodní jednání s dodavateli.
Skladování	Příjem zásob, manipulace se zásobami, výdej zásob a likvidace nepotřebných zásob.
Marketing	Tržní analýzy, analýza konkurence, průzkum dodavatelů, výběr dodavatelů.
Logistika	Doprava, řízení zásob, vyřizování objednávek.
Finance	Přidělování a zabezpečení finančních prostředků na nákup
Informatika	Evidence zásob, zpracování informací o nákupu.
Personalistika	Výběr a řízení pracovníků nákupu.
Administrativa	Vystavení skladové karty, objednávky, kupní smlouvy, příjemky, výdejky.

Zdroj: Lukoszová 2012

Obsah výše uvedených procesů nelze zcela zobecnit, jelikož se liší s ohledem na parametry konkrétního podniku např. velikost, obor podnikání a je podmíněn přijatou organizační strukturou podniku. Definování procesů v podniku je předmětem managementu, tzv. rady změn (Lukoszová, 2012).

#### 4) Model administrativy nákupního procesu

Obrázek 4 - Model administrativy nákupního procesu

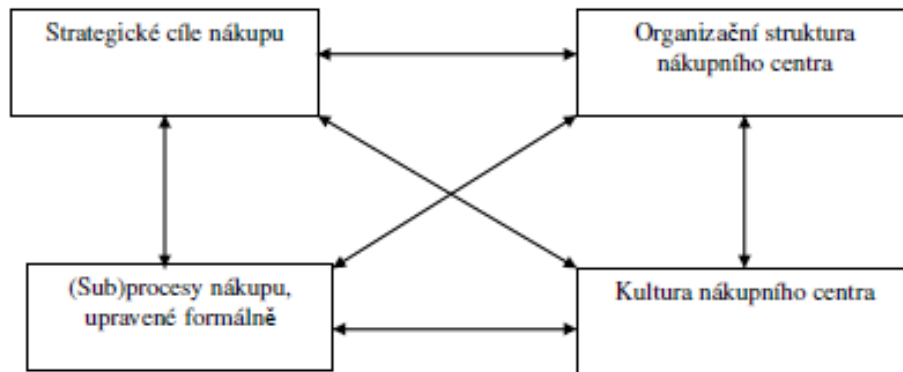


Zdroj: Lukoszová (2012)

Model vyobrazený na obrázku 4 znázorňuje proces nákupu. Po předem sjednaných podmínkách vzájemné dodavatelsko-odběratelské spolupráce zašle odběratel dodavateli závaznou objednávku. Dodavatel ji přijme a pošle odběrateli návrh kupní smlouvy. Pokud odběratel s návrhem souhlasí, stvrdí svůj souhlas podpisem a následně je mu zboží dodáno. Dodávku zboží tvoří i dodací list, případně faktura.

## 5) Model prvků a vazeb v procesech podnikového nákupu

Obrázek 5 - Model prvků a vazeb v procesech podnikového nákupu



Zdroj: Pražská (2002)

Výše uvedený model ukazuje vzájemné vazby v jednotlivých procesech podnikového nákupu. Jednotlivé procesy jsou vzájemně propojeny a vzájemně spolu souvisejí.

### 2.3 Dodavatelsko-odběratelské vztahy

Dobré dodavatelské vztahy efektivně přispívají ke snížení nákladů na obou stranách obchodních partnerů a zároveň podporují vzájemnou spolupráci. Odběratelé i dodavatelé jsou vázáni dodržováním platné legislativy a etických pravidel podnikání. V současné době přetrvává snaha o neustálé zlepšování vzájemných dodavatelsko-odběratelských vztahů a uzavírání nových kontraktů. Jednotlivé činnosti uzavírání dodavatelsko-odběratelských vztahů znázorňuje obrázek 6.

## Obrázek 6 - Uzavírání dodavatelsko-odběratelských vztahů



Zdroj: Lambert (2005)

### 2. 3. 1 Výběr dodavatelů

Při vzniku určité nákupní potřeby musí podnik nejprve analyzovat potenciální dodavatele, které vyhovují našim předem stanoveným požadavkům. Vhodným požadavkem může být například cena, dopravní dostupnost apod. Poté na základě rozhodovacích kritérií vybrat toho dodavatele, který co nejvýhodněji poskytne požadovaný materiál nebo službu. Správný výběr vhodných dodavatelů může příznivě ovlivnit hospodaření podniku.

Podle Beila (2009) je výběr dodavatele proces, při kterém kupující analyzuje a vyhodnocuje všechny potenciální dodavatele.

Schutle (1994) říká, že (předpokladem rozhodnutí je existence volby mezi více alternativami). Neboli zodpovědná zhodnocení všech stanovených kritérií.)

Výběrovými kritérii mohou být například:

- dostupnost,
- garance ceny,
- výrobní kapacity,
- ochrana životního prostředí (Modrák, 2007).



Nejpoužívanějším výběrovým kritériem je cena, čas doručení, kvalita a v neposlední řadě spolehlivost doručení (Pernica, 2000).

Výběr dodavatele lze provádět pomocí metod vícekritériálního hodnocení variant. Cílem těchto metod je stanovení pořadí výhodnosti jednotlivých variant, přičemž varianta s nejlepším umístěním představuje nejlepší kompromisní variantu (Friebelová, 2007).

Metody lze rozdělit podle toho, jaký typ informace vyžadují. Zde budou zmíněny pouze metody, které vyžadují kardinální informaci o variantách každého kritéria. Tato skupina se dále rozděluje na jednotlivé dílčí podskupiny podle principu, na kterém jsou hodnocení založena. Máme například **tyto základní přístupy**:

- 1) maximalizace užítku - sem patří nejnámější bodovací metoda, při které rozhodovatel přiřadí každému prvku rozhodovací matice určitý počet bodů ze zvolené stupnice, a to tak, že lepší hodnotě kritéria přiřadíme větší počet bodů. Další metody patřící do této kategorie jsou metoda váženého součtu, metoda bazické varianty a metoda AHP.
- 2) Minimalizace vzdálenosti od ideální varianty - (příp. maximalizace vzdálenosti od bazální varianty) neboli TOPSIS. Tato metoda je založena na výběru varianty, která je nejbližší k ideální variantě a nejdále od bazální varianty. Předpokladem je maximalizační charakter všech kritérií, pokud kritéria maximalizační nejsou je nutné v prvním kroku na maximalizační převést.
- 3) Preferenční relace - ELECTRE, PROMETHE
- 4) Metody založené na mezní míře substituce (Hilier, 2001)

### **2. 3. 2           Hodnocení dodavatelů**

Procesy hodnocení dodavatelů se u dnešních společností stávají nepředepsanou samozřejmostí. Metody se liší použitými postupy, náročností a množstvím potřebných informací. Cílem je vybudování a zabezpečování skupiny spolehlivých obchodních partnerů a udržování kladných obchodních vztahů. Pro případ výskytu problému se vede záložní databáze vhodných dodavatelů.

Podle Lamberta (2005) je hlavním cílem hodnocení dodavatelů získat maximálně objektivní informace o dodavateli tím, že vyhodnotíme naši reálnou spolupráci s využitím objektivně měřitelných dat a subjektivních hodnocení ze strany co nejširšího okruhu zaměstnanců firmy.

Vaněček (2008) uvádí, že pro hodnocení dodavatelů, které probíhá zpravidla na konci každého roku. Je třeba stanovit nejprve jejich zdůvodněný počet.

Podle Horákové (1998) je jednou ze základních věcí, která charakterizuje dobrého obchodního partnera, poměr ceny k výkonu. Při hodnocení konkrétního dodavatele patří k jeho nejdůležitějším aspektům jeho výkonnost nejen v zásobování ale i k výkonnosti celého podniku dodavatele (Preclík, 2002).

#### **Důvody provádění hodnocení**

- Činnosti umožňují poznat, kteří z potencionálních dodavatelů budou v budoucnosti schopni přispívat k naplňování politiky a strategie odběratelské organizace.
- Identifikují dlouhodobou předpoklad dodavatelů plnit požadavky odběratelů. Přispívají ke značnému vzájemnému snižování nákladů.
- Podporují vzájemnou efektivní spolupráci.
- Jsou účinnou formou učení, která partnerům umožňuje poznat dobré i špatné stránky praxe (Nenadál, 2006).

## **Rámcový postup hodnocení**

### 1. Krok : Určení závažných kritérií

Kritéria, která by měla být obsažena v hodnocení jsou přesně definována jednotlivými účastníky. Je nutné zvolit taková kritéria, která jsou rozhodující pro nákup vybraného podniku. Mohou to být např. jakost, pružnost, technické vybavení, personální vybavení, finanční síla, ochota k inovacím nebo ekologická vhodnost výrobků.

### 2. Krok : Vážení kritérií podle jejich důležitosti

Je osvědčeno přidělovat kritériím váhy od 1 do 3 s významem: 1 – malá, 2 – střední, 3 – významná důležitost. U významných činitelů může být váha vyšší např. 5.

### 3. Krok : Stanovení hodnotící stupnice

Stanovení rozpětí známek pro jednotlivá kritéria musí umožnit snadné odstupňování. Osvědčily se známky v rozmezí od 0 do 10. Znamka 0 znamená, že dodavatel danému kritériu vůbec nevyhovuje, a známka 10 naopak absolutní splnění kritéria.

### 4. Krok : Bodovací systém a provádění vyhodnocení

Každý dodavatel se nyní podle každého kritéria ohodnotí pomocí známky 0 až 10. Počet bodů za kritérium se dostane vynásobením známky (0 až 10) vahou kritéria (1 až 3). Tak systematicky oceníme všechna kritéria u jednotlivých vybraných dodavatelů. Nejvýše dosažitelný počet bodů je dán součtem součinů jednotlivých vah a maximálního možného součtu bodů pro kritéria (Horáková, 1998).

Modelový příklad, zachycený v tabulce 2 zachycuje jedno z možných hodnocení dodavatelů. Postup vychází z metody ABC.

**Tabulka 2 - Příklad systematického hodnocení dodavatelů**

Kritérium	Váha	Dodavatel A		Dodavatel B		Dodavatel C	
		známka	body	známka	body	známka	body
Jakost	3	4	12	7	21	8	24
Pružnost	2	10	20	2	4	6	12
Finanční síla	1	9	9	5	5	7	7
Řízení jakosti	2	5	10	9	18	2	4
Blízkost místa	3	3	9	6	18	8	26
Součet		<b>60</b>		<b>66</b>		<b>71</b>	
Maximálně dosažitelné body 110							

Zdroj: (Horáková 1998)

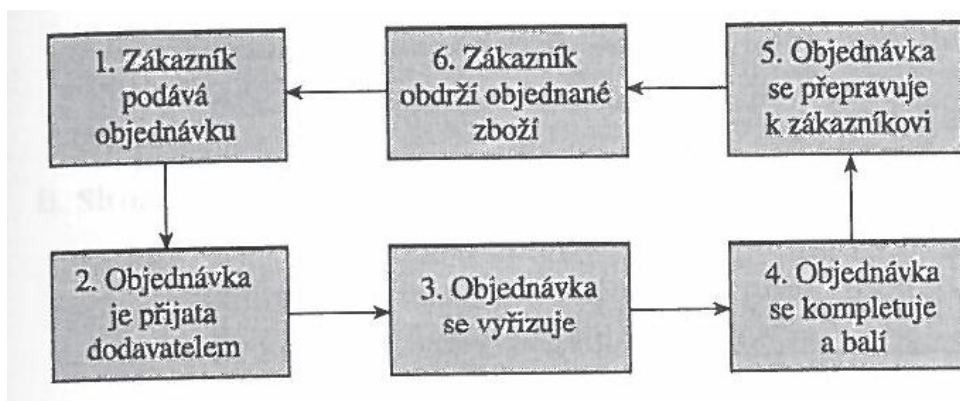
### 2.3.3 Odběratelé

Odběratelem je buď fyzická nebo právnická osoba, které přijímá produkt od dodavatele. Tento pojem se v mnohých případech shoduje s pojmem zákazník (Normy ISO 9000, 2002).

#### Cyklus zákaznické objednávky

Tento cyklus zahrnuje veškerý čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníka až po obdržení objednaného zboží v požadované kvalitě a jeho umístění do zákaznickova skladu. Obrázek 7. popisuje návaznost a možnou délku jednotlivých fází cyklu objednávky. V tomto případě, kdy na cyklus nahlížíme z pohledu zákazníka je jeho doba 13 dní. Někteří výrobci se dopouští chyby a to takové, že při měření a kontrole vycházejí pouze z interní části celého cyklu objednávky. Tudiž monitorují pouze dobu od přijetí objednávky po expedici zboží. Tento postup je nedostačující a zavádějící.

Obrázek 7 - Celkový cyklus trvání objednávky



Zdroj: Lambert (2005)

#### Příklady doby trvání jednotlivých fází:

- |   |       |
|---|-------|
| 1. Příprava a předání objednávky                | 2 dny |
| 2. Objednávka je přijata a zadána do systému    | 1 den |
| 3. Zpracování a vyřízení objednávky             | 1 den |
| 4. Výroba/kompletace objednaného zboží a balení | 5 dní |

5. Doba přepravy zboží k zákazníkovi	3 dny
6. Zákazník převezme zboží a umístí jej do skladu	1 den
Celková doba cyklu objednávky	13 dní

#### 2. 3. 4      **Komunikace s dodavateli**

Komunikace s dodavateli je velmi významným prvkem. Dobrá komunikace a zejména zpětná vazba může často předejít budoucím nedorozuměním mezi stranou odběratele a dodavatele.

Oboustranně prospěšná komunikace s našimi dodavateli by minimálně měla obsahovat alespoň tyto **základní skutečnosti**:

- Oznámení výsledku, který dodavatel při posuzování celkové způsobilosti dosáhl.
- Náměty pro možné zvýšení výkonnosti procesů dodavatele - jako zpětná vazba na provedené hodnocení jeho způsobilosti.
- Definování všech požadavků na budoucí dodávky a upřesnění detailů.
- Vyjasnění všech podmínek, které budou zahrnuty do oficiální smlouvy atd.

Základní princip péče o odběratele spočívá v lepším poznání podniku odběratele, jeho osobních potřeb a ve vytvoření společné podnikatelské strategie (Christopher, 1997). Péče o odběratele by v první řadě měla vycházet z průzkumů provedených v jednotlivých obchodech. Pozorováním můžeme zjistit, jak běžní zákazníci reagují na různé uspořádání sortimentu, řízenými rozhovory můžeme zjistit co je pro zákazníka rozhodující při koupi (Kotler, 2007).

Hlavním prvkem v péči o odběratele je výrazná podpora těch firem, které přinášejí či v budoucnu mohou přinést největší zisky. Této přístup podporuje slavný Paretův zákon 80/20. Pravidlo 80/20 nám říká, že 80 % podnikových tržeb pochází z prodeje 20 % odběratelů. Poměr 80/20 nemusí vždy přesně odrážet stav skutečný, nicméně se většinou pohybuje kolem těchto teoretických (Lambert, 2005).

### 2. 3. 5 Partnerství

Odborná literatura partnerství pokládá za přínosné ale na druhou stranu závazné. Některé zdroje o partnerství uvádějí, že se jedná o velkou odpovědnost vůči firmě na druhé straně partnerství. V praxi přetrvává snaha o to, aby veškeré oboustranné přínosy partnerství byly co nejvíce maximalizovány. V současné době firmy, které jsou do partnerství zapojeny vlastní několik zásadních výhod:

- zvýhodnění firemní strategie,
- silnější pozice na trhu,
- snazší naplňování společných cílů (Macdonald, Chrips, 2005).

Lambert (2005) definuje partnerství jako speciální, užší a integrovanější obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení případných rizik a zisků, který zúčastněným stranám přináší jistou konkurenční výhodu. Následkem toho i vyšší podnikatelský výkon, než by podniky dosáhly jednotlivě. Měli bychom si uvědomit, že partnerství není totéž, co např. společný podnik nebo strategická aliance. Tyto typy podniků většinou zahrnují určitou majetkovou spoluúcast obou stran.

Výstupy partnerství:

- lepší konkurenceschopnost (snazší přístup k informacím, zvýšení tržních podílů)
- zlepšení stávajících procesů (nižší náklady, rozvoj zákaznického servisu)
- globální výsledky, např. větší ziskovost (Lambert, 2005).

## 2. 4 Shrnutí literárního přehledu

Hlavním úkolem nákupu je zajištění bezporuchového přísunu surovin, materiálu, služeb a informací za účelem splnění všech požadavků kladené odběratelem především z hlediska množství, kvality, doby a místa dodání. Nákupní proces má osm základních stádií Jsou to: rozpoznání problému, obecný popis potřeby, specifikace výrobku, hledání vhodného dodavatele, kolekce návrhů, výběr dodavatele a v poslední řadě specifikace objednávky.

Dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy efektivně přispívají ke snižování nákladů na obou stranách obchodních partnerů. V současné době přetrvává snaha o neustálé zlepšování vzájemných odběratelsko-dodavatelských vztahů a uzavírání nových kontraktů.

Výběr dodavatelů je proces, při kterém kupující analyzuje a vyhodnocuje všechny potenciální dodavatele, kteří splní určitá kritéria. Výběrovými kritérii mohou být například cena, vzdálenost provozovny, dostupnost apod. Výběr dodavatele lze provádět pomocí metod vícekritériálního hodnocení variant. Cílem těchto metod je stanovení pořadí výhodnosti jednotlivých variant, přičemž varianta s nejlepším umístěním představuje nejlepší kompromisní variantu.

Cílem hodnocení dodavatelů je získat maximálně objektivní informace o dodavateli tím, že vyhodnotíme naši reálnou spolupráci s využitím objektivně měřitelných dat a subjektivních hodnocení ze strany co nejširšího okruhu zaměstnanců firmy. Hodnocení se provádí z několika důvodů. Prvním důvodem je skutečnost, že jednotlivé činnosti hodnocení umožňují poznat, kteří z potenciálních dodavatelů budou v budoucnu klíčoví pro rozvoj organizace a naplňování jejich cílů.

Odběratelé, ať už FO nebo PO, jsou osoby, přijímající produkt od dodavatele. Tento pojem se v mnohých případech shoduje s pojmem zákazník. Cyklus zákaznické objednávky zahrnuje veškerý čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníka až po obdržení objednaného zboží v požadované kvalitě a jeho umístění do zákaznickova skladu.

## **3 Metodika a cíl práce**

### **3.1 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybraném podniku. Na základě zjištěných výsledků budou stanovena příslušná opatření vedoucí ke zlepšení současného stavu podniku.

### **3.2 Metodika práce : postup zpracování práce**

#### **3.2.1 Literární rešerše**

První krokem při vypracování bakalářské práce spočíval v prostudování dostupné literatury, týkající se řešené problematiky a to od českých i zahraničních autorů. Čerpáno bylo především z českých a zahraničních literárních zdrojů, doplněno o vědecké články z odborných časopisů.

#### **3.2.2 Zdroje dat**

Pro účely této bakalářské práce byly využity tři základní zdroje dat. Jako první byly prováděny polostrukturované řízené rozhovory, a to jednou týdně (většinou pátek) po dobu jednoho měsíce. Jednotlivé získané informace byly zapisovány do notebooku a následně zpracovávány. Dotazování byli dva zaměstnanci: zástupce vedoucího pracovníka úseku nákupu a provozní vedoucí pobočky. Rozhovory se zaměřovaly na postupy, týkající se jednání s odběrateli a dodavateli, přehledu jednotlivých dodavatelům současný výběr a hodnocení dodavatelů v podniku. Pro návrh nového způsobu výběru dodavatelů byly použity matematické metody zabývající se vícekritériálním hodnocením variant. Jako poslední byly využity elektronické zdroje. Při charakteristice vybraného podniku byly využity webové stránky společnosti, které byly doplněny o informace poskytnuté provozní vedoucí.



### **3. 2. 3 Charakteristika podniku**

Pro charakteristiku podniku bylo využito zdrojů dostupných na internetových stránkách firmy, výročních zpráv a jiných dostupných listin. V neposlední řadě bylo využíváno interních informací získaných od zaměstnanců firmy ABC s.r.o.

### **3. 2. 4 Vyhodnocení a popis stávajícího stavu v podniku**

Po analýze stávajícího stavu a zjištění problematických míst byla navržena opatření, která se snažila zlepšit stávající situaci v podniku. Informace o odběrateli byly získány z webových stránek společnosti. Z důvodu, že si podnik vyžádal řešení převážně části, která se zabývá dodavateli je odběratelům věnována menší pozornost.

### **3. 2. 5 Návrhy**

Praktická část bakalářské práce byla vykonávána ve firmě ABC, s. r. o. Zvoleno bylo geograficky nejbližší pracoviště, které se nachází v Poříčí nad Sázavou. U tématu, které se zabývá odběrateli byl kladen důraz zejména na dodávkový cyklus a komunikaci prostřednictvím „knihy přání a stížností“ a emailu.

### **Návrh nového modelu výběru dodavatele**

Pro návrh nového modelu výběru dodavatele byly použity metody vícekritériálního rozhodování. A to konkrétně metoda pořadí a TOPSIS. Metoda pořadí byla použita za předpokladu, že všechna kritéria měla stejnou váhu. K využití této metody je nutná znalost pořadí preferencí jednotlivých kritérií. Potom už stačí přiřadit jednotlivým kritériím body, a to sestupně dle jejich pořadí (Friebeľová, 2007). Naopak pro případ, kdy kritéria nemají stejnou váhu byla užita metoda TOPSIS. Tato metoda posuzuje varianty z hlediska jejich vzdálenosti od ideální (nejlepší) a bazální (nejhorší) varianty (Hilier, 2001). Postup byl následující:

1) První krok spočíval v převedení všech minimalizačních na kritéria maximalizační. Jelikož v našem případě byla všechna kritéria maximalizační, tento krok se naší práce netýkal.

2) V druhém kroku byla zkonstruována normalizovaná kritériální matice pomocí následujícího vzorce:

$$r_{i,j} = \frac{y_{i,j}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m y_{i,j}^2}}$$

3) Následně byla kritériální matice R převedena na normalizovanou kritériální matici Z. Postupovali jsme tak, že jsme každý sloupec matice R vynásobili váhou odpovídajícího kritéria podle vztahu:  $Z_{i,j} = \omega_{j*} r_{ij}$

4) Dále určíme ideální a bazální variantu, vzhledem k hodnotám vážené kritériální matice  $H_j = \max_i w_{ij}$   $D_j = \min_i w_{ij}$

5) Následuje výpočet vzdálenosti od ideální a bazální varianty

a) D+ (vzdálenost od ideální varianty)

Vzdálenost od ideální varianty se počítá podle vztahu:

$$d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - h_j)^2}$$

b) D- (vzdálenost od bazální varianty)

Vzdálenost od bazální varianty se spočte podle následujícího vztahu:

$$d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (z_{ij} - d_j)^2}$$

6) Nakonec byly spočteny relativní ukazatele vzdáleností variant od bazální varianty podle následujícího vzorce:

$$c_i = \frac{d_i^-}{d_i^+ + d_i^-}$$

Hodnoty těchto ukazatelů se pohybují mezi 0 a 1, přičemž 0 nabývá pro bazální a 1 pro ideální variantu.

7) V posledním kroku byly varianty seřazeny sestupně a to podle hodnoty relativních ukazatelů vzdálenosti.

### **Návrh zavedení hodnocení dodavatelů**

Z důvodu, že zvolený podnik hodnocení dodavatelů nepoužívá byla navrhnutá metoda založená na ABC analýze. Tento způsob hodnocení by mohl vést ke zlepšení vzájemné oboustranné komunikace.

Hodnocení stávajících dodavatelů bylo zpracováno na základě literatury. Hlavní předlohou byla kniha od Christofa Schutle z roku 1994 doplněna o vědecké články ze Sborníku z mezinárodní doktorské vědecké konference INPROFORUM Junior 2010. Hodnocení bylo prováděno příslušným vedoucím pracovníkem nákupního oddělení.

## 4 Charakteristika podniku

### 4.1 Základní informace o podniku

Obchodní jméno:	ABC, a. s.
Předmět podnikání:	- hostinská činnost - zprostředkování obchodu a služeb - provozování školských stravovacích zařízení
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	2,4 mil Kč

### Historie

Společnost byla založena v roce 1966 a zpočátku se specializovala na poskytování stravovacích služeb v obchodních a průmyslových společnostech, školách a nemocnicích v celé Francii. Mezinárodní skupina ABC Group, která byla založena roku 1966 je světovou jedničkou v poskytování stravování a facility management služeb a druhou nejvýznamnější společností v oblasti distribuce poukázek na stravovací a další služby.

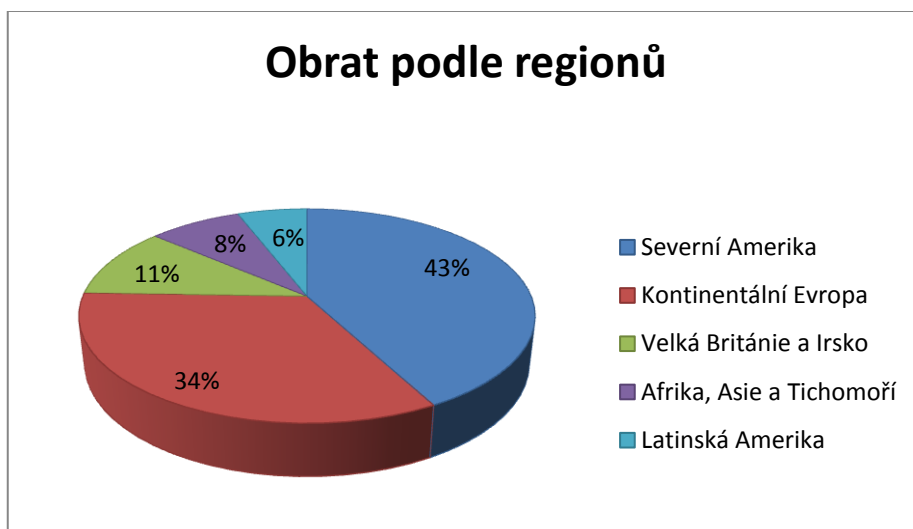
V České republice působí od roku 1992, kde v současnosti prostřednictvím třech právních subjektů poskytuje služby ve dvou samostatných divizích. Díky neustálým inovacím, kompletnímu portfoliu služeb, kvalitní péči o zákazníky a celorepublikovém se jedná o jedničku na českém trhu v oblasti zaměstnaneckých výhod.

### Současnost společnosti

Společnost působí v 80 zemích světa celkem na 5 kontinentech. Zaměstnává více než 380 000 zaměstnanců a je 21. největším zaměstnavatelem ve světě a zároveň 7. největším zaměstnavatelem v Evropě. Denně firma obslouží více než 50 miliónů zákazníků. Pro větší přehlednost byl sestaven graf 1, který znázorňuje výši obrátu v jednotlivých výše zmíněných lokalitách.

Základním posláním firmy je zlepšení kvality každodenního života každého klienta.

**Graf 1 - Obrat podle regionů**

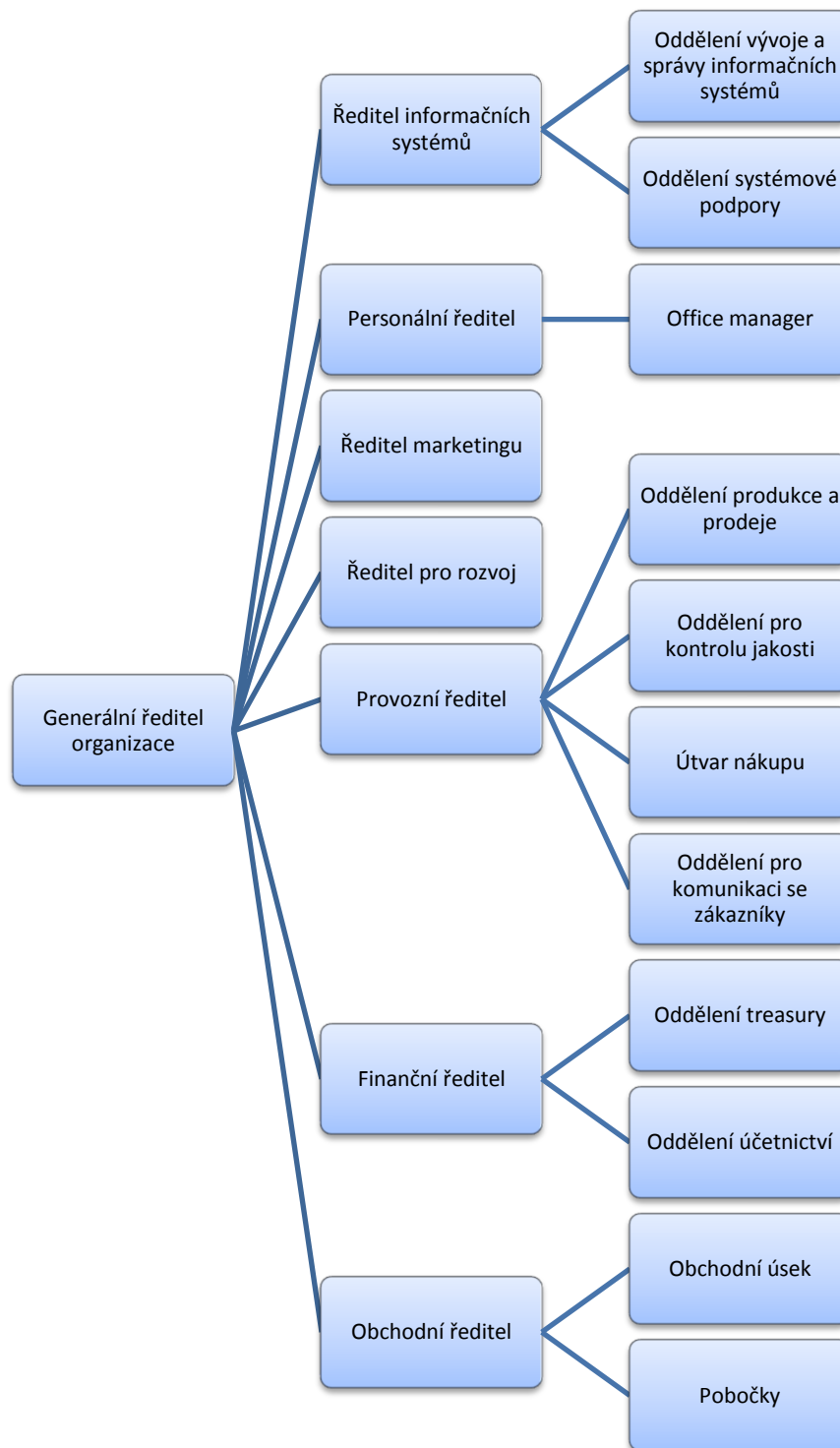


Zdroj: ABC

## 4.2 Organizační struktura

Společnost má dvě samostatné divize. První se zabývá poskytováním služeb v oblasti stravování a facility managementu. Druhá divize se zabývá zaměstnaneckými benefity, stravenkami, případně dalšími prostředky k motivaci zaměstnanců. Obě divize mají svoji organizační strukturu. Tato bakalářská práce se zabývá pouze poskytováním služeb v oblasti cateringu, z tohoto důvodu bude uvedena pouze organizační struktura první divize, ta je vyobrazená na obrázku 8. Generální ředitel odpovídá za vrcholové řízení společnosti. Má na starost řídicí pracovníky všech oddělení. Společnost má sedm základních oddělení. Prvním je **oddělení informačních systémů**, které se dělí na dva úseky: oddělení vývoje a správy informačních systémů a oddělení systémové podpory. Tyto úseky jsou zodpovědné za vývoj a fungování všech informačních procesů společnosti. **Personální oddělení** zajišťuje komplexní výkon personální agendy spojené zejména s výběrem a přijímáním nových zaměstnanců, jejich odměňováním apod. Office manager zastupuje personálního ředitele, současně vede kancelář po stránce organizační i administrativní. **Oddělení marketingu** má za úkol průzkum trhu, propagaci nabízených služeb s cílem dosáhnout maximálního ekonomického efektu. Hlavním úkolem **oddělení pro rozvoj** je zlepšování stávajícího stavu společnosti včetně její propagace. **Provozní oddělení** provádí činnosti, které se zabývají nákupem, kontroly jakosti dodávek, komunikací se zákazníky, ale hlavně zodpovídá za bezproblémový chod společnosti během běžného provozu. **Oddělení financí** zodpovídá za zabezpečení ekonomické a finanční stability. Má primární odpovědnost za oblast financí a hodnotí rizikovost jednotlivých projektů. Toto oddělení se dělí na dvě pododdělení prvním je útvar účetnictví, který se zabývá kompletním vedením účetnictví společnosti, vede evidenci došlých faktur, provádí jejich úhradu apod. Jako druhé je oddělení treasury. To provádí tvorbu vrcholové metodiky a strategie v oblasti produktů finančního trhu. Koordinuje postupy s ČNB a sleduje metody využívané v zahraničí. Poslední částí organizační struktury je **obchodní oddělení**. To má za úkol koordinovat a rozvíjet obchodní a prodejní strategie společnosti. Reprezentuje společnost při vytváření a udržování obchodních vztahů a jednání s partnery.

**Obrázek 8 - Organizační struktura**



Zdroj: Výroční zpráva ABC, a. s.

## **5 Analýza dodavatelsko-odběratelských vztahů**

### **5.1 Současný stav podniku**

#### **5.1.1 Nákup**

Funkce nákupu zastává v podnicích velmi důležité postavení. Vliv kvality nákupních procesů na hospodářské výsledky je zřejmý a dobře měřitelný. Pracovníci nákupu jsou vystaveni dvojímu tlaku: na jedné straně tlaku nadřízených na dosahování optimálních nákupů, na druhé straně argumentům prodejců, mnohdy dobře trénovaných odborníků v oblasti interpersonální komunikace v přesvědčování a vyjednávání. Navíc by jejich mnohdy nutně razantní postup při vyjednávání neměl ohrozit dlouhodobou spolupráci s klíčovými dodavateli.

##### **5.1.1.1 Modely nákupního procesu organizace**

Činnost nákupu je v podniku prováděna obdobným způsobem jako uvádí Tomek a to pomocí nákupního procesu v širším pojetí. Tato forma nákupního procesu je rozšířena o fáze logistické povahy (tzn. Takové, které umožňují přenos hmotných produktů směrem do podniku).

Nákupní proces organizace začíná vznikem nové potřeby. Společnost chce zaměstnancům, kteří ve firmě pracují na noční směny poskytnout možnost objednání teplé večeře. Doposud taková služba poskytována nebyla a zaměstnanci měli možnost si v tuto dobu zakoupit pouze jídla ze studené kuchyně. Takovýto návrh musí nejprve projít schvalovacím procesem, při kterém si centrální oddělení firmy, sídlící v Praze zváží všechna pozitiva a s nimi spojená negativa. Dalším krokem je vypracování předběžné kalkulace. Pokud je návrh schválen následuje nákup surovin potřebných pro poskytnutí nově zvolené služby. Ve většině případech jsou suroviny dodávány stálými, smluvně zajištěnými dodavateli. Je tomu tak zejména z toho důvodu, aby se předešlo dodatečným nákladům spojených s výběrem nového dodavatele. Následuje doprava



objednaných surovin na místo určení. Jak je uvedeno v kapitole, která se zabývá přehledem jednotlivých dodavatelů, dopravu uskutečňují jednotliví dodavatelé silniční přepravou a to vlastními vozy. Tarify za poskytnutou dopravu se liší v závislosti na vzdálenosti, počtu objednaných kusů a možnostech dodavatele. Jako příklad lze uvést tarif dodavatele pečiva. Do 30 km doprava zdarma, od 30 km je účtováno 18 Kč za každý najetý kilometr. Provozovna pekárny se leží 8 km od naší provozovny v Poříčí nad Sázavou. Tudíž je doprava poskytována bezplatně. Obdobný postup probíhá paralelně u všech surovin, potřebných k poskytnutí nové služby. Příjem zboží provádí příslušný vedoucí provozu. To je následně uskladněno podle svojí povahy. Vzhledem k povaze služby musí společnost dodatečně přijmout zaměstnance, kteří se budou na této službě podílet. Jedná se o dodatečného kuchaře a pracovníka na výdeji jídel. Počty jednotlivých pracovníků se odvíjí od poptávky po této nové službě. Touto možností bych se ráda podrobněji zabývala v diplomové práci.

### **5. 1. 2 Přehled jednotlivých dodavatelů**

Hlavním předmětem podnikání společnosti je poskytování cateringových služeb. Z toho vyplývá, že společnost převážně zajišťuje suroviny potřebné k přípravě teplých pokrmů a k doplňkovému prodeji. Společnost v letošním roce spolupracuje se sedmi hlavními dodavateli. Největším dodávajícím je dodavatel smíšeného suchého zboží. Smíšené zboží tvoří 30% veškerých dodávaných surovin a tudíž je pro firmu jedním klíčových. Pod pojmem smíšené zboží si můžeme představit např. olej, koření, oplatky nebo různé duhy minerálních vod a různá dochucovadla. Druhým nejdůležitějším dodavatelem je dodavatel masa. Maso tvoří 20% dodávek zejména proto, že je podstatnou součástí většiny hlavních jídel. Objednáváno je maso vepřové (40%), maso drůbeží (30%), maso hovězí (15%) a zbylých 15% připadá na zvěřinu. Třetími nejdůležitějšími dodavateli jsou dodavatelé pečiva a zeleniny. Pečivo a zelenina mají 14% podíl na celkových dodávaných surovinách. Pečivo je současně objednávané od dvou konkurenčních dodavatelů. První dodavatel, XY dováží běžné pečivo (chléb, bílé pečivo, veka, sýrový rohlík, sójový rohlík apod.) Druhý dodavatel YX dodává koblihy s ovocnou náplní, ořechový, makový a tvarohový závin a šáteček, duetky a vánočku. Ovoce a zelenina je objednávána pouze od jednoho dodavatele. V současné době dochází u dodavatele ovoce a zeleniny k častým nedorozuměním a to kvůli

nekvalitním dodávkám a nevyhovující kvalitě. Z tohoto důvodu bude navrženo opatření, které spočívá ve změně tohoto dodavatele. Společnost dále odebírá suroviny od dodavatele mraženého zboží (mražená zelenina, krokety, zmrzlina), dodavatelů lahůdek (párky, šunka, aspiky) a coca-coly.

Všichni výše zmínění dodavatelé jsou z České republiky a své dodávky uskutečňují prostřednictvím silniční dopravy, vlastními přepravními vozy. Dodací lhůty surovin jsou pro větší přehlednost uvedeny v následující tabulce 3. Objednávání je prováděno podle toho o jaký druh surovin se jedná. Maso, pečivo, ovoce, zelenina a lahůdky jsou objednávány denně. U tohoto zboží je objednávka dodána následující den od objednání. Coca-cola se objednává jednou týdně s předstihem třech dnů. Mražené zboží je objednáváno 2 x týdně, objednávka se musí podat s předstihem dvou dnů. Suché zboží je objednáváno 3 x týdně. Objedávka tohoto zboží se musí zaslat s předstihem dvou dnů.

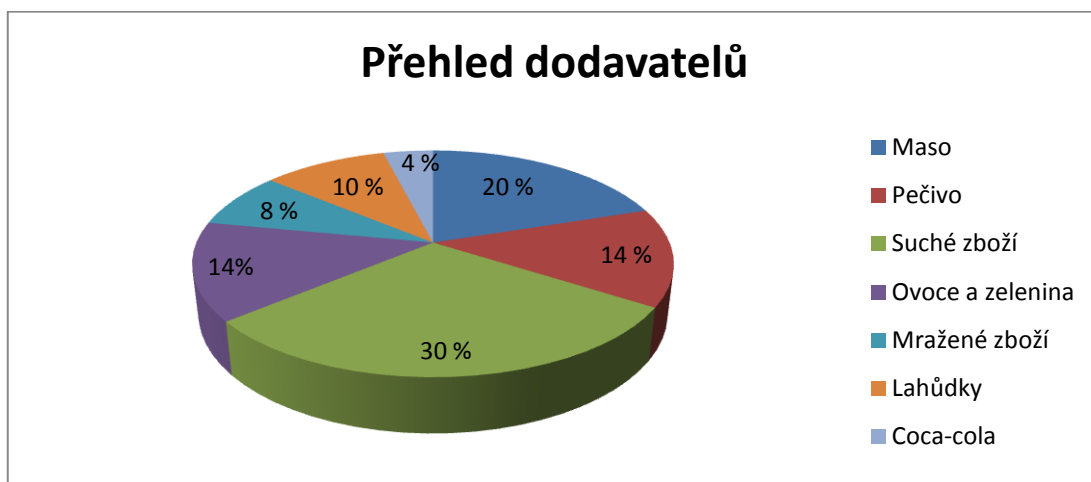
**Tabulka 3 – Dodací lhůta surovin**

<b>Dodavatel</b>	<b>Dodací lhůta</b>
Masa	1 den
Pečiva	1 den
Suchého zboží	3 x týdně
Ovoce a zeleniny	1 den
Mraženého zboží	2 x týdně
Lahůdek	1 den
Coca-coly	1 x týdně

Zdroj: autor

Pro větší přehlednost jsou jednotliví výše zmínění dodavatelé uvedeni v následujícím grafu a to podle procentuelního podílu na celkovém objemu objednávaných surovin.

**Graf 2 - Přehled jednotlivých dodavatelů**

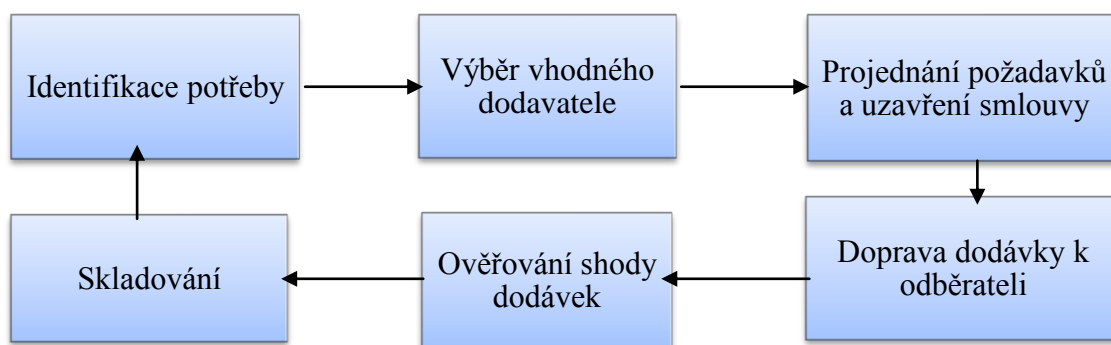


Zdroj: ABC

### **5. 1. 2. 1 Postup jednání s dodavateli**

Jednání s dodavateli je závislé na skutečnosti, zda-li se jedná o nový nákup nebo nákup opakovaný. V případě nového nákupu je nejprve identifikována potřeba surovin. Důraz je kladen na důkladnou specifikaci požadovaného zboží. Např. přesné množství, požadovaná jakost apod. Následuje výběr vhodného dodavatele, ten je podrobně rozepsán v následující kapitole. V případě splnění všech požadavků, kladených odběratelskou organizací nastává fáze spojená s uzavřením smlouvy a projednáním všech požadavků s ní souvisejících. Důležitou součástí je splatnost faktur. Ta je u všech dodavatelů sjednocena na 30 dní, pouze u dodavatele smíšeného zboží je 60 dní. Následuje doprava dodávky k odběrateli, která probíhá u všech spolupracujících dodavatelů prostřednictvím silniční dopravy. Další fází je ověřování shody dodávek. Tuto činnost provádí pracovník provozu, který má tuto činnost uvedenou v pracovní smlouvě. Ověřuje se, zda-li se skutečný dodaný stav zboží shoduje s údajem na dodacím listu. Následuje uskladnění převzatého zboží. Tento koloběh znázorňuje obrázek 9.

**Obrázek 9 - Schéma jednání s dodavateli v případě nového nákupu**



Zdroj: ABC

Druhou možností je opakovaný nákup. Znamená to, že se jedná o nákupní operaci s dodavatelem, který je již smluvně zajištěný a několika předchozími dodávkami prověřený. Koloběh začíná zasláním objednávky, ta se uskutečňuje pomocí objednávkového systému, který zároveň ukazuje dostupnost požadovaného zboží. Objednávka je následně dodavatelem ověřována telefonicky. Poté následují činnosti, které se týkají dopravy zboží, ověřování shody dodávek, skladování a spotřeby, které jsou totožné s předchozí situací v případě nového nákupu. Schéma je znázorněno na obrázku 10.

**Obrázek 10 - Schéma jednání s dodavateli v případě opakovaného nákupu**



Zdroj: ABC

### **5. 1. 3 Odběratelé**

Zkoumaným odběratelem ABC, a. s. je podnik XYZ s. r. o. Provozovna ABC se nachází v podniku XYZ, který sídlí v Poříčí nad Sázavou. XYZ, s. r. o. Česká republika a Slovensko je součástí XYZ Incorporated, jedné z největších rodinných společností na světě. Společnost je rozdělena do šesti obchodních segmentů: čokoládové výrobky, výrobky pro domácí zvířata, potraviny, nápoje, Symbioscience a nově žvýkačky. Na českém a slovenském trhu působí již od roku 1992.

#### **5. 1. 3. 1 Cyklus zákaznické objednávky**

Jak již bylo výše zmíněno, společnost nevyrobí výrobky, nýbrž poskytuje služby v oblasti catering. Z tohoto důvodu celý cyklus probíhá odlišně než u výrobních podniků. Odběrateli jsou pracovníci firmy XYZ, kteří mají zájem o poskytování obědů. Na teplé jídlo firma svým zaměstnancům přispívá 50% ceny oběda, tudíž 21 Kč. Zbytek je hrazen samotnými zaměstnanci. V současné době zákaznická objednávka probíhá až v místě výdeje oběda. Podnik má každý den v nabídce několik jídel. Na základě připomínek v „knize přání a stížností“ bylo do výběru zařazeno minimálně 1 bezmasé jídlo denně. Každé jídlo v nabídce má svůj omezený počet. Prakticky to probíhá tak, že zaměstnanci, kteří na oběd přijdou dříve mají větší výběr z jídel nežli ti, kteří se na oběd dostaví až v odpoledních hodinách. Zákazník přijde do provozovny, která je propojená s recepcí společnosti XYZ a sdělí pracovníci na výdeji jídel svůj požadavek. Pracovnice požadavek zákazníka tlumočí pracovníkovi, který má na starost tzv. výdej jídla. Většinou se jedná o praktikanta, případně praktikantku. Ten, případně ta jídlo připraví a pracovnice, pracující na výdeji jídlo poskytne zákazníkovi. Zákazník přiloží svoji kartu k přístroji a tím je proces uzavřen.

#### **5. 1. 3. 2 Postup jednání s odběrateli**

Jednání s odběrateli probíhá v omezené míře. Analyzovaným odběratelem je firma XYZ, s. r. o. se kterým je uzavřena smlouva o dlouhodobé spolupráci. ABC má v prostorách XYZ zřízenou stálou provozovnu, tudíž se očekává dlouhodobé spolupráce. Společnosti vzájemně jednají prostřednictvím emailu.

Zvláštní formou komunikace je dorozumívání prostřednictvím tzv. „knihy přání a stížností“, která slouží ke zpětné vazbě. V knize se objevují různé druhy stížností např.: nedostatek bezmasých jídel v poledním menu. Ale i připomínek, směřující k nedostatku kořenících přísad jako je sůl, pepř atd. na jednotlivých stolech. Výše zmíněná kniha se společnosti velice osvědčila. Firmě jsou díky ní známy všechny nedostatky poskytovaných služeb, které mohou být následně efektivně odstraněny. Ať už ústní či komunikace prostřednictvím e-mailu je pro obě strany vítanou zpětnou vazbou.

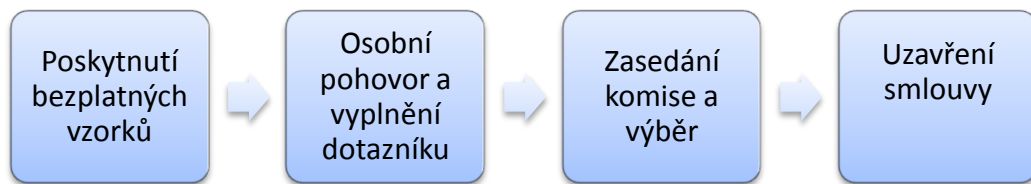
#### **5. 1. 4 Standardní výběr dodavatele**

Procesy výběru dodavatele patří dnes ke standardně vykonávaným aktivitám prakticky ve všech typech organizacích. Liší se použitými přístupy, náročností a množstvím informací potřebných k jeho provedení. Rozhodnutí o počtu dodavatelů závisí na celé řadě faktorů. Názory o počtu dodavatelů se s postupem času liší. První strategií o počtu dodavatelů je tzv. strategie koncentrace (single sourcing). Tato strategie představuje redukci počtu dodavatelů pro vybraný vstup. V praxi dochází k situaci, že danou komoditu poskytuje pouze jeden dodavatel (Nenadál, 2006). Druhou možností je strategie dodavatelského vějíře neboli multiple sourcing. Lukoszová (2008), která je zastáncem této strategie uvádí, že za účelem realizace efektivní nákupní činnosti je potřeba mít k dispozici více potencionálních dodavatelů. Je tomu tak zejména z důvodu, aby nedocházelo k přerušení plynulosti dodávek v nestandardních situacích. Wohe (1995) doplňuje, že podstatnou nevýhodou této strategie jsou vyšší administrativní a správní náklady. Nákupní oddělení musí jednat s větším počtem dodavatelů, náklady na dopravu rostou a je zapotřebí vyšší kontroly materiálu a zboží na vstupu.

Výběr dodavatelů v podniku má na starosti nákupní oddělení, konkrétně vedoucí útvaru nákupu. Dodavatelé jsou vybíráni na základě výběrového řízení, které probíhá v několika **následujících etapách:**

- Nejprve je dodavatel požádán o poskytnutí bezplatných vzorků a ceníku námi poptávaného zboží.
- Pokud jsou vzorky v pořádku následuje buďto osobní pohovor se zástupcem společnosti a nebo jeho kontaktování prostřednictvím emailu. V této fázi je odpovědný zástupce požádán o vyplnění dotazníku, který se týká: finanční stability podniku, poskytovaných servisních služeb apod.
- V této fázi zasedá komise, složená z členů nákupního oddělení a diskutují o přínosech jednotlivých konkrétních dodavatelů pro společnost. Komise vybere konkrétního dodavatele.
- S vítězným dodavatelem je sepsána smlouva, jejíž součástí je mimo jiné sjednaná smluvní pokuta v případě opoždění dodávky bez prokazatelně uznatelného důvodu (např. požár v provozovně, záplavy...).

**Obrázek 11 - Standardní výběr dodavatele**



Zdroj: autor

Postup, který znázorňuje obrázek 11 je využíván při vzniku potřeby nákupu surovin, které podnik doposud neobjednával a je využíván vždy. Ve výjimečných případech jsou kontrakty uzavírány na základě dobrých referencí od obchodních partnerů.

### **5. 1. 5 Prováděné hodnocení dodavatelů**

Při rozhovoru s vedoucím pracovníkem útvaru nákupu bylo zjištěno, že k průběžnému vyhodnocování dodavatelů nedochází. Tento stav považuji za naprosto nevyhovující. Z tohoto důvodu bylo navržen způsob hodnocení dodavatelů. Hodnocení

je možno provádět několika způsoby, lze použít i metodu TOPSIS a to analogicky k výběru dodavatelů.

## **5.2 Vlastní návrhy**

Při analýze dodavatelsko-odběratelských vztahů bylo zjištěno několik problémových úseků. Jednotlivé návrhy a doporučení byly rozděleny do těchto následujících oblastí:

- **Návrh způsobu výběru nového dodavatele ovoce a zeleniny**

Z důvodu stávajících problémů se současným dodavatelem zeleniny spočívá první opatření ve změně jejího dodavatele. Změna by měla být uskutečněna zejména z následujících důvodů.

- Dodavatel opakovaně dodal své výrobky v nepřijatelné kvalitě (většina zboží byla mechanicky poškozena a některé kusy zeleniny obrůstaly plísní).
- Poslední zásilka dorazila se zpožděním více než dva dny.
- Špatná komunikace s dodavatelem (nereaguje na e-maily).

- **Návrh nového způsobu objednávání jídel**

Z důvodu častých stížností ze strany zaměstnanců na nedostatek výběru jídel v odpoledních hodinách byl navržen nový způsob objednávání jídel. Jedná se o výběr pomocí dotazníků. Pro každý týden budou vyhotoveny dotazníky s nabídkou jídel v jednotlivých dnech týdne.

- **Návrh možného provádění hodnocení dodavatelů**

Z důvodu zjištění skutečnosti neprovádění hodnocení současných dodavatelů. Byl navržen možný způsob provádění hodnocení dodavatelů.



- **Důraz na spolupráci s kvalitními dodavateli**

Pokud bude podnik dlouhodobě spolupracovat s kvalitními dodavateli, omezí nebo úplně odstraní reklamační řízení na vstupu materiálu. Tím pádem nebude muset při přerušení materiálového toku shánět náhradní dodavatele, kteří dodají chybějící suroviny. To znamená, že nebude muset měnit současné jídelníčky a ušetří tím náklady s nimi související.

## **6 Zhodnocení a navržení opatření**

Po provedení analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů bylo zjištěno několik problémových úseků. Ke každému problémovému úseku bylo navrženo odpovídající opatření k jeho eliminaci. Jednotlivé návrhy a doporučení byly rozděleny do těchto následujících oblastí:

- návrh způsobu výběru nového dodavatele ovoce a zeleniny,
- návrh nového způsobu objednávání jídel,
- návrh možného provádění hodnocení dodavatelů,
- návrh, týkající se ekonomické stránky řízení podniku.

### **6.1 Návrh výběru nového dodavatele ovoce a zeleniny**

Jako modelový příklad návrhu nového výběru dodavatele byli vybráni dodavatelé ovoce a zeleniny a to z důvodu stávající nespokojenosti na straně odběratele. V prvním kroku byli zanalyzováni potencionální dodavatelé, vyhovující několika námi stanoveným požadavkům. Požadavky byly seřazeny sestupně od nejdůležitějšího k méně důležitému.

#### **6.1.1 Základní kritéria pro výběr dodavatele**

Pro výběr dodavatelů byla vedoucím nákupčího oddělení vybrána tato následující kritéria:

K1 – cena

K2 – kvalita

K3 – dodací podmínky (lhůta)

K4 – flexibilita

K5 – vyřízení reklamací

**Cena** je pro většinu firem jednou z nejdůležitějších kritérií. Pokud budou ceny u nakupovaných vstupů moc vysoké, musí firma počítat s tím, že konkurenční firmy budou nabízet výrobek (případně službu) za přijatelnější cenu pro konečného spotřebitele. Tím pádem může dojít k poklesu zisku a snížení prosperity podniku.

**Kvalita** nakupovaných surovin. Jedná se o kritérium, které je pro většinu firem stejně podstatné jako již výše zmíněná cena. Pokud budeme nakupovat méně kvalitní suroviny, docílíme toho, že náš vlastní produkt bude méně kvalitním a tudíž méně populární pro zákazníka.

**Dodací lhůta** vymezuje dobu, kdy musí být zboží dodáno na místo, které bylo sjednáno v kupní smlouvě. V případě masa, pečiva, ovoce a zeleniny, lahůdek se jedná o dodání do druhého dne

**Flexibilita** neboli pružnost. Jedná se o přizpůsobení se jednotlivým individuálním potřebám svých odběratelů.

Poslední zvolené kritérium je vyřízení případné **reklamace**. Často se stává, že zboží nedorazí v naší smluvně stanovené jakosti nebo dojde při přepravě k jejímu znehodnocení. V tom případě má poškozená strana právo zásilku nepřevzít. V této bakalářské práci bude kladen důraz především na lhůtu potřebnou k vyřízení a ochotu.

## Cena

Pro určení bodové škály byly nejprve vybrány tři výrobky (brokolice-1ks, okurky polní - 1kg a jablka červená - 1kg). Prvním krok spočíval ve vytvoření celkového cenového průměru u všech dodavatelů. Následně přišlo na řadu zprůměrování cen výrobků konkrétních dodavatelů a to podle odchylky od celkového průměru všech dodavatelů. Konečné určení bodů bylo stanoveno podle následující tabulky 4.

**Tabulka 4 - Bodové hodnocení pro cenu**

Počet bodů	5 (celkový průměr)	4	3	2	1
Cena (v Kč)	63,50	+ 5%	+10%	+15%	+20%

Zdroj: autor

## **Kvalita**

Hodnocení kvality vyjadřuje odchylky dodaného zboží od zboží požadovaného, dobu trvanlivosti jednotlivých výrobků a kvalitu obalových a jiných zabezpečovacích materiálů.

**Tabulka 5 - Bodové hodnocení kvality**

Počet bodů	5	4	3	2	1
Kvalita	výborná	přijatelná	s menšími nedostatky	s většími nedostatky	absolutně nepřijatelná

Zdroj: autor

Výborná kvalita – Žádné odchylky od stavu požadovaného, dodávka dorazila perfektně zabalená a nebylo zřejmé žádné mechanické poškození.

Kvalita přijatelná – Dodávka dorazila perfektně zabalená, ovšem na některých kusech zeleniny bylo zřejmé mechanické poškození bez ohledu na jeho kvalitu.

Menší nedostatky – Zásilka dorazila s malými nedostatky, které se týkaly nedostatečného zabalení a chybělo v ní několik objednaných kusů.

Větší nedostatky – Nedostatečné zabalení dodavatelem a následné mechanické poničení většiny kusů zásilky.

Absolutně nepřijatelná – Zasílané zboží přišlo v absolutně neuspokojivém stavu a tudíž požadované výrobky nebyly převzaty. Dodavatel byl následně ihned vyřazen.

## **Vyřízení reklamací**

U hodnocení schopnosti vyřízení reklamací se vycházelo z jednotlivých individuálních lhůt dodavatelů, potřebných k vyřízení případné reklamace.

**Tabulka 6 - bodové hodnocení reklamace**

Počet bodů	5	4	3	2	1
<b>Lhůta</b>	uvědomění již po 10 dnech	<30 dní	30 dní	více než 30 dní	značné problémy při uplatňování reklamace

Zdroj: autor

**Dodací podmínky**

V tomto kritériu byla hodnocena dodací lhůta a dodací podmínky jednotlivých dodavatelů od okamžiku uskutečnění objednávky.

**Tabulka 7 - bodové hodnocení dodacích podmínek**

Počet bodů	5	4	3	2	1
<b>Dodací lhůta</b>	den objednání	do následujícího dne	do dvou dnů	2 – 3 dny	do 1 týdne

Zdroj: autor

**Flexibilita**

Z hlediska flexibility byli jednotliví dodavatelé osloveni s prosbou o dodání výjimečně většího množství požadovaných surovin. Hodnocení probíhalo podle schopnosti vyhovět našemu požadavku.

**Tabulka 8 - bodové hodnocení flexibility**

Počet bodů	2	1
<b>Vyhověli našim požadavkům</b>	ano	ne

Zdroj: autor

**Tabulka 9 - Nabídky dodavatelů**

Pořadové číslo dodavatele	Cena	Kvalita	Vyřízení reklamací	Dodací podmínky	Flexibilita
1.	5	4	5	3	1
2.	5	5	5	4	1
3.	4	4	5	4	1
4.	5	3	4	3	2
5.	2	5	4	3	1

Zdroj: autor

Prvním a zároveň nejdůležitějším požadavkem byla cena. Nákupní oddělení sestavilo seznam všech požadovaných druhů ovoce a zeleniny s jejich maximálně přípustnými cenami. Dodavatelé, kteří tomuto zásadnímu požadavku nevyhověli byli ihned z výběru odstraněni. Druhý požadavek spočíval v kvalitě. Dodavatelé byli požádáni o bezplatné zaslání vzorků a nevyhovující stejně jako v předchozím kroku, odstraněni. Posledním kritériem byla vzdálenost dodavatelovi provozovny. Maximální možná byla stanovena na 45 km. Výše zmíněná kritéria splnilo 5 dodavatelů. Ti byli následně kontaktováni elektronicky a dotázáni na ostatní podmínky, případnou flexibilitu při změně poptávaného zboží či jejich řešení reklamací. Pro větší přehlednost jsou zjištěná data uspořádána do následující tabulky 9.

### **6. 1. 2 Kritéria mají stejnou váhu**

Pro první variantu návrhu výběru vhodného dodavatele použijeme metodu pořadí. Metoda pořadí je založena na existenci ordinální informace a následné preferenci jednotlivých kritérií. K využití této metody je nutná znalost pořadí preferencí jednotlivých kritérií. Potom už stačí přiřadit jednotlivým kritériím body, a to sestupně dle pořadí.

**Tabulka 4 - Metoda pořadí**

Pořadové číslo dodavatele	Cena	Kvalita	Vyřízení reklamací	Dodací podmínky	Flexibilita	Součet bodů	Pořadí
	Body	Body	Body	Body	Body		
1.	5	4	5	3	1	18	2
2.	5	5	5	4	1	20	1
3.	4	4	5	4	1	18	2
4.	5	3	4	3	2	17	3
5.	2	5	4	3	1	15	4

Zdroj: autor

Za předpokladu, že by měla všechna kritéria stejnou váhu by pro nás tato tabulka byla směrodatná. V praxi se ovšem setkáváme s faktem, že jednotlivá kritéria mají různé váhy a tím pádem i různou důležitost pro výběr.

### **6. 1. 3 Kritéria nemají stejnou váhu**

Pokud mají kritéria odlišné váhy je nutno použít některou z následujících metod: metoda váženého součtu (WSA), AHP, TOPSIS nebo např. ELECTRE I. Pro účely této bakalářské práce byla vybrána metoda TOPSIS. Metoda TOPSIS je založena na výběru varianty, která je nejbližší k ideální variantě a zároveň nejdále od varianty bazální. Metoda předpokládá maximalizační charakter všech kritérií. Pokud tomu tak není, je nutno je v následujícím kroku na maximalizační převést. (Friebelová, 2007) Pro výchozí hodnoty nám poslouží základní tabulka 4– Nabídky dodavatelů.

***Postup je následující:***

#### 1. Převedení všech kritérií na maximalizační

V našem případě jsou všechna kritéria maximalizační, tudíž se nás starosti s převodem minimalizačních kritérií na maximalizační netýkají.

## 2. Vytvoření normované kritériální matice R

**Tabulka 5 - kritériální matice R**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>
<b>V1</b>	0,5129892	0,419314	0,4833682	0,390566733	0,3535534
<b>V2</b>	0,5129892	0,524142	0,4833682	0,520755644	0,3535534
<b>V3</b>	0,4103913	0,419314	0,4833682	0,520755644	0,3535534
<b>V4</b>	0,5129892	0,314485	0,3866946	0,390566733	0,7071068
<b>V5</b>	0,2051957	0,524142	0,3866946	0,390566733	0,3535534

Zdroj: autor

## 3. Převedení kritériální matice R na normalizovanou kritériální matici Z

Každý sloupec matice R byl vynásoben vahou odpovídajícího kritéria. Váhy jednotlivých kritérií byly po konzultaci s příslušným zástupcem společnosti zvoleny následovně:

**Tabulka 6 - Váhy jednotlivých kritérií**

<b>Cena</b>	<b>Kvalita</b>	<b>Vyřízení reklamací</b>	<b>Dodací podmínky</b>	<b>Flexibilita</b>
0,3	0,25	0,1	0,2	0,15

Zdroj: autor

**Tabulka 7 - Normalizovaná kritériální matice Z**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>
<b>V1</b>	0,1538968	0,104828	0,0483368	0,078113347	0,053033
<b>V2</b>	0,1538968	0,131036	0,0483368	0,104151129	0,053033
<b>V3</b>	0,1231174	0,104828	0,0483368	0,104151129	0,053033
<b>V4</b>	0,1538968	0,078621	0,0386695	0,078113347	0,106066
<b>V5</b>	0,0615587	0,131036	0,0386695	0,078113347	0,053033

Zdroj: autor

## 4. Výběr ideální a bazální varianty

Z prvků normalizované matice Z vybereme ideální variantu ( $h_1, h_2, \dots, h_n$ ) a bazální variantu ( $d_1, d_2, \dots, d_n$ ).



**Tabulka 8 - Ideální a bazální varianta**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>
Ideální varianta	0,1538968	0,131036	0,0483368	0,104151129	0,106066
Bazální varianta	0,0615587	0,078621	0,0386695	0,078113347	0,053033

Zdroj: autor

5. Výpočet vzdálenosti od ideální a bazální varianty**Tabulka 9 - vzdálenost od ideální varianty**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>Di+</b>
<b>V1</b>	0	-0,02621	0	-0,02603778	-0,053033	0,064632
<b>V2</b>	0	0	0	0	-0,053033	0,053033
<b>V3</b>	-0,0307794	-0,02621	0	0	-0,053033	0,0666836
<b>V4</b>	0	-0,05241	-0,0096673	-0,02603778	0	0,0593188
<b>V5</b>	-0,0923381	0	-0,0096673	-0,02603778	-0,053033	0,1100466

Zdroj: autor

**Tabulka 10 - vzdálenost od bazální varianty**

	<b>K1</b>	<b>K2</b>	<b>K3</b>	<b>K4</b>	<b>K5</b>	<b>Di-</b>
<b>V1</b>	0,0923381	0,026207	0,0096673	0	0	0,0964707
<b>V2</b>	0,0923381	0,052415	0,0096673	0,026037782	0	0,1097499
<b>V3</b>	0,0615587	0,026207	0,0096673	0,026037782	0	0,0724412
<b>V4</b>	0,0923381	0	0	0	0,053033	0,1064839
<b>V5</b>	0	0,052415	0	0	0	0,0524146

Zdroj: autor

**Tabulka 11 – Relativní ukazatel vzdálenosti variant od bazální varianty**

Dodavatel	Relativní ukazatel
1	0,598814959
2	0,674210191
3	0,520692231
4	0,642232638
5	0,322628509

Zdroj: autor

Jednotlivé výsledné varianty jsou uspořádány od nejvyššího k nejnižšímu. Pokud se ukazatel blíží k nule, tím větší je blízkost k bazální variantě a naopak čím je blíže k jedničce, tím více je varianta ideální. Nejvyšší varianta má zároveň nejvyšší vzdálenost od bazální varianty. Celkové výsledné pořadí je znázorněno v tabulce 18. Můžeme tedy konstatovat, že nejhodnějším novým alternativním dodavatelem zeleniny by mohl být dodavatel č. 2. Jako náhradníci by byli zvoleni dodavatelé s pořadovým číslem 4 a 1.

**Tabulka 12 - Výsledné celkové pořadí**

<b>Dodavatel</b>	<b>Celkové pořadí variant</b>
1	3
2	1
3	4
4	2
5	5

Zdroj: autor

## **6.2 Návrh nového způsobu objednávání jídel**

Z důvodu častých stížností ze strany zaměstnanců na nedostatek výběru jídel v odpoledních hodinách byl navržen nový způsob objednávání jídel. Jedná se o výběr pomocí dotazníků. Pro každý týden budou vyhotoveny dotazníky s nabídkou jídel v jednotlivých dnech týdne. Dotazníky budou v průběhu týdne předchozího dispozici v prostorách jídelny. Zaměstnanci, kteří projeví zájem o nový systém objednávání v dotazníku viditelně označí svůj výběr. Polévky se označovat nemusí. Dotazník bude odevzdán do boxu pro ně určený a následně vyhodnocen. Pro vyhodnocování těchto dotazníků by musel být dodatečně přijat zaměstnanec, který by měl na starost pouze vyhotovení, zpracování a následné vyhodnocení těchto dotazníků. Pracovník by pracoval na dohodu o pracovní činnosti na pět hodin týdně. Jedná se pouze prvotní návrh, podrobněji bude rozpracován v diplomové práci. Náhled dotazníku je k nahlédnutí v příloze č. 1.

### 6.3 Návrh možného provádění hodnocení dodavatelů,

Hodnocení dodavatelů je důležité pro práci s dodavateli, pro jejich rozvoj a pro informaci, kterou zákazník využívá při výběru nového dodavatele. Hodnocení z velké části vychází z hodnocení dodávek, ale jsou zde i další hodnocení, která nelze měřit z důvodu jejich subjektivnosti. Hodnotí se komunikace, schopnost rychle reagovat na změny požadavků apod. Příslušný pracovník logistického oddělení vyplňuje tato hodnocení většinou za pomoci bodové stupnice od jedné do pěti. Jednotlivé hodnoty jsou rozebrány v následující tabulce, která je součástí přílohy 2.

Při hodnocení dodávek sledujeme 3 následující hlediska:

1. kvalita dodávek
2. splnění termínu dodávek
3. splnění objednaného množství

Dodavatelé byli rozděleni do několika kategorií. Návrh možného hodnocení znázorňuje rozdělení dodavatelů dle metody ABC, která vychází z Paretova pravidla, což je situace kdy 80% následků způsobuje 20% příčin. Například 80% příjmů získáváme od 20% svých zákazníků (Kubínová, 2010). Za předpokladu pravdivosti tohoto pravidla jsou pro nás dodavatelé ABC nejdůležitější a tudíž bychom jim měli věnovat prioritní pozornost. Z důvodu shody objednávaného množství u dodavatele ovoce a zeleniny a dodavatele pečiva byli tyto dva dodavatelé rozlišeni pomocí indexů  $x$  a  $y$

Pro větší přehlednost jsou níže uvedeni jednotliví dodavatelé, kteří jsou předmětem tohoto hodnocení.

Dodavatel A – dodavatel smíšeného zboží

Dodavatel B – dodavatel masa

Dodavatel C<sub>x</sub> – stávající dodavatel ovoce a zeleniny

Dodavatel C<sub>y</sub> – dodavatel pečiva

Hodnocení dodavatelů sestavoval příslušný vedoucí pracovník nákupního oddělení. Nejprve stanovil váhy jednotlivých kritérií na základě konzultace s příslušným pracovníkem. Těm následně přidělil bodové ohodnocení, které vyplývá z níže zmíněné tabulky 20. Přidělené hodnocení bylo dále vynásobeno stanovenými vahami.

**Tabulka 13 - Hodnocení dodavatelů**

Kritérium	Váha	Dodavatel A		Dodavatel B		Dodavatel C (Cx/ Cy)	
		Hodnocení	Výsledky	Hodnocení	Výsledky	Hodnocení	Výsledky
Jakost	30	4	120	4	120	1/4	30/120
Cena	25	3	75	1	25	3/4	75/100
Lhůta	15	1	15	3	45	3/3	45/45
Spolehlivost	Jakost	10	30	3	30	1/3	10/30
	Lhůta	10	50	5	50	5/5	50/50
	Dodané množství	10	50	5	50	2/5	20/50

$\Sigma 100$

Tabulka 20 znázorňuje průběh hodnocení. Pro zjištění konečných výsledků hodnocení byl proveden součet výsledků dílčích kritérií u každého dodavatele. Výsledným nejlépe hodnoceným je dodavatel pečiva, který získal 395 bodů. Tento dodavatel patří k jedním z nenovějších a doposud s ním nebyly zaznamenány žádné problémy. Na druhém místě se umístil dodavatel smíšeného zboží. Třetím nejlépe hodnoceným byl zvolen dodavatel masa. U tohoto dodavatele provozní pracovníci kuchyně občas zaznamenávali problémy s horší výtěžností masa. Posledním dodavatelem je stávající dodávající zeleniny. Jak bylo již uvedeno výše, tato vzájemná spolupráce byla vyhodnocena jako nejvíce riziková. Z důvodu přetrvávajících problémů byla navržena jeho změna. Pro větší přehlednost bylo zpracováno celkové pořadí hodnocených dodavatelů, které obsahuje tabulka 21.

Toto hodnocení se doporučuje provádět minimálně 1 x ročně a mělo by zahrnovat pouze dodavatele s nejvyšší četností objednávaných surovin.

**Tabulka 14 - Výsledné pořadí hodnocených dodavatelů**

Dodavatel	Počet bodů
Dodavatel A	340
Dodavatel B	320
Dodavatel Cx	230
Dodavatel Cy	395

Zdroj: autor

## 6.4 Důraz na spolupráci s kvalitními dodavateli

Návrh se týká snahy dlouhodobě minimalizovat náklady, spojené s přerušením materiálového toku a sháněním náhradních dodavatelů. S těmito mimořádnými náklady dále souvisí náklady na změnu jídelníčků. Byla vypracována kalkulace, která uvádí mimořádný peněžní výdaj, který je spojen se špatnou dodávkou. Jednotlivé náklady byly stanoveny kvalifikovaným odhadem pracovníka vedoucí nákupu. V současnosti se podíl špatných dodávek v námi zvoleném podniku pohybuje kolem 8 %. Základní skutečností při výpočtu nákladů spojených s nekvalitní dodávkou surovin je zdali ji dodavatel vyhodnotí jako oprávněnou či neoprávněnou.

Pro názornost bude situace vysvětlena na modelovém příkladu. Dodavatel zeleniny dodal zboží v celkové hodnotě 1500 Kč. Po převzetí dodávky bylo zjištěno, že většina zeleniny je mechanicky poškozená, některé kusy byly dokonce porostlé začínající plísní. Dodavatel reklamaci odmítá uznat a tvrdí, že škoda vznikla při manipulaci se zbožím při jeho uskladňování. Následující tabulka ukazuje, jak vysoké vznikly podniku náklady.

**Tabulka 15 - Kalkulace nákladů spojených s nekvalitní dodávkou surovin**

Druh nákladu	Náklad (v Kč)
Náklady na pořízení původní dodávky	820
Mzdové náklady	120
Náklady spojené s likvidací a odvozem neupotřebitelné dodávky	300
Zajištění náhradního dodavatele	2000
Nová dodávka surovin	1500
Doprava nových surovin	150
<b>Celkem</b>	<b>4890</b>

Zdroj: autor

Mzdové náklady zahrnují mzdu zaměstnance, který zeleninu přebíral. Jeho hodinová mzda činí 80 Kč. Práci vykonával 1,5 hodiny tudíž jsou náklady za jeho mzdu 120 Kč. Zajištění náhradního dodavatele udává kvalifikovaný odhad, spojený s jeho

výběrem. Celkové náklady na spojené s nekvalitní dodávkou činí 4890 Kč. Tato částka je vzhledem k hodnotě objednaných surovin více než trojnásobná. Z tohoto důvodu by měla firma spolupracovat pouze se spolehlivými a osvědčenými dodavateli.

## **6.5 Zhodnocení návrhů**

Na základě provedené analýzy bylo zjištěno několik problémových oblastí týkajících se stávajících dodavatelů a potřebě je nahradit za nové, stížností na nedostatek výběru teplých jídel v odpoledních hodinách, problém v neprovádění hodnocení stávajících dodavatelů. Následně byly navrženy odpovídající návrhy ve snaze minimalizovat tyto nedostatky.

Návrh výběru nového dodavatele pomocí metody TOPSIS má své výhody a nevýhody. Zásadní nevýhodou je její časová a kvalifikační náročnost. Metoda se počítá pomocí matematických programů nebo prostřednictvím Excelu. Výpočet by musel provádět zaměstnanec, který má s touto metodou nějakou předchozí zkušenost. Výhoda spočívá v tom, že lze libovolně stanovit váhy jednotlivých kritérií a je poměrně přesná. Vzhledem k výše zmíněným skutečnostem nejsou výhody, plynoucí z užití této metody odpovídající její časové náročnosti.

## 7 Závěr

Podnik je v současné době hodnocen jako stabilní a schopen konkurence v odvětví. Z důvodu stávajících problémů podniku se stále se zhoršující kvalitou dodávaných surovin byla většina této bakalářské práce věnována dodavatelské části. V rámci analýzy dodavatelsko-odběratelských vztahů byly zjištěny nedostatky v několika oblastech. Prvním zjištěným nedostatkem byly dlouhodobé nekvalitní dodávky ze strany dodavatele ovoce a zeleniny. jako řešení tohoto nedostatku byl navržen výběr nového dodavatele. Návrh byl prováděn dvěma způsoby. První alternativa předpokládala stejné váhy jednotlivých zvolených kritérií. Pro tento výběr byla použita metoda pořadí. V druhém případě byla užitá metoda TOPSIS, která předpokládá různé váhy zvolených kritérií. Jelikož pro většinu podniků mají kritéria různé váhy byl výběr prostřednictvím metody TOPSIS managementu společnosti navržen jako doporučující návrh.

Druhou zkoumanou oblastí byla strana odběratelů. Zde byl zjištěn problém v podobě často se opakujících stížností na nedostatek výběru teplých pokrmů v odpoledních hodinách. Stížnosti byly napsány do tzv. „knihy přání a stížností“, která je hlavním komunikačním prvkem mezi těmito stranami. Z toho důvodu bylo navrženo řešení, které spočívá v objednávání jídel pomocí dotazníku. Tento návrh bude podrobněji rozpracován v diplomové práci.

Za zásadní nedostatek je považována absence hodnocení dodavatelů. V současné době firma hodnocení neprovádí z důvodu jeho administrativní náročnosti. Hodnocení lze provádět souvztačně s výběrem pomocí metody TOPSIS.

Poslední návrh se zabýval problémy souvisejícími se špatnou dodávkou. Na modelovém příkladu byla zpracována kalkulace, která ukazuje náklady spojené s nekvalitní dodávkou. Náklady v případě neuznané reklamace mohou několikanásobně převýšit hodnotu objednávaných surovin. Proto by firma měla spolupracovat pouze se spolehlivými a osvědčenými dodavateli.

S jednotlivými návrhy byl podnik po ukončení výzkumné činnosti seznámen a je již na rozhodnutí managementu firmy, zda-li některý z návrhů uplatní v praxi. Výsledky ukázaly, že by některé návrhy mohly pomoci zlepšit dosavadní podnikovou situaci.

Metody použité v této bakalářské práci jsou použitelné pro všechny podniky. V některých případech může nastat problém s nedostatkem informací potřebných pro zpracování těchto metod.

Problematiku dodavatelsko-odběratelských vztahů a činností s ní spojené musí v současnosti řešit každý podnik. Bakalářská práce poukázala na to, že je potřeba takovéto problémy aktivně řešit a podílet se na jejich odstraňování. Analyzovaný podnik i ukázkový odběratel jsou v práci nazváni ABC a XYZ z důvodu, že v bakalářské práci nechtěli být jmenováni.



## 8 Summary

Subject of this bachelor work was analysis of supplier-purchaser relations. The firm is now evaluated stabil ad competitive in its field. Because of present firm's problems caused by worse and worse quality of supplied material, most of the bachelor work was devoted to customer proportion. Beyond the purview of analysis of supplier-purchaser relations there were found failings in many areas. The first found failing was long-term poor quality distribution from the supplier of fruits and vegetables. The solution to the problem was proposed a choice of another supplier. The proposal was carried out in two ways. The first alternative assumed the same value of each selected criterion. For this choice the method of sequence was used. In the other alternative there was used the method of TOPSIS which assumes different values of selected criteria. Since most companies have criteria of different values, the choice using the method of TOPSIS was proposed to the management of the company as a recommended proposal.

The second investigated sphere was the side of purchasers. There was found a problem of often repeated complaints on the lack of choice of hot meals in the afternoon hours. The complaints were written in so called "Wish and complaint book", which is the main communication element between these sides. Because of this reason there was proposed a solution in ordering the meals with the help of a poll. This proposal will be worked out in details in the diploma work.

The essential lack is supposed to be missing evaluation of the suppliers. At present time the company does not carry out the evaluation because of the administrative demands. The evaluation is possible to be carried out correlatively with the choice using the method of TOPSIS. This bachelor work includes only evaluation based on the professional literature.

The last proposal dealt with the problems related to bad delivery. In a model example there was worked out calculation which shows costs related to non-quality delivery. The costs of not accepted warranty claim can be several times the value of ordered goods. That is why the company should co-operate only with reliable

and established suppliers. The company was informed about particular proposals after finishing the investigation and it is up to the decision of the management of the firm to apply one of the proposals in experience.

The results showed that some proposals could improve up to now situation of the company. The methods used in this bachelor work are able to use for all companies. In some situations there can occur a problem of missing information which is needed to work out these methods. The issues of supplier-purchaser relations and activities related with it have to be solved in every company. The bachelor work showed the need of solving these problems actively and participation in their elimination.

Key words: purchase, choice of suppliers, evaluation of suppliers, purchasers

## 9 Seznam použité literatury

- [1] Beil, Damian. Supplier selection. 2009. Dostupné z: [http://www-personal.umich.edu/~dbeil/Supplier\\_Selection\\_Beil-EORMS.pdf](http://www-personal.umich.edu/~dbeil/Supplier_Selection_Beil-EORMS.pdf)
- [2] Friebelová, Jana a Klicnarová Jana. *Rozhodovací modely pro ekonomy*. České Budějice: Jihočeská univerzita, 2007. ISBN 978-80-7394-035-5.
- [3] Gros, Ivan. *Logistika*. 1. vyd. Praha 6: Vydavatelství VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6.
- [4] Hilier, F. S.: *Introduction to Operations Research (7th ed.)*. McGraw-Hill, New York, 2001, ISBN 0-07-232169-5.
- [5] Holman, Robert. *Ekonomie*. C H Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-006-5.
- [6] Horáková, H., Kubát, J. řízení zásob. 3. vydání. Praha: Profess Consulting, 1998, 236 s. ISBN 80-85235-55-2.
- [7] Christopher, Martin. *Marketing Logistics*. Oxford England: Butterworth-Heinemann, 1997. ISBN 80-7261-007-4.  
ISBN 80-85605-87-2.
- [8] Kotler, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha 7: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 0131457578.
- [9] Kubínová, J., Sborník z mezinárodní doktorské vědecké konference: INPROFORUM Junior 2010. první. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2010. ISBN 978-80-7394-226-7.
- [10] Lambert, Douglas, James R. STOCK a Lisa ELLRAM. *Logistika*. 2. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. ISBN 80-251-0504-0.
- [11] Lukoszová, Xenie. Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu. *Logistika.ihned.cz* [online]. 2008, [cit. 2010-03-02]. Dostupný na [www: http://logistika.ihned.cz/2-22971410-B00000\\_d-a9](http://logistika.ihned.cz/2-22971410-B00000_d-a9)
- [12] Lukoszová, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.

- [13] Macdonald, Stuart a Tom Chrips. Acknowledging the Purpose of Partnership. *Journal of Business Ethics*. 2005, vol. 59, issue 4, s. 307-317. DOI:10.1007/s10551-004-3235-5. Dostupné: <http://link.springer.com/10.1007/s10551-004-3235-5>. Management Press, 1999. 276 s., ISBN 80-85943-73-5.
- [14] Nenadál, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [15] Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Praha, Český normalizační institut, březen 2002.
- [16] Pernica, P. *Logistika pro 21. století : supply chain management*. 1. vd. Praha: Radix, 2005, 569 s. ISBN 80-86031-59-4.
- [17] Pernica, Petr a Jörg HORST MOSOLF. *Partnership in logistics*. Prague: Radix, 2000. ISBN 80-86031-24-1.
- [18] Pražská, L., Jindra, J. *Obchodní podnikání*. 2. přepracované vydání. Praha: Management Press, 2002. 874 s., ISBN 80-7261-059-7
- [19] Preclík, Vratislav. *Průmyslová logistika*. Praha: ČVUT, 2002. ISBN 80-01-02556-X.
- [20] Schutle, Christof. *Logistika*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1994
- [21] Synek, Miroslav. a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [22] Šlapota, Boris, Kamil Grabarczyk a Jiří Letak. *Nákup?*. Havířov: Question marks, 2005. ISBN 9788023953657.
- [23] Štůsek, J. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 227 s. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [24] Tomek, J. - Hofman, J. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vydání. Praha:
- [25] Vaněček, Drahoš. *Logistika*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, katedra řízení, 2008. ISBN 978-80-7394-085-0.
- [26] Wöhe, G. *Úvod do podnikového hospodářství*. Praha, C. H. BECK, 1995, 748 s., ISBN 80-7179-014-1.

## **10 Seznam tabulek, obrázků a grafů**

### **Seznam tabulek**

- Tabulka 1 - Subprocesy podnikového nákupu
- Tabulka 2 - Příklad systematického hodnocení dodavatelů
- Tabulka 3 – Dodací lhůta surovin
- Tabulka 4 - Nabídky dodavatelů
- Tabulka 5 - Bodové hodnocení pro cenu
- Tabulka 6 - Bodové hodnocení kvality
- Tabulka 7 - bodové hodnocení reklamace
- Tabulka 8 - bodové hodnocení dodacích podmínek
- Tabulka 9 - bodové hodnocení flexibility
- Tabulka 10 - Metoda pořadí
- Tabulka 11 - kritériální matice R
- Tabulka 12 - Váhy jednotlivých kritérií
- Tabulka 13 - Normalizovaná kritériální matice Z
- Tabulka 14 - Ideální a bazální varianta
- Tabulka 15 - vzdálenost od ideální varianty
- Tabulka 16 - vzdálenost od bazální varianty
- Tabulka 17 – Relativní ukazatel vzdálenosti variant od bazální varianty
- Tabulka 18 - Výsledné celkové pořadí
- Tabulka 19 - Hodnocení dodavatelů
- Tabulka 20 - Výsledné pořadí hodnocených dodavatelů
- Tabulka 21 - Kalkulace nákladů spojených s nekvalitní dodávkou surovin

### **Seznam obrázků**

- Obrázek 1 - Nákupní proces v užším pojetí
- Obrázek 2 - Nákupní proces v širším pojetí
- Obrázek 3 - Procesy v podnikovém nákupu
- Obrázek 4 - Model administrativy nákupního procesu
- Obrázek 5 - Model prvků a vazeb v procesech podnikového nákupu
- Obrázek 6 - Uzavírání dodavatelsko-odběratelských vztahů
- Obrázek 7 - Celkový cyklus trvání objednávky

Obrázek 8 - Organizační struktura

Obrázek 9 - Schéma jednání s dodavateli v případě nového nákupu

Obrázek 10 - Schéma jednání s dodavateli v případě opakovaného nákupu

Obrázek 11 - Standardní výběr dodavatele

### **Seznam grafů**

Graf 1 - Obrat podle regionů

Graf 2 - Přehled jednotlivých dodavatelů

## 10 Přílohy

Příloha č. 1 – Dotazník na objednávání jídel

OBJEDNÁVKA JÍDEL v týdnu od.... do ....

ABC, s. r. o Poříčí nad Sázavou

Jméno zaměstnance:

Pondělí: Polévka: slepičí vývar s nudlemi  
Hlavní jídlo: smažené rybí filé, bramborová kaše  
boloňské špagety, sýr  
hovězí maso vařené, houbová omáčka  
lívance se skořicí a marmeládou

Úterý: Polévka: bramboračka  
Hlavní jídlo: hovězí stroganov, rýže  
vepřové výpečky, zelí dušené  
žemlovka

Středa: Polévka: s kapustou a rýží  
Hlavní jídlo: smažený sýr, brambory  
kaše rýžová s kakaem  
guláš uherský, rýže dušená  
vepřové na slanině, těstoviny

<u>Čtvrtek:</u>	Polévka:	gulášová
	Hlavní jídlo:	rizoto s vepřovým masem, okurka vepřová pečeně segedínská, knedlík buchty s povidly a tvarohem
<u>Pátek:</u>	Polévka:	čočková
	Hlavní jídlo:	pečené kuře se zeleninou, brambory čevapčiči, brambor, okurka hovězí guláš s fazolkami, těstoviny buchtičky s krémem
<u>Sobota:</u>	Polévka:	kmínová s vejci
	Hlavní jídlo:	vepřový řízek smažený, brambor, okurka bavorské vdolečky se smetanou
<u>Neděle:</u>	Polévka:	špenátová
	Hlavní jídlo:	vepřová roštěná, rýže zapečené těstoviny s brokolicí

**V případě zájmu o konkrétní druh hlavního jídla jej viditelně označte.  
Značení polévek není nutností.**



Příloha č. 2 - Bodové hodnocení dodavatelů

		<b>5 bodů velmi dobrá</b>	<b>4 body dobrá</b>	<b>3 body neutrální</b>	<b>2 body přijatelná</b>	<b>1 bod špatná</b>
	<b>Jakost</b>	Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
	<b>Cena</b>	Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
	<b>Lhůta</b>	Více než 10 % pod průměrnými i dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými i dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami
<b>Spolehlivost</b>	<b>Jakost</b>	Dodávky přesahují smluvní podmínky	Dodávky částečně přesahují smluvní podmínky	Dodávky přesně odpovídají smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	<b>Lhůta</b>	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	<b>Dodané množství</b>	Smluvní dodací množství byla přesně dosažena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: Schutle (1991)