

Management vztahů s dodavateli a odběrateli ve vybraném podniku

Bc. Jana Hýblová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Jana Hýblová**
Osobní číslo: **M210041**
Studijní program: **N0413A050031 Management a marketing**
Specializace: **Marketing management**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Management vztahů s dodavateli a odběrateli ve vybraném podniku**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma management dodavatelsko-odběratelských vztahů.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů ve vybraném podniku.
- Na základě analýzy vytvořte projekt vedoucí ke zlepšení řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů.
- Zhodnoťte možné přínosy a rizika navrhovaného projektu.
- Proveďte časovou a nákladovou analýzu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HNÁTEK, Jan a kolektiv. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2016: systém managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016, 138 s. ISBN 978-80-02-02642-6
CHRISTOPHER, Martin. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th. edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited, 2016, 366 s. ISBN 9781292083797.
NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2018, 368 s. ISBN 978-80-726-1561-2.
FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019, 248 s. ISBN 9788090753051.
WANG, Yingli a Stephen PETIT. *E-logistics: Managing digital supply chain for competitive advantage*. 2nd edition. Velká Británie: Kogan Page, 2021, 296 s. ISBN 9780749496883.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjmem – licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem této práce je optimalizace řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Byly shromážděny informace z odpovědí na dotazníky, z informačního systému podniku a ze zkušeností autorky. Získané informace byly použity pro analýzy v oblastech: způsob řízení dodavatelských vztahů, klasifikace, výběr a hodnocení dodavatelů, nákup, řízení rizik a strategie v rámci SWOT analýzy. Výstupy sloužily pro projektový návrh k dosažení cíle práce. Výsledkem projektu na optimalizaci vztahů s dodavateli je implementace aplikace pro správu a řízení vztahů s dodavateli a zároveň vyčlenění stávajícího zaměstnance na práci s dodavateli za současného přijetí dalšího zaměstnance pro stejný účel. Každý je zodpovědný za své svěřené dodavatele, maloobchodní nebo velkoobchodní. Hlavním přínosem této práce je nalezení způsobu, jak řídit a spravovat vztahy s dodavateli tak, aby z nich podnik výtěžil maximum. Zároveň minimalizoval potenciální největší rizika a přispěl ke svému rozvoji.

Klíčová slova: dodavatelé, partnerství, řízení rizik, SRM, norma ISO

ABSTRACT

The aim of this work is to optimize the management of supplier-customer relations. Information was obtained from responses to questionnaires, from the company's information system and from the author's experience. The obtained information was used for analyses in the areas of: method of managing supplier relationships, classification, selection and evaluation of suppliers, purchasing, risk management and strategies within the SWOT analysis. The outputs were used for the project proposal to achieve the goal of the work. The result of the project to optimize relations with suppliers is the implementation of an application for the administration and management of relations with suppliers and at the same time the allocation of an existing employee to work with suppliers while simultaneously hiring another employee for the same purpose. Everyone takes care of their entrusted suppliers, retail, or wholesale. The main contribution of this work is to find a way to manage and administer the company's relationships with suppliers, so that they would get the most out of them, minimize the potential biggest risks and contribute to their development.

Keywords: suppliers, partnership, risk management, SRM, ISO standard

„Jestli chceš něco, co jsi nikdy neměl, tak musíš dělat něco, co jsi nikdy nedělal.“

„Každá chyba je příležitostí, se něčemu naučit.“

Tímto děkuji za bezmeznou podporu, kterou mi při zpracování práce poskytli můj partner i rodina. Vytvořili mi prostor pro tvůrčí činnost a převzali na sebe část mých povinností. Rovněž děkuji firmě CM Trade Via s. r. o. za poskytnuté informace potřebné k sepsání této práce. Poděkování patří i vedoucímu práce panu docentovi Brišovi za skvělé konstruktivní vedení.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ ORGANIZACE	12
1.1 PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	20
1.2 ŘÍZENÍ RIZIK.....	26
1.3 ŘÍZENÍ NÁKUPU A PRODEJE.....	30
1.3.1 Řízení zásob	35
1.4 ŘÍZENÍ KVALITY	39
1.5 INFORMAČNÍ SYSTÉM	42
2 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELE.....	46
2.1 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELE DLE ISO 9001:2015	49
3 ŘÍZENÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ.....	50
3.1 KLASIFIKACE DODAVATELŮ A ODBĚRATELŮ	51
3.2 MANAGEMENT PARTNERSTVÍ S DODAVATELI A ODBĚRATELI	51
3.3 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI A ODBĚRATELI.....	53
3.4 ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	56
3.5 HODNOTOTVORNÝ ŘETĚZEC.....	60
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	62
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	65
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	66
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	66
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FIRMY.....	66
5.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO FIRMY	67
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	68
6.1 ANALÝZA ZPŮSOBU ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ.....	68
6.2 ANALÝZA KLASIFIKACE DODAVATELŮ PODNIKU.....	77
6.3 ANALÝZA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	83
6.4 ANALÝZA NÁKUPU OD DODAVATELŮ V PODNIKU.....	95
6.5 ANALÝZA ŘÍZENÍ RIZIK VZTAHU S DODAVATELI.....	98
6.6 SWOT ANALÝZA ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ	100
7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	103
8 PROJEKT OPTIMALIZACE VZTAHŮ S DODAVATELI.....	107

8.1	CHARAKTERISTIKA PROJEKTU	107
8.2	NÁVRH A CÍLE PROJEKTU	107
8.3	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	108
8.4	DEFINICE ČINNOSTÍ A ZDROJŮ	108
8.5	ČASOVÁ ANALÝZA	114
8.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	115
9	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU	120
	ZÁVĚR	121
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	123
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	126
	SEZNAM OBRÁZKŮ	127
	SEZNAM TABULEK.....	128
	SEZNAM PŘÍLOH.....	129

ÚVOD

Předmětem této práce je podnik, který se primárně zabývá dalším prodejem nakoupených produktů. Pozornost je zaměřena na obchodní oddělení a jeho způsob řízení a správy vztahů s dodavateli. Dodavatelé jsou jednou z hlavních zainteresovaných stran. Je důležité věnovat jim patřičnou pozornost a udržet si přehled o jejich stavu. Případný nezájem může mít na podnik významný vliv.

Jedná se o malou firmu, ve které zaměstnanci vykonávají především každodenní operativní činnosti a již nezbývá prostor pro rozvoj, vyhledávání a využívání nových příležitostí. Po obchodní stránce se to projevuje tím, že se nedozví o zařazených novinkách, které by se prodávaly, nevyužijí marketingových akcí a jiné podpory prodeje, nezaznamenají příležitosti pro rozšíření spolupráce a možnosti osobního setkání pro posílení vztahů.

Práce si klade za cíl, za pomoci teoretických poznatků analyzovat aktuální stav a vytvořit optimalizační projekt. Teoretický základ zahrnuje témata jako management partnerství, řízení rizik, kvality, nákupu a procesů, informační systémy, výběr a hodnocení dodavatelů a v neposlední řadě strategické myšlení. Tyto oblasti jsou za pomoci analýz posouzeny z pohledu současného stavu v podniku.

Výsledkem práce je projekt implementace nového systému na správu a řízení vztahů s dodavateli, personální posílení v oblasti péče o dodavatele a rozvíjení vzájemného vztahu. Tímto je vyřešen hlavní problém podniku. Dokáže lépe a efektivněji pracovat s daty, potažmo informacemi za využití jejich potenciálu pro růst a rozvoj.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Management dodavatelsko-odběratelských vztahů je oblast, kterou se zabývá nebo v budoucnu bude zabývat, každý podnik, který je v kooperaci s dodavateli. Důležitost tohoto tématu je popsáno v Teoretické části. Možné negativní následky jsou blíže specifikovány v Praktické části.

Zkoumaným tématem je řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku CM Trade Via s. r. o. Adresátem projektového řešení je zmíněný podnik, ve kterém bude probíhat sběr dat i informací pro potřebné rozborů.

Cílem práce je analýza současného řízení vztahů s dodavateli a vytvoření optimalizačního, realizovatelného projektu.

Použitá metodika pro sběr dat zahrnuje nestandardizované skryté pozorování, analýzu dokumentů, informačního systému a kvalitativní dotazníky. V rámci dotazníků jsou použity z části otevřené otázky pro zjištění názoru dotazovaných. Rovněž je použit hodnotící systém s bodováním 1-9 pro zjištění kvantitativní spokojenosti s jednotlivými tématy.

V Teoretické části jsou použity metody abstrakce, analýzy a syntéza. Praktická část zahrnuje především manažerské analýzy, na které navazují metody pro řízení projektu. V rámci klasifikace dodavatelů je zjišťována platnost Paretova pravidla 80:20, rovněž je aplikována modifikovaná ABC analýza. Výběr a hodnocení dodavatelů je posuzováno podle indexu nákladu na nákup, výkonnosti i způsobilosti. Pro hodnocení rizik je použita metoda Bow-tie i 3krát Proč pro hledání kořenových příčin. Výstupy jsou rozebrány v registru rizik. Nakonec je celá problematika zhodnocena a analyzována v rámci SWOT analýzy. V projektu jsou především definované jednotlivé činnosti jejich doba trvání a potřebné zdroje pro exekuci. Tyto činnosti jsou analyzovány pomocí metody kritické cesty pro časovou analýzu projektu. Je nalezena kritická cesta se souvisejícími činnostmi, jejich význam a možné negativní následky. Definovány jsou i kritické ukazatele výkonnosti včetně jejich plnění. Časové ohraničení zmíněných metod, technik a analýz je šest měsíců. Zahrnuje sběr, analýzu a vyhodnocení dat pro použitelný výstup.

Výsledkem bude projekt, který je v rámci časových a finančních možností podniku realizovatelný, ekonomicky přínosný i akceptovatelný.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ ORGANIZACE

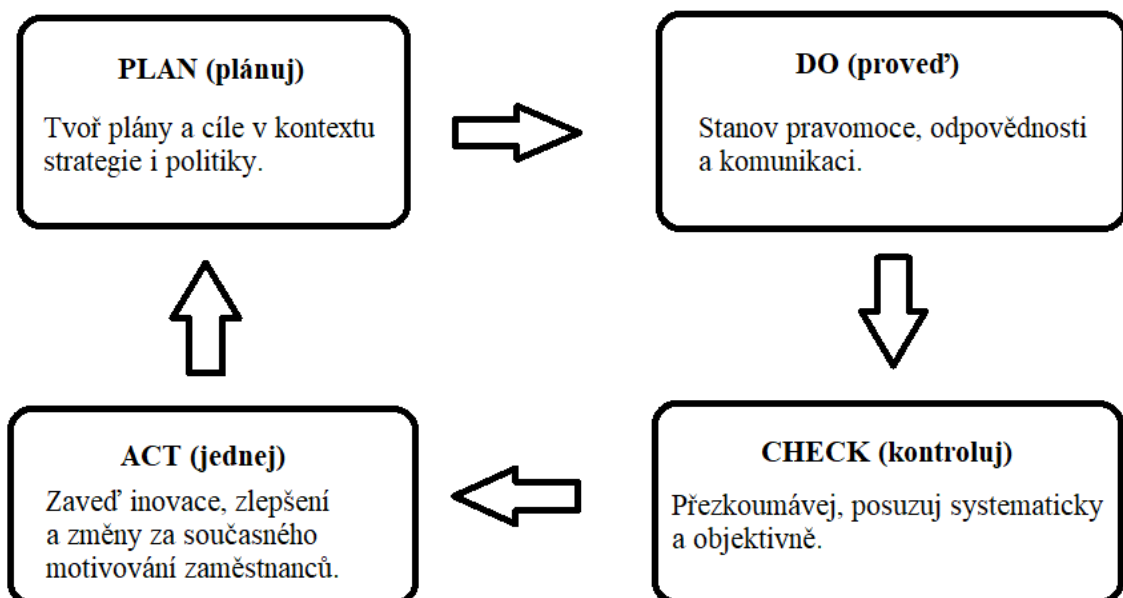
Každá firma začíná vizí, misí a strategií zakladatele včetně základních cílů. Vize je vyjádřením toho, čím chce firma být a čeho chce dosáhnout. Mise je posláním firmy, zdůvodněním její existence. Strategie je cestou k vizi prostřednictvím vytyčených cílů (Filip, 2019, s. 14–16).

Úspěšně řízená organizace stojí na třech základních pilířích. Jsou jimi (Filip, 2019, s.13):

- správné řízení,
- kvalifikovaný personál,
- konkurenceschopný výrobek.

Primární zkoumanou oblastí v této práci je správné řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů a všeho, co s tím souvisí. V tomto pilíři je dle Filipa (2019, s. 13-14) jednoznačně důležitá organizační struktura, jasné odpovědnosti a pravomoci včetně zastupitelnosti. Důraz je kladen především na pozici manažerů v dané organizaci. „Každá organizace potřebuje především schopné manažery, nikoli všehoschopné“ (Filip, 2019, s.14)

Nenadál a kolektiv (2018, s. 175) dále zdůrazňují rozdíl mezi běžným manažerem a vůdčí osobností. Ten podle nich tkví ve znalosti a skutečné aplikaci PDCA cyklu. K tomu je potřeba přímá angažovanost vrcholového vedení.



Obr. 1: Aplikace PDCA pro vůdčí roli manažera kvality (vlastní tvorba)

Cíle v části PLAN (plánuj) lze rozdělit na:

- dlouhodobé (více než 5 let),
- střednědobé (1-5 let),
- krátkodobé (do 1 roku),
- operativní (tady a teď).

Cíle spojují vizi s realitou, která se tím stává hmatatelnější. Pro úspěšné stanovení cílů je vhodné aplikovat pravidlo pod zkratkou SMARTI (Filip, 2019, s. 19-20).

- **S – Specific (specifický)** – jednoznačné určení cíle.
- **M – Measurable (měřitelný)** – stanovení metriky pro vyhodnocení.
- **A – Achievable (dosažitelný) / Acceptable (přijatelný)** – pro všechny zainteresované strany.
- **R – Realistic (realistický) / Relevant (relevantní)** – vzhledem k rizikům a dané problematice.
- **T – Time Specific (specifický) / Trackable (sledovatelný)** – určení, do kdy má být cíl splněn a flexibilně operovat s ukončením.
- **I – Individual (individuální)** – individualizace cíle s určením jednoznačné odpovědné osoby.

Cílem kontextu organizace v části PLAN (plánuj) dle normy ISO 9001:2015 je sestavení uceleného pohledu na podmínky, ve kterých se nachází a určit správné strategické zaměření. Zahrnuje interní a externí aspekty ovlivňující management kvality. Mohou být pozitivní i negativní.

Externí aspekty, respektive kontext, vyplývá z právního, konkurenčního, technologického, tržního, kulturního a ekonomického prostředí. Umožňuje pochopení očekávání a požadavků zainteresovaných stran. Na druhou stranu, interní kontext je dán hodnotami, kulturou, znalostmi a výkonností organizace. Zaměřuje se na poskytování produktů či služeb splňující požadavky zákazníků i příslušných zákonů a předpisů (Hnátek a kol., 2016, s. 31).

Vrcholové vedení věnuje zvýšenou pozornost vnějšímu prostředí se současným důkladným poznáním interních hledisek fungování organizace (Hnátek a kol., 2016, s. 31).

Strategie v sekci PLAN (plánuj) transformuje prostřednictvím manažerů, vizi, misi a hodnoty organizace do politiky, plánů, cílů a kritických faktorů úspěšnosti, které dále vstupují do podnikových procesů (Nenadál a kol., 2018, s. 175).

Politikou je míněna politika kvality, kterou vrcholový management formuje, zavádí a udržuje. Zapadá do kontextu podpory strategického směřování organizace. Dále je rámcem pro stanovování cílů a obsahuje závazek neustálého zlepšování (Hnátek a kol., 2016, s. 42). Kvalita je zde v kontextu s dodavatelsko-odběratelskými vztahy.

Politika kvality je deklarací závazku vrcholového vedení ve vztahu ke všem stránkám kvality v organizaci a její důležitost se odráží v jejich každodenní práci, chování a postojích (Nenadál a kol., 2018, s. 180-181).

Další zkoumanou oblastí je odpovědnost, pravomoc a komunikace z části DO (proved') schématu na obrázku č. 1.

Dle Filipa (2019, s. 36-37) se odpovědnost a pravomoc vztahují k určité pracovní pozici, respektive pracovnímu zařazení a vztah mezi nimi musí být vyvážený. Rozsah určuje analýza z pohledu procesů a činností, které pozice zastává. Nejednoznačné stanovení pravomocí

a odpovědností potažmo zastupitelnosti vede ke konfliktům a nelze předpokládat plnění úkolů.

Podle Nenadála a kolektivu (2018, s. 187-188) nejsou odpovědnost a pravomoc ve firmách zcela chápány a rozlišovány. Přidělování je podceňováno zvláště v malých a původně rodinných firmách. Činnosti jsou vykonávány na základě zvykového práva a dlouhodobých stereotypů přenášených i na nově příchozí.

Norma ISO 9001:2015 ukládá povinnost vrcholovému vedení zajistit, aby odpovědnosti a pravomoci příslušné pracovní role byly jednoznačně přiděleny, sděleny a pochopeny. Norma odpovědnost spojuje s činností v rámci procesu. „*Tato odpovědnost je omezena na to, co pracovník musí nebo by mohl rozumně udělat, čemu musí, nebo by mohl zabránit.*“ (Hnátek a kol., 2016, s. 46-47)

Pravomoc je normou ISO 9001:2015 definována jako spojení práva zacházet s potřebnými prostředky a moci je používat ke splnění delegovaného úkolu.

Podle normy ISO 9001:2015 musí být určena interní a externí komunikace zahrnující:

- o čem se komunikuje,
- kdo komunikuje,
- s kým komunikuje,
- kdy komunikuje,
- jak komunikuje.

Komunikace zvyšuje zapojení lidí, zlepšuje pochopení kontextu, vyjasnění potřeb a očekávání (Hnátek a kol., 2016, s. 69-70).

Zájmem managementu organizace je, aby určil všechny potřebné znalosti, permanentně je rozvíjel a zajistil, že budou k dispozici všem ve správný čas. „*Znalosti jsou tím, co vytváří hodnoty a rozhoduje o výkonnosti organizace.*“ (Hnátek a kol., 2016, s. 64)

Nenadál a kolektiv (2018, s. 209) doplňuje normu o vztah mezi daty, informacemi a znalostmi. Data jsou výchozí surovinou, která je transformována spojením do informace a ta je modifikována zkušeností do znalosti.

Třetí částí diagramu na obrázku 1 je CHECK (kontroluj). Tato oblast zahrnuje objektivní, systematické přezkoumání a posouzení.

Častým objektem je výkonnost. Podle Nenadála a kolektivu (2018, s. 27-28) chápeme hodnocení výkonnosti jako činnost, jež umožňuje poznat, jak jsou reálně naplňovány plánované hodnoty nastavených ukazatelů.

Měření a hodnocení výkonnosti má sloužit k poznání (Nenadál a kolektiv, 2018, s. 292-293):

- zda plníme stanové cíle,
- zda jsou zainteresované strany opravdu spokojené,
- zda jsou činnosti, procesy a systémy pod kontrolou,
- našich silných a slabých stránek,
- míry splnění očekávání implementovaných změn, inovací a zlepšení.

Dalším objektem zkoumání a posuzování je hodnocení činnosti organizace. Norma ISO 9001:2015 doporučuje provádění interního auditu. V této práci je upřednostněno doporučení podle Nenadála a kolektivu (2018, s. 298-299) spočívající v sebehodnocení managementu.

Sebehodnocení je komplexní, systematický a pravidelný proces přezkoumání činností a výsledků organizace na bázi modelu excelence. Cílem je odhalení silných a slabých stránek s potenciálem na zlepšení. Oproti internímu auditu trvá několik měsíců a je prováděn vyškoleným pracovníkem. Výsledky mohou být použity pro externí benchmarking (porovnávání) a strategické řízení (Nenadál a kolektiv, 2018, s. 298-301).

Dle Nenadála a kolektivu (2018, s. 300-301) se lze zaměřit na přezkoumání systému managementu dodavatelsko-odběratelských vztahů, který lze modelovat jako proces. Vlastníkem je nejvyšší člen vrcholového vedení. Vstupy jsou objektivně zpracované výsledky měření i monitorování zejména spokojenosti, loajality zainteresovaných stran, výdajů vztahujících se ke kvalitě, efektu změn, zlepšení, inovací a v neposlední řadě výkonnost procesů, dodavatelů a organizace. Výstupem je rozhodnutí o opatření vztahující se k příležitostem ke změnám, zlepšení, potřebám rozvoje, úpravám strategického směřování směrem k excelenci, aktualizování politik a cílů apod.

Norma ISO 9001:2015 doplňuje, že přezkoumání systému má probíhat v plánovaných intervalech, aby byla zajištěna přiměřenost, efektivnost a vhodnost za současného sladění se strategickým směřováním.

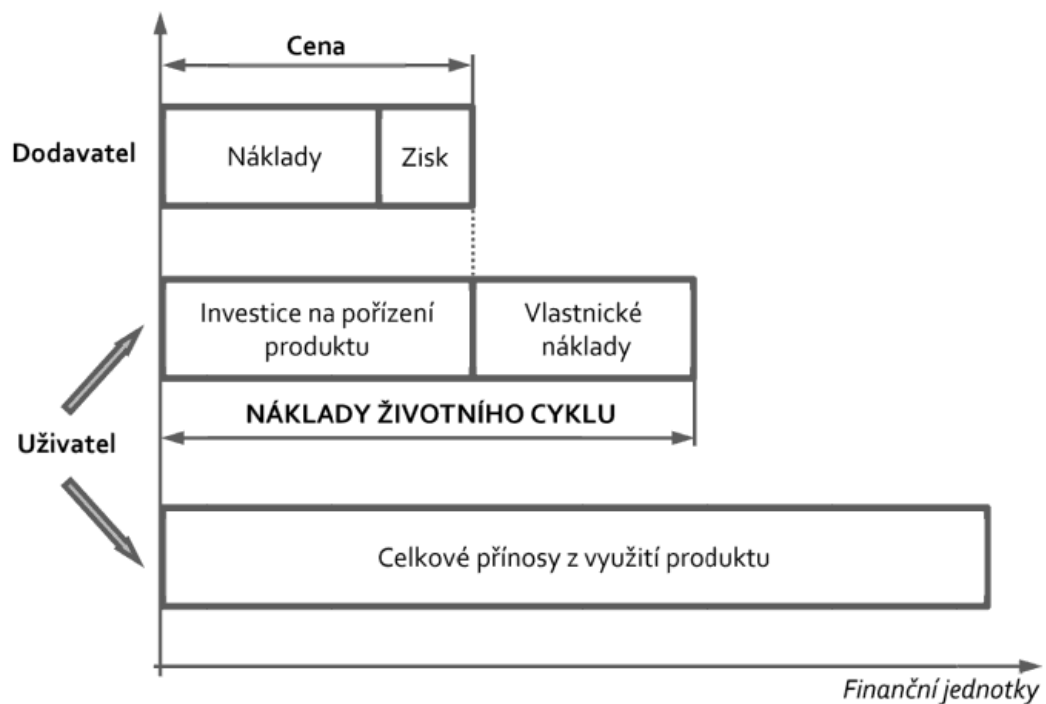
Ze vstupů vcházejících do procesu systému přezkoumání managementu jsou zdůrazněny výdaje vztahující se ke kvalitě, respektive nekvalitě.

V rámci řízení organizace je podstatné a mnohdy ve firmách nedostatečně prozkoumané téma nákladů na nekvalitu. Základním ekonomickým parametrem je zisk, zjednodušeně rozdíl mezi příjmy a výdaji. Nachází-li se firma v černých číslech, považuje se za úspěšnou, případně rostoucí. Většinou se nepřihlíží k tomu, zda bylo těchto čísel dosaženo efektivně. Zaměření se na možné náklady na nekvalitu posune celkovou efektivitu firmy. K hodnocení nákladů na nekvalitu lze využít zavedení systému managementu kvality dle normy ISO 9001:2015 (Filip, 2019, s. 22-23).

V této souvislosti s sebou řízení organizace nese základní otázku: „*Co to bude stát a co nám to přinese?*“ (Nenadál a kolektiv, 2018, s. 153) Touto otázkou manažeři přirozeně chrání organizaci před možnými dlouhodobými negativními důsledky unáhlených rozhodnutí.

Obecné ekonomické úvahy předkládají dva základní účastníky každého trhu (Nenadál a kolektiv, 2018, s. 153):

- dodavatele (výrobce, velkoobchodní, poskytovatel služeb atd.),
- uživatele (individuální zákazníci, odběratelskou organizaci).



Obr. 2: Znáornění ekonomických úvah (Nenadál a kol., 2018, s. 154)

Pro dodavatele je primární pokrytí celkových nákladů a generování potřebného zisku. Souhrnně označeno jako cena. Tato cena je vstupní investicí uživatele. K ceně se přidávají tzv. vlastnické náklady zahrnující náklady na provoz a údržbu. Po připočtení nákladů na likvidaci se jedná o náklady životního cyklu produktu. Celkové přínosy z využití produktu jsou vyjádřením celkového uspokojení zákazníka zahrnující ekonomické a společenské benefity. Aplikovaný úspěšný management postupující od dodavatele k uživateli může až o třetinu snížit náklady při poměrovém zvýšení zisku. Je proto podstatnou součástí řízení organizace, stejně jako zavedení procesního řízení (Nenadál a kol., 2018, s. 153-154).

Poslední část koloběhu PDCA, ACT (jednej), zahrnuje provádění inovací, změn a zlepšení na základě informací z předchozích kroků za současného pozitivního motivování zaměstnanců.

Nenadál a kolektiv (2018, s. 296-297) zastávají názor, že neustálé zlepšování, inovace a rozvoj vedou k udržení a zvýšení výkonnosti organizace, umožňují včasnou reakci na rizika i hrozby a proměňují slabé stránky v příležitosti.

Zároveň norma ISO 9001:2015 stanovuje požadavek aktivně vyhledávat a realizovat možnosti zlepšení, které umožní lépe plnit požadavky zákazníků a zvyšovat jejich spokojenost. Zlepšování může být realizováno různými způsoby. Výsledkem reakce na objevený problém je inovace nebo reorganizace.

Podle normy ISO 9001:2015 je zlepšení, inovace a změna činností systematickou a plánovanou. Ať už se jedná o skokové nebo průběžné změny, musí zahrnovat:

- identifikaci problému,
- popis stávající situace,
- určení a ověření kořenové příčiny,
- identifikování možných řešení a výběr optimálního,
- vyhodnocení vybraného řešení,
- zavedení řešení,
- hodnocení efektivity řešení.

Podstatné je zapojení zaměstnanců i jejich tvořivosti do těchto transformací, neboť jsou klíčovým faktorem permanentního úspěchu. Jen schopní, správně vedení zaměstnanci mohou naplňovat i nejnáročnější vize, cíle a úkoly (Nenadál a kolektiv, 2018, s. 271).

Z normy ISO 9001:2015 dále vyplývá, že organizace musí určit jednoznačný požadavek na dostupnost potřebných pracovníků, kteří jsou správně nasměrováni, zapojeni a motivováni tak, aby systém managementu kvality dosahoval zamýšlených výsledků.

Podle Filipa (2019, s. 58-59) lze nastavit efektivní motivování zaměstnanců například skrze známou Maslowovu pyramidu potřeb. Důvodem je aktivace správných potřeb u dané skupiny zaměstnanců tak, abychom dospěli k požadovanému výsledku. Vyšší motivační faktory pyramidy nelze aplikovat bez splnění dvou základních úrovní: fyziologických potřeb a potřeby bezpečí. Převáděno na pracovní prostředí, fyziologické potřeby zastupují plat či příjemné pracovní prostředí. Potřeba bezpečí se projevuje jako jistá práce, BOZP, pracovní výhody.

Vyšší motivační faktory zahrnují:

- potřebu sounáležitosti – v pracovním týmu, přátelské vedení,
- potřebu uznání – jeho práce, znalostí, pozice, pocit naplnění z práce,
- potřeba seberealizace – přidělování náročnější práce, úspěch, postup v hierarchii.

Z dalších názorů Filipa (2019, s. 61) na motivování zaměstnanců je zdůrazněno rozdělení motivace na vnitřní a vnější podle Herzberga.

Vnitřní motivaci si lidé vytvářejí sami. Ovlivňuje jejich směřování. Náleží sem odpovědnosti, autonomie, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti při zajímavé a podnětné práci s možností kariérního postupu.

Vnější motivace působí na lidi zvenku. Zahrnuje odměny (zvýšení platu, pochvala, povýšení) a tresty (snížení platu, kritika).

Norma rovněž stanoví, co vedení musí udělat pro lepší zapojení a povědomí pracovníků o činnostech změny:

- vytváření malých týmů za účasti vedení,
- možnost zapojení pracovníků do řízení a zlepšování jejich pracovišť nebo výkonu,
- rozvíjení znalostí, zkušeností i dovedností pracovníků jako součást managementu kvality.

Zajímavý názor na odměňování, potažmo motivaci zaměstnanců má Plamínek (2018, s. 58), který u člověka rozlišuje vlastní výkon odměněn pevnou složkou mzdy a potenciál k tomuto výkonu obvykle odměněn pohyblivou složkou mzdy.

Součástí pozitivního motivování je dle Plamínka (2018, s. 70) splnění čtyř podmínek definování úkolů. Jsou jimi srozumitelnost pro vykonavatele, splnitelnost pro vykonavatele i zadavatele, přiměřená obtížnost a individuální zadání. Důležitá je především individualita v podobě individuálních stimulů vyvolávající motivaci. Stimul je něco, co pochází z vnějšího prostředí, motivace je podnětem působícím v nitru člověka. Prostá stimulace výkonu má zásadní nevýhodu – když přestane, výkon se zastaví. Motivace dává naději, že výkon bude pokračovat i bez vnějších stimulů.

Plamínek (2018, s. 70) ještě dodává zlaté pravidlo motivace: „*Přizpůsobujte úkoly lidem, ne lidi úkolům*“ Toto pravidlo dále doplňuje o další doporučení:

- zvažujte jednodušší varianty motivace,
- lidé musí být spokojeni alespoň občas,
- lidé jsou citliví na různé podněty, které se ne vždy shodují s těmi vašimi,
- obava z nepříjemného je stejně motivující jako touha po příjemném,
- odhadujte aktuální stav motivačního pole.

1.1 Procesní řízení

Téma, které přímo souvisí s managementem dodavatelsko-odběratelských vztahů v organizaci, je procesní řízení.

Podle Řepy (2012, s. 935) je cílem procesního řízení učinit organizaci dynamickou, schopnou flexibilně reagovat na změny podmínek. Základním nástrojem může být vývoj IT a spolupráce s managementem. Dále upozorňuje, že cílem nemá být automatizace, která je od základu v přímém rozporu s potřebou dynamiky a flexibility, protože se firma stane neměnnou.

Prostředí přímo určuje smysl existence organizace a nachází se v něm cíle, které jsou základem primární funkce organizace. Pak lze říct, že obsah podnikových procesů a vzájemné vztahy jsou od této funkce odvozeny. Následně každá změna v prostředí nebo strategických hodnotách má přímý vliv na strukturu podnikových procesů (Řepa, 2012, s. 89).

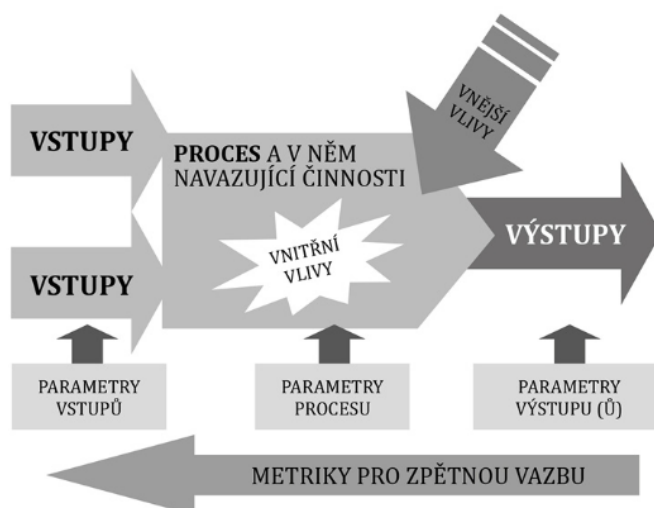
„Procesy jsou tu pro lidi, nikoli lidé pro procesy“ (Fišer, 2014, s. 55).

Významnou roli v procesním řízení, jeho zavádění, udržení a vývoji hraje člověk a jeho přístup k práci a k času strávenému v práci. Podle Fišera (2014, s. 57) lze kvalitu času člověka stráveného v práci hodnotit podle dvou kritérií: *„zda člověk činnost musí či nemusí vykonávat a zda činnost vykonávat chce nebo nechce.“*

Procesní řízení zlepšuje spolupráci zaměstnanců napříč firmou bez bariéry v podobě hierarchické struktury organizace (Fišer, 2014, s. 76).

Úspěch implementace závisí na schopnosti využít teorie a nástrojů přiměřeně, s ohledem na situaci ve firmě (Fišer, 2014, s. 76).

Na obrázku níže je schéma vypůjčené od Filipa (2019, s. 27) týkající se procesu. Slouží jako pomůcka pro definici procesu, procesního řízení a jednotlivých částí.



Obr. 3 Schéma procesu převzaté od Filipa (2019, s. 27)

Podle Řepy (2012, s. 31) procesem rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností prováděných s úmyslem dosažení stanoveného cíle za daných podmínek.

Filip (2019, s. 27) k definici přidává, že proces mění vstupy za předem daných opakovatelných podmínek na výstupy. Podstatná je **opakovatelnost** procesu na základě stanových metrik jednotlivých částí.

Základní klasifikace podnikových procesů dle Řepy (2012, s. 953) je na klíčové a podpůrné. Klíčové přímo naplňují primární funkci. Probíhají napříč celou organizací. Klíčové procesy jsou specifické pro každou organizaci stejně jako jejich produkt či služba, se kterými souvisí. Význam podpůrných procesů je v podpoře klíčových procesů. Existuje jasná cesta od podpůrných procesů ke klíčovým. Požadavek na podpůrné procesy je obecnost a efektivita.

Filip (2019, s. 29-30) dodává, že podpůrné procesy přidanou hodnotu spotřebovávají a klíčové procesy hodnotu přidávají. Rovněž doplňuje další skupinu procesů – řídicí.

Řepa (2012, s. 897) dále dodává, že vlastník procesu je odpovědný za koncepční rozvoj procesu, za kvalitu popisu i aktuálnost. Rozlišujeme vlastnictví klíčových a podpůrných procesů. Podpůrné mají blíže ke standardní specializaci, kde úkolem je rozvíjet efektivnost. Na druhou stranu pro klíčové je primární kvalita.

Proces, dle Filipa (2019, s. 28), ovlivňují vnitřní a vnější vlivy. Mezi vnitřní řadí personál, technologie a vazby mezi činnostmi. Lze je ovlivnit. Naopak vnější vlivy nelze z pozice organizace ovlivnit, pouze se jim, co nejvíce přizpůsobit (legislativa, prostředí).

Na schématu již není vidět, že jednotlivý proces má svého zákazníka na výstupu, ať už finálního nebo interního v rámci firmy. Zákazník určuje charakter procesu a přidanou hodnotu, kterou má produkovat. Pokud není pro zákazníka dostatečná nemá proces smysl (Filip, 2019, s. 28).

Filip (2019, s. 29-30) zdůrazňuje, že mapování procesu v organizaci začíná od konečného výstupu. Nevytváříme tak výsledný výstup podle toho, co máme k dispozici, ale podle toho, co si zákazník opravdu žádá. Dále doplňuje základní pravidlo, kdy každý proces má svůj výstup.

Filip (2019, s. 29) upozorňuje, že na schéma se lze dívat z pohledu možných rizik, která mohou ovlivnit průběh nebo výsledek procesu. Toto téma je rozpracované v kapitole Řízení rizik.

Každý proces má své zdroje, které lze určit a tím na žádný nezapomenout díky metodě 8M zahrnující (Filip, 2019, s. 31):

Man power (Personál), Methods (Metody práce), Machines (Zařízení), Materials (Materiál), Measurement (Měření), Mother nature (Prostředí), Management (Řízení), Maintenance (Údržba).

K uzavření znázorněného schématu je vybrán pohled od Řepy (2012, s. 169), kdy poukazuje na pojem SLA (Service Level Agreement – Smlouva o úrovni služeb) popisuje vztah dvou procesů. Jeden proces je v pozici dodavatele, druhý v pozici odběratele. SLA upravuje podstatné charakteristiky, jako jsou parametry a povinnosti předávaného výstupu / přijímaného vstupu mezi procesy.

Tři proměnné ovlivňující úspěch procesního řízení v podniku jsou organizační struktura, firemní kultura a manažerský styl. V rámci organizační struktury je překonán funkční přístup k řízení a je nahrazen pracovními pozicemi, které jsou nástrojem pro optimální uspořádání zdrojů a efektivní vykonávání činností v podniku jako celku (Fišer, 2014, s. 96-101). Nedochozí k soupeření mezi pozicemi nebo organizačními útvary, nýbrž ke spolupráci na dosažení jednotného konečného cíle.

Řepa (2012, s. 66) dodává zařazení informačního systému a organizační struktury do podpůrných podnikových činností. Podle něj primární podnikové procesy tedy určují obsah informačního systému i organizační struktury nikoli naopak. Jelikož jsou podporujícími prvky, zároveň je zde požadavek na pružnost a přizpůsobivost lze od nich očekávat totéž.

Firemní kultura ovlivňuje úspěch procesního řízení do té míry, do jaké ovlivňuje chování lidí v organizaci. Respektive do jaké míry podporují nastavené hodnoty, normy, zvyky a rituály úspěch procesního řízení a jeho akceptaci zaměstnanci (Fišer, 2014, s. 232).

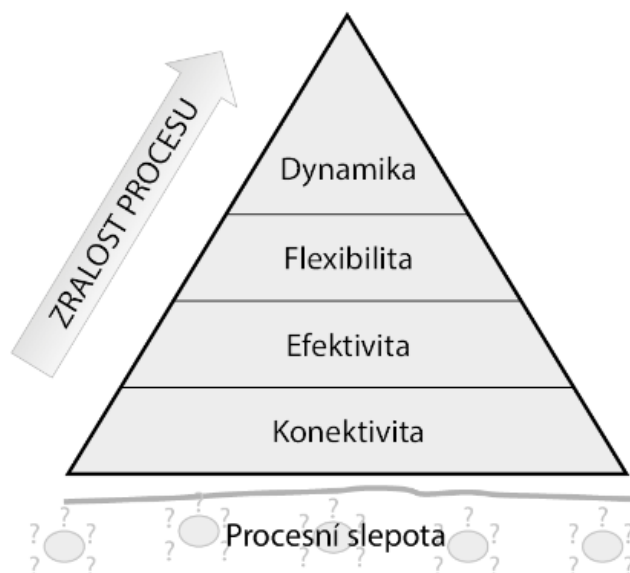
Manažerský styl ovlivňuje úspěch procesního řízení z pohledu způsobu zadávání a hodnocení splnění úkolů (Fišer, 2014, s. 292).

Všechny tři aspekty musí být vyvážené. Podstatným prvním krokem ve zlepšení struktury je popsání důležitých procesů až na úroveň jednotlivých činností a ty přiřadit konkrétním pozicím. Nikoli naopak, jak je tomu u funkčního řízení (Fišer, 2014, s. 78-79).

Nejobtížnější je změna v manažerském stylu řízení. Jedná se totiž o kombinaci známých stylů: formálního, direktivního a týmového. Od manažerů se očekává změna postojů a rozvoj nových sociálních dovedností (Fišer, 2014, s. 99).

Skutečně lze podle Fišera (2014, s. 101) ovládat jen strukturu a styl. Kultura se bude měnit dlouhodobě a pozvolna na základě změn ve způsobu organizování a řízení.

Postupné zavádění procesního řízení ve firmě Fišer (2014, s. 53-54) popisuje skrze pyramidu zralosti procesu, která je vidět na obrázku č. 4. Dle autora není potřeba vystoupat až nahoru. Je potřeba položit si otázku, co od zavedení očekáváte, jaké máte cíle a podle toho vybrat cílovou úroveň pyramidy.



Obr. 4 Pyramida procesní zralosti (Fišer, 2014, s. 104)

Na úrovni **procesní slepoty** firma funguje na základě pracovních náplní. Cílem je vykazovat co nejvíce činností, ať už potřebných nebo nepotřebných, získat co nejvíce zdrojů, ať už je potřebujeme nebo ne a produkovat co nejméně výstupů (Fišer, 2014, s. 105). Tohle je odrazový můstek, kde se nedá o procesním přístupu nebo řízení mluvit.

Úroveň **konektivity** je specifická tím, že firma začíná opouštět paradigma pracovních pozic a organizačních útvarů. Má zájem jasně vymezit procesy v organizaci. Pomůckou je referenční model. V tomto modelu jsou znázorněny nejčastější procesy ve firmě, nejdůležitější vazby a typy zdrojů. Každý proces je znázorněn z hlediska vstupu včetně jeho dodavatele, výstupu včetně jeho zákazníka a potřebných zdrojů k transformaci vstupu na výstup. Model i mapa na této úrovni fungují jako východisko pro další úroveň (Fišer, 2014, s. 113-125).

Nejnáročnější úrovní je **efektivita**. V této úrovni hledáme optimální cestu transformace vstupu na výstup. Zvládnutí této úrovně je rozděleno do čtyř kroků (Fišer, 2014, s. 129-233):

1. **Zmapování současného stavu** – v tomto kroku odstraníme nadbytečné činnosti procesů. Je podstatné si stanovit, do jakých detailů budeme chtít procesy a související odpovědnosti popisovat. Výsledkem je **procesní model**.
2. **Analýza a odstranění zdrojů neefektivity** – důležitým pravidlem tohoto kroku je vnímat procesy jako celek, pochopit omezení a zajistit, aby dílčí zlepšení znamenalo zlepšení celku. **Zdroje neefektivity** jsou dva:
 - a. činnosti nepřidávající hodnotu – odstraněním se proces zrychlí a šetří se zdroje,
 - b. přerušování průtoku procesem – logistické, řídicí a organizační.
3. **Sestavení modelu budoucího stavu** – před zahájením je potřebná validace vstupů a výstupů, zda jsou stále platné. Při modelování postupujeme od vrcholové úrovně procesu na úrovně nižší (sub procesy). Jsou popsány vstupy, výstupy, činnosti, odpovědnosti a zdroje včetně informačních technologií.
4. **Implementace modelu budoucího stavu** – výsledný budoucí model je potřeba brát jako závazný dokument znamenající skutečné změny ve fungování organizace a stejným způsobem ho prezentovat. Dalším krokem je zkušební provoz včetně seznamu kontrolních parametrů na základě, kterých bude úspěch hodnocen.

Předposlední úroveň, **flexibilita**, řeší ve dvou krocích problém, kdy řízení, měření i hodnocení výkonu je stále v rukou organizačních jednotek a jejich vedoucích. Každý odpovídá za splnění svého ukazatele a není zde potřebná spolupráce mezi všemi částmi procesu. K úspěšnému dosažení této úrovně poslouží (Fišer, 2014, s. 233-294):

1. **spolupráce všech napříč celým procesem,**
2. **řídící mechanismy umožňující spolupráci směřovanou žádoucím směrem.**

Potřebujeme dosáhnout stavu pomocí měkkých manažerských dovedností, kdy lidé upřednostňují dosahování společných cílů před individuálními. Zároveň změnit jejich přístup ke změnám. V rámci flexibility rovněž potřebujeme, aby lidé byli připraveni nacházet sami ta nejlepší řešení situace.

Podle Fišera (2014, s. 439) jedním z hlavních mechanismů je řízení podle úzkých míst vycházející z teorie omezení.

V úrovni **dynamiky** Fišer (2014, s. 295–336) prezentuje myšlenku systémového pohledu na organizaci. „*Systémový pohled znamená příležitost, uspořádat věci z nového úhlu pohledu, hledat nové prvky, které je třeba řídit a monitorovat, stejně jako vzájemné vazby mezi nimi.*“ V tomto systému se stírají hranice mezi dodavatelem a zákazníkem. Všichni společně hledají optimální formu výstupu i průběhu procesu, navzájem se učí.

Filip (2019, s 32-33) předkládá základní chyby, kterých se organizace dopouští při mapování a provazování procesů:

- stanovení organizační struktury před zmapováním procesů,
- vydávání dokumentů z různých míst v organizaci bez provázání,
- odpovědnost, pravomoci a zastupitelnost funkcí nejsou jednoznačně stanoveny.

Řepa (2012, s. 976) dodává, že v každé krizi, podnikové nebo celoeconomické, je volání systému o pomoc, které je potřeba vyslyšet a nikoli umlčet. Poukazuje i na změnu ekonomiky vycházející z uspokojování skutečných potřeb namísto vyvolávání a uspokojování „umělých.“

1.2 Řízení rizik

Dle normy ISO 9001:2015 řešení rizik i příležitostí přináší zvyšování efektivnosti systému managementu kvality, zlepšováním výsledků a předcházením negativním účinkům.

Riziko je účinek nejistoty a každá taková nejistota může mít pozitivní nebo negativní dopad. (Nenadál a kol., 2018, s. 346-347)

Filip (2019, s. 123) doplňuje, že riziko je možnost ztráty nebo nezdaru.

Podle normy ISO 9001:2015 pozitivní odchylka může být příležitostí.

Norma dále představuje možnosti řešení rizik:

- vyhnout se mu,
- přijmout ho,
- odstranit jeho zdroje,
- změnit jeho pravděpodobnost nebo následky,
- sdílet ho nebo jej uchovat.

Rizika lze podle Filipa (2019, s. 123-136) dělit na předvídatelná a nepředvídatelná. Předvídatelná rizika lze řídit. Existuje mnoho metod a nástrojů, které respektují základní postupné kroky: Analýza, Hodnocení a Řízení.

Filip (2019, s. 123-136) zdůrazňuje následující metody:

- FMEA (Failure Mode and Effect Analysis – Režim selhání a analýza efektů) – nejpoužívanější metoda pro hodnocení rizik.
- FTA – analýza stromu poruchových stavů.
- SWOT – matice obsahující analýzu silných a slabých stránek pocházející z vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb pocházející z vnějšího prostředí.

FMEA analýzu je vhodné použít ve fázi prevence. Je nástrojem, který systémově předchází nekvalitě. Při hodnocení vychází ze tří oblastí, které jsou bodovány a výsledný součin čísel dává rizikové prioritní číslo (RPN). Oblasti jsou (Filip, 2019, s. 125-126):

- pravděpodobnost výskytu vady,
- důležitost vady,
- pravděpodobnost odhalení vady.

Čím je hodnota vyšší, tím je riziko větší. Organizace si musí určit hranici, od které je riziko již nepřijatelné (Filip, 2019, s. 127).

Metoda FTA je velmi komplikovaná a používá se u velkých technologických celků, v energetice nebo letectví. Je používána k identifikaci eventuálního selhání systému (Filip, 2019, s. 131-133).

Podle Filipa (2019, s. 133-136) jsou výstupem SWOT analýzy oblasti, na které by se organizace měla zaměřit, ať už z pohledu rozvoje nebo odstranění skutečných či potenciálních rizik. Zkratka SWOT znamená: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

Podle Crovini (2020, s. 30) zahrnují skupiny rizik ohrožující malé a střední firmy:

- finanční rizika – úvěrové, neschopnost splácet,
- rizika dodavatelského řetězce,
- informační systém a jeho rizika pocházející z vnějšího prostředí (Kybernetická rizika včetně podvodů) a vnitřního prostředí (ERP organizace),
- rizika související s partnerstvím a růstem,
- rizika ve vztahu k vedení a zaměstnancům,
- rizika vyplývající z prostředí,
- operativní rizika,
- reputační riziko.

Podle Christophera (2016, s. 81) je dnešní trh charakterizován turbulentností a nejistotou. V dodavatelských řetězcích existuje značný „chaos“ v důsledku akcí na podporu prodeje, kvartálních prodejních pobídek a změn rozhodnutí ohledně množství objednávek. Rovněž se zvýšila zranitelnost dodavatelských řetězců z důvodu narušení vyvolané změnou obchodní strategie partnerů.

Christopher (2016, s. 83) dále dělí rizika pro dodavatelský řetězec na externí a interní. Externí nelze ovlivnit: válka, přírodní katastrofy, epidemie, terorismus a rozhodnutí vlády. Interní rizika jsou ovlivnitelná a vyvstávají ze změn v řízení a struktuře.

Christopher (2016, s. 81-82) přidává ve výčtu několik důvodů větší zranitelnosti a tím pádem i zvýšení rizikovosti pro SCM:

- **Upřednostnění účinnosti / výkonnosti před efektivitou** – na základě zkušeností posledních desetiletí se ukázalo, že účinnějším využitím dodavatelského řetězce lze dosáhnout velkých úspor v nákladech na držení zásob např. JIT (Just in time – Právě včas) systém. Tento systém funguje ve stabilních tržních podmínkách, které v dnešní době nejsou časté. Výzvou se stává nalezení kombinace mezi metodami typu JIT a pružnými reakcemi na změny.
- **Globalizace dodavatelského řetězce** – výroba, nákup a prodej se přesouvá z lokálního trhu na globální z důvodu úspor nákladů. Do těchto nákladů většinou nejsou započítané náklady na celý dodavatelský řetězec. Ten je poté vystaven velkému tlaku a výkyvům. V jednu chvíli se všichni předzásobují, poté zase téměř neodebírají a vlivem těchto výkyvů a též kratšího životního cyklu některých výrobků jsou podmínky v dodavatelském řetězci nestálé.
- **Soustředěné továrny a centralizovaná distribuce** – místo toho, aby továrny produkovaly širokou škálu produktů na různých místech, vyrábějí méně produktů výhradně na jednom místě. V důsledku toho mohou být výrobní náklady nižší, ale výrobek musí cestovat na větší vzdálenosti, často přes mnoho hranic.
Zároveň je zde tendence centralizovat distribuci, například pouze na dvě místa pro celou Evropu.
- **Outsoursovaní** – s sebou přináší i řadu rizik, v neposlední řadě potenciální ztrátu kontroly. Přerušení dodávek lze často přičíst selhání jednoho z článků v řetězci. Čím složitější je dodavatelská síť, tím více článků existuje, a tím větší je riziko selhání.
- **Zredukování dodavatelů** – některé společnosti zredukovali své dodavatele materiálů, komponentů atd. jen na jednoho, který má zajistit všechny dodávky. Tyhle redukce úzce souvisí s trendem fúzí a akvizicí, který v posledních letech roste.

Christopher (2016, s. 81) zmiňuje v souvislosti s dodavatelským řetězcem termín řízení kontinuity podnikání, na který máme v ČR normu ISO 22301. Podotýká, že se zaměřuje na IT a procesy uvnitř organizace a nebere v potaz širší pohled, do kterého spadá i dodavatelský řetězec, ze kterého mohou plynout mnohá rizika.

Pro redukci možných rizik v budoucnu Christopher (2016, s. 83) navrhuje identifikovat rizikový profil podniku a provést audit hlavních zdrojů rizika v celé síti. Tento audit by měl prověřit potenciální riziko narušení podnikání vyplývající z pěti zdrojů:

1. riziko na straně nabídky,
2. riziko na straně poptávky,
3. riziko neznalosti procesů,
4. riziko nedostatečné vnitřní kontroly – varovné signály,
5. riziko přicházející z vnějšího nepředvídatelného prostředí.

Rizikový profil organizace vyplývající ze zmíněných pěti bodů je přímo nebo nepřímo ovlivněn strategickými rozhodnutími vysokého vedení firmy. Zmíněné zdroje rizik je potřeba brát v potaz hlavně při rozhodování o činnostech přinášející hlavní tok financí do podniku (Christopher, 2016, s. 83).

Christopher (2016, s. 83-87) rovněž doporučuje sedmi stupňový přístup k řízení rizik v dodavatelském řetězci.

1. Pochopení dodavatelského řetězce

Většina firem má přehled pouze o svých bezprostředních dodavatelích. Nemají povědomí o dodavatelích na druhé a třetí úrovni, tedy o dodavatelích svých dodavatelů. Přitom možné riziko může vzniknout už zde a při včasném rozpoznání se na něj lze lépe připravit.

2. Zlepšení dodavatelského řetězce

Zlepšení je především o zjednodušení, zvýšení spolehlivosti procesů, snížení variability procesů a redukci složitostí. Variabilita procesů znamená nestabilní procesy s výsledky, které nejsou vždy předvídatelné, například výstupní kontrola ve výrobě, která nemusí odhalit špatné kusy, celá šarže může být schválena, přičemž její další distribuce a prodej přinese pouze nespokojené zákazníky. Východiskem může být například aplikace principu Six Sigma.

3. Identifikace kritické cesty

Dodatelský řetězec je dán mnoha uzly (dodavatelé, distributoři, továrny, sklady atd.) Spojení mezi nimi mají charakter informační, finanční, hmotný. Cílem je identifikovat kritickou cestu řetězcem, na které jakéhokoliv narušení uzlu nebo spojení způsobí významné problémy v celém systému. Indicie pro zahrnutí do kritické cesty jsou například dodavatelé s dlouhou dodací lhůtou, situace jediného dodavatele, závislost na určité infrastruktuře spojující uzly, úzká místa. Pomůckou může být metoda FMEA.

4. Řízení kritické cesty

Například vypracováním pohotovostních plánů pro opatření, která mají být přijata v případě selhání. Pokud je to možné, měla by být použita statistická kontrola systému. Vhodná je i metoda 5x Proč pro hledání kořenové příčiny a jejího následného odstranění.

5. Zlepšení průhlednosti řetězce

Některé jednotky řetězce si nemusí být vědomi stavu operací jím předcházejících a následujících včetně toku zásob. Řešením může být tzv. Kontrolní věž. Smyslem kontrolní věže je neustálé systematické, formální monitorování, aby bylo zajištěno, že zamýšlené události a výsledky (informace o úrovních zásob, dodacích lhůtách, výkonu dodavatele) proběhnou podle plánu. Účelem je zlepšit viditelnost v celém dodavatelském řetězci při současném poskytnutí základu pro efektivnější rozhodování.

6. Vytvořte tým pro kontinuitu dodavatelského řetězce

V ideálním případě budou tyto týmy multifunkční, budou mít přístup ke všem dovednostem nezbytným k provedení podrobné analýzy a implementace v procesu řízení rizik dodavatelského řetězce. Tým by měl vést registr rizik, který identifikuje možná místa zranitelnosti spolu s opatřeními, která mají být přijata k jejímu zmírnění.

7. Spolupracujte s dodavateli a zákazníky

Doporučuje se společně implementovat management rizik v dodavatelském řetězci nastíněný výše alespoň na první úrovni dodavatele a první úrovni zákazníka. Tím bude dosaženo efektu „sněhové koule“ a řízení rizik prostoupí celý řetězec.

1.3 Řízení nákupu a prodeje

Myšlenka od Christophera (2016, s. 18), kdy základní účel celého systému od nákupu přes logistiku až k prodeji je uspokojit zákazníka. Každý se podílí na zákaznickém servise. Kritériem poté je, každý někomu slouží, pokud ne, není důvod, aby byl na výplatní pásce firmy.

Štěrbová (2013, s. 25) definuje obchod jako reálné, finanční hospodářské transakce související se směnou zboží a služeb. Dochází k oddělení osoby výrobce i spotřebitele v důsledku dělby práce a k tvorbě trhu.

Zboží je definováno jako hmotný statek či výstup výrobního procesu s fyzikální charakteristikou například hmotnost, a které je zároveň předmětem vlastnictví jeho přechodu. Rovněž je poptáváno na trzích (Štěrbová (2013, s. 26).

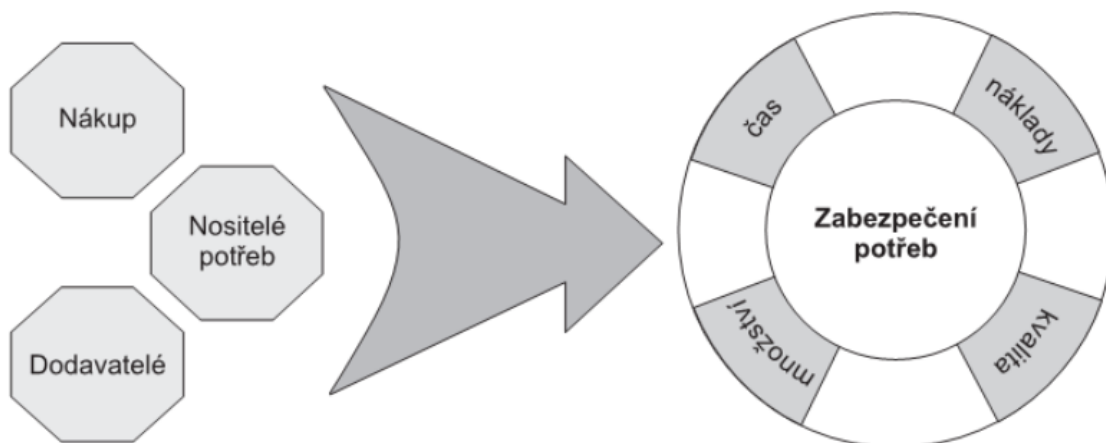
V současné době dochází k prolínání nákupu a prodeje zboží. Předmětem obchodu se stává produkt například přístroj se servisním balíčkem na jeden rok (Štěrbová, 2013, s. 29).

Podle Tomka a Vávrové (2007, s. 274) základní úkoly obchodu jsou:

- stanovení potřeb,
- termín a velikost dodávek,
- hledání a volba dodavatele,
- tvorba objednávek,
- kontrola a platby za dodávky,
- skladové hospodářství,
- sledování spotřeby.

Nákup zboží a služeb za jiné zboží přímo (barter) nebo za peníze je předmětem funkčního pojetí obchodu. Na druhou stranu z pohledu institucionálního pojetí jde o útvar v podniku uskutečňující obchodní operace. Jsou prostředníky mezi výrobou a spotřebou (Štěrbová, 2013, s. 31-33).

Operativní plánování nákupu se dělá na základě bilanční metody. Jedná se o bilanci mezi zdroji a potřebami. Na straně zdrojů je očekávaná zásoba k počátku plánovacího období. Na straně potřeb je celková potřeba pro plánované období včetně pojistné zásoby pro zajištění proti výpadkům v dostupnosti (Tomek, Vávrová, 2007, s. 273).



Obr. 5 Základní charakteristika nákupu (Tomek, Vávrová, 2007, s.208)

Podle Tomka a Vávrové (2007, s. 208) je nákup službou, kdy výsledek je podmíněn:

- požadavky interního nositele potřeb v podniku,
- aspekty určující realizaci nákupu,
- kvalitou dodavatelů.

Výsledkem, který firma od nákupu očekává, je efektivní opatření potřebného množství, v co nejkratším čase při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech v požadované kvalitě. Cílem je dlouhodobý vztah (Tomek, Vávrová, 2007, s. 208).

Wang a Pettit (2021, s. 48) definují nákupní objednávku jako kontrakt mezi prodejcem / dodavatelem a kupujícím / zákazníkem. Rozlišují tři druhy:

1. jednorázová nákupní objednávka,
2. pravidelná nákupní objednávka,
3. plošná nákupní objednávka.

Jednorázovou objednávkou definují jako jednu smluvní transakci mezi prodávajícím a kupujícím na definovanou sadu SKU (stock-keeping-unit – skladová jednotka) v daném množství, běžně přepravované v jedné zásilce z definovaného místa vyzvednutí na místo dodání.

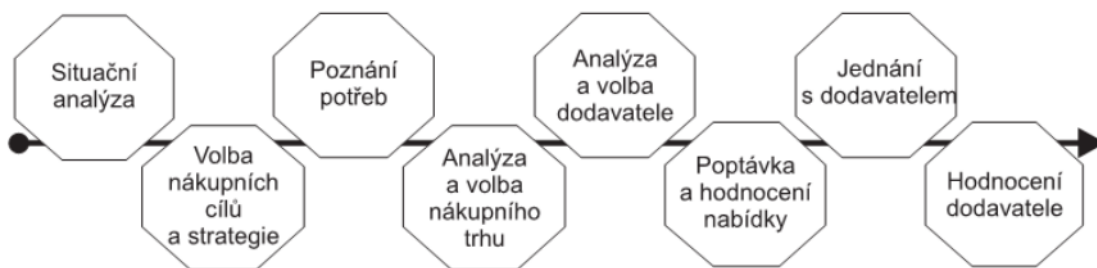
Pravidelné objednávky jsou na základě smluvního rámce mezi prodávajícím a kupujícím definující celkový počet SKU i množství, které má být dodáno během definovaného časového období. Kupující určuje, co, kdy bude dodáno, například podle přicházející poptávky.

Plošná objednávka je v základu stejná jako pravidelná objednávka s tím rozdílem, že prodávající určuje, jaká SKU a v jakém množství bude uvolněno a dodáno.

Z pohledu Tomka a Vávrové (2007, s. 273) jsou dva trhy, na kterých probíhá nákup, trh spotřebitelů a trh výrobců. Firma se při objednávání zaměřuje na trh výrobců. Jelikož jsou podniky tržně orientované a přijímají opatření pro zvýšení prodeje (odbytu) i prostřednictvím marketingových principů, je potřeba totéž udělat na straně nákupu. Odtud předkládaný pojem **nákupní marketing**.

Základem nákupního marketingu podle Tomka a Vávrové (2007, s. 273) není pouze pasivní opatřování v reakci na vzniklé potřeby, nicméně se jedná o aktivní přístup, prostřednictvím kterého se podílí na volbě nakoupených položek, jejich kvalitě, standardech a substitutech.

Aby bylo možné nákup označit jako realizaci nákupního marketingu musí projít následujícími fázemi (Tomek, Vávrová, 2007, s. 274):



Obr. 6 Model nákupního marketingu (Tomek, Vávrová, 2007, s. 274)

Situční analýza – jde o zjištění a vyhodnocení podmínek na základě kterých, bude stanovena nákupní strategie. Budou zvoleny a přijaty rozhodnutí i opatření.

Volba nákupních cílů a strategií – na základě vyhodnocování informací poskytuje základní kritéria pro rozhodování v různých oblastech (plánování dodávek, formy kooperace, výběr a hodnocení dodavatele atd.)

Poznání potřeb – nákup vstupuje již do fáze analýzy potřeb na odbytovém trhu. Rovněž zasahuje do vývoje a rozhodování o nakupovaném materiálu.

Analýza a volba nákupního trhu – analýza trhu přináší množinu dodavatelů, kterou je potřeba sledovat. Následná volba je na základě určených kritérií. Do analýzy vstupují následující informace: možnosti nakupovaného zboží a materiálu, tržní struktura dodavatelů, vývoj na trhu dodavatelů a cenová politika.

Analýza a volba dodavatele – výsledkem analýzy je potenciální okruh dodavatelů, kteří jsou schopni dodat požadované dodávky. Volba dodavatele je na základě vyhodnocení následujících okruhů informací: všeobecné informace o podniku, specifické materiálové informace, nástroje kondiční a servisní politiky, stávající dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Poptávka a hodnocení nabídky – poptávka vyplývá z vnitropodnikových potřeb, je vysoce specifická. Následné hodnocení je vícekritériální, obecně na základě ceny, spolehlivosti dodávek, kvality a servisu.

Jednání s dodavateli a vystavení objednávky – rozdělení do fází: Příprava na jednání (věcná, psychická, organizační), Vedení rozhovoru (atmosféra, způsob přednesu, představy), Analýza a rozhodnutí, Vystavení objednávky (forma, náležitosti, ochranná opatření).

Hodnocení dodavatele – na základě kvality, nákladů, spolehlivosti, technické schopnosti, servisu, komunikaci a další například dodržování legislativy a vztah k životnímu prostředí.

Wang a Pettit (2021, s. 40) doporučují využívat při řízení nákupu moderní aplikace, které lze nakonfigurovat tak, aby fungovaly jako platformy pro spolupráci, což znamená, že do provádění toku správy objednávek jsou integrovány různé zúčastněné strany při dodržování přesně definovaných rolí a odpovědností.

Na druhé straně od nákupu se ve firmě nachází odbyt. Je spojený s celkovou strukturou podniku a spojuje objekty (produkty firmy) s odběrateli. Odběratel dostává žádaný produkt ve správný čas, za akceptovatelnou cenu, v požadované kvalitě (Tomek, Vávrová, 2007, s. 217-219).

Nákup a odbyt mají významný podíl na podnikovém úspěchu z pohledu strategického i operativního. Oba jsou součástí operativních plánů kvartálních potažmo měsíčních (Tomek, Vávrová, 2007, s. 219).

Wang a Pettit (2021, s. 90) poukazují na důležitá fakt posledních let, a to růst e-commerce. Respektive růst prodeje přes internet a vznik nových e-shopů.

V téhle souvislosti zmiňují zvyšující se tlak na dodavatelský řetězec především na přepravce a skladovací centra. Rozdíl je ve výši a frekvenci objednávek z hlavních skladů i distribučních center do obchodů, respektive lokálních menších skladů. Objednávky do kamenných obchodů jsou rozsáhle a poměrně pravidelné. Obsahují více SKU ve větším počtu. Najednou se převezve velké množství.

Na druhou stranu objednávky pro e-shopy jsou méně objemné počtem SKU a množství. Dodávky nejsou pravidelné nýbrž nahodilé a četnější. E-shopy, pokud k tomu není důvod, se příliš nepředzásobují. Neprodávají na fyzických prodejnách, tak ani nemusí vše držet skladem.

Tohle je na lokální a mezinárodní úrovni. V rámci dodavatelského řetězce je větší tlak i na nákupní oddělení ve firmách. Řízení zásob je komplikovanější.

Podle Wang a Pettit (2021, s. 13) je významnou pomůckou v řízení nákupu a zásob možnost sledovat v reálném čase stav na skladě u výrobce nebo dodavatele.

Dalším krokem kupředu podle Wang a Pettit (2021, s. 77) je zavedení drop-shippingu, kdy maloobchodníci nemají všechny své skladové položky ve svých distribučních centrech, ale místo toho objednávají přímo od výrobců a velkoobchodníků, s požadavkem, aby jejich dodavatelé zajistili dodání přímo klientovi. Tohle usnadňuje řízení nákupu.

1.3.1 Řízení zásob

Tomek a Vávrová (2007, s. 303) definují řízení zásob jako soubor činností, kdy smyslem je najít takovou výši zásob, aby byl zajištěn plynulý průběh při optimálním vázání kapitálu, spotřebě práce a míře rizika.

Při objednávání zboží vycházíme z požadavku minimalizace celkových nákladů. Zahrnujeme zejména náklady opatření, skladování a nedostatku (Tomek, Vávrová, 2007, s. 303).

Hruška (2017, s. 48) v souvislosti s řízením zásob zmiňuje analýzu ABC, která je založena na Paretově principu, kdy 20 % zásob má významný vliv na přinášenou hodnotu do společnosti a to z 80 %. Můžeme též říct, že 80 % důsledků vyplývá z 20 % všech možných příčin.

Podle Hrušky (2017, s. 49) k sestavení ABC analýzy je potřeba rozčlenit všechny položky do třech kategorií A, B a C podle zvolených kritérií. Kritéria mohou být obrátkovost, hodnota spotřeby, cen a další. Kritéria si vybírá tvůrce, který by měl být zkušeným pracovníkem firmy a řízením zásob se ve firmě zabývat.

Hruška (2017, s. 49) dále uvádí podrobnosti k jednotlivým kategoriím:

- **Kategorie A**–20 % položek reprezentuje 80 % hodnoty spotřeby a této kategorii je věnována největší pozornost. Tyto položky na sebe vážou vysoký kapitál a je vhodné je objednávat častěji a v menším množství.
- **Kategorie B**–40 % položek tvořící 15 % celkové spotřeby. Je to středně důležitá kategorie. Dodávky jsou vyšší a méně frekventované.
- **Kategorie C**–40 % položek představuje pouze 5 % celkové spotřeby. Položky jsou nejméně důležité, z hlediska počtu jich je nejvíce. Tyto položky je dobré mít na skladě a neobjednávat je příliš často. Objednané množství se stanovuje odhadem na základě průměrné spotřeby v minulém období.

Christopher (2016, s. 42) dále rozvádí myšlenku, že mostem mezi dodací lhůtou, časem potřebným k dokončení procesů od nákupu po dodání a dobou, po kterou je zákazník ochoten čekat na svoji objednávku, je zásobením se. Firmy tuto problematiku řeší sestavováním předpovědí poptávky. Bohužel ani s nejsofistikovanějšími nástroji dnešní doby není tohle prognózování přesné. Většinou skončí přezásobením nebo pod zásobením. Řešením tedy není lepší prognózování, nýbrž zkrácení mezery v dodací lhůtě mezi dobou potřebnou k dokončení procesů od nákupu po dodání a dobou, po kterou je zákazník ochoten čekat na objednávku. Obecně zkrácením dodacích lhůt, kdy prognózování nebude hrát hlavní roli, ale doplňující (Christopher, 2016, s. 42).

Situace v mnoha firmách je následující (Christopher, 2016, s. 42):



Obr. 7 Opěrný bod v dodavatelském řetězci (Christopher, 2016, s. 42)

Opěrný bod, znázorněný na obrázku trojúhelníčkem, představuje závazek vyrobit, objednat či dodat konečný produkt v daném složení a počtu. Písmeno D označuje poptávku (Demand), písmeno C označuje kapacitu (Capacity), kterou máme k dispozici, ale ještě není v zásobách, a I představuje zásobu na skladě (Inventory).

Na obrázku je opěrný bod daleko od poptávky, tj. horizont prognózy je dlouhý, což vyžaduje větší zásoby a kapacitu k vyrovnání poptávky. Důvodem je špatný přehled o poptávce, respektive impulzech přicházejících od poptávky. Úroveň reakce je rovněž nízká (Christopher, 2016, s. 42).

Firmy se potřebují dostat do situace, kdy opěrný bod bude, co nejbližší poptávce. Mít jasnější pohled na skutečnou poptávku a zároveň rychlejší reakci na změny.

Podle Christophera (2016, s. 42) se k tomu mohou přiblížit, pokud změní způsob uvažování o řízení zásob ze systému řízeném prognózováním na systém řízený poptávkou. Zde autor zmiňuje pojem bod oddělení, kdy jsou činnosti, jako objemy výroby, stav zásob, do určitého bodu plánovány dopředu oproti prognóze, a poté jsou akce spuštěny „tahem“ tržní poptávky, např. JIT dodávky, montáž na zakázku atd. Například v Zaře se předpověď týká zdrojů a materiálů, nikoli konečného oděvu. Zara je v mnoha ohledech příkladem konceptu „prognóza kapacity, provedení proti poptávce“.

Systém řízený poptávkou lze zavést ve firmě pomocí „*Plánování operací a prodeje*.“ (Christopher, 2016, s. 43)

Tento systém zajišťuje, aby organizace byla schopna předvídat skutečné požadavky trhu a reagovat co nejehospodárnějším způsobem. Cílem je zajistit nejvyšší míru spokojenosti zákazníků prostřednictvím dodávek OTIF (On Time In Full – Včas v plném rozsahu) s minimálními skladovými zásobami (Christopher, 2016, s. 43).

Předpoklady pro úspěch tohoto systému jsou dle Christophera (2016, s. 43-44):

1. vytvoření prognóz agregátní poptávky – na základě minulých dat, statistické metody,
2. upravení na základě specifických aktuálních tržních podmínkách,
3. konsenzus v prognózování mezi vytvářením a naplňováním poptávky – sladění mezi obchodem a marketing, lidmi z provozu a logistiky,
4. vytvoření „hrubého plánu kapacity“ – zjistit, zda máme dostatek všech zdrojů pro naplnění prognózované konsenzuální poptávky,
5. další plánování oproti poptávce – vytvoření responzivního dodavatelského řetězce, který bude připraven reagovat na změny v poptávce,

6. měření výkonnosti – důkazem funkčnosti je vysoké procento dokonalého plnění objednávky ve srovnání s počtem dní zásob a množstvím kapacity potřebné k dosažení této úrovně.

Rathouský (2016, s. 32-35) doplňuje přístup popsany Christopherem o známý koncept Lean (štíhlé) SCM (Supply Chain Management – Řízení dodavatelského řetězce). Základem je naučit podnik kontinuálně vyhledávat a odstraňovat plýtvání. Jedná se o plýtvání Muda, Muri a Mura.

Roser (2019, s. 1) definuje Muda jako plýtvání, marnost, zbytečnost nebo také bezúčelnost. Zahrnuje sedm druhů plýtvání v podobě, například transportu, čekání a zásob. Mura je definováno jako nestejnomyšlnost, nerovnoměrnost, nevyrovnanost, nepravidelnost, nevyváženost či nedostatek jednotnosti. Příkladem je nerovnoměrná poptávka, výkyv v zásobách (příliš moc nebo málo), nepravidelnost v kvalitě. „*Muri znamená přetěžování zdrojů, nepřiměřenost, nemožnost, přehánění, nad něčí síly, přílišná obtížnost.*“ V této oblasti je hlavní pozornost věnována lidem a lidské práci.

Podle Rathouského (2016, s. 38) se v první dekádě 21. století začíná objevovat přístup vedoucí k ochraně logistického řetězce před vzrůstající četností interních a externích vlivů, které ho narušují. Tímto přístupem se zabývá Resilient SCM (Pružné řízení dodavatelského řetězce). Mezi základní nástroje jsou řazeny:

- strategické zásoby,
- flexibilní zásoba dodavatelů,
- rovnováha mezi strategiemi make or buy,
- flexibilní dodávka,
- dynamické plánování produktového portfolia,
- visibilita poptávky napříč logistickým řetězcem,
- sdílení rizika.

Hlavními příčinami turbulentních vlivů jsou epidemie, živelní katastrofy, finanční krize, organizovaný zločin atd.

1.4 Řízení kvality

Podle Suchánka a kolektivu (2013, s. 11) míra plnění požadavků zákazníků určuje jejich spokojenost a skrz tu hodnotí kvalitu produktu či služby. Podnik by měl usilovat o její optimální úroveň vzhledem k očekáváním zákazníků. Zájem firem je dán i konkurenčním prostředím.

Nejkomplexnějším přístupem k řízení kvality je koncept TQM (Total Quality Management – Úplné řízení kvality). Podle této koncepce kvalita závisí na každé činnosti v dodavatelském řetězci. Cílem každé fáze je naplnit požadavky zákazníka a překonat jeho očekávání (Suchánek a kol., 2013, s. 11).

Dalším využívaným nástrojem je norma ISO 9001, která upravuje systém řízení kvality v podniku. Její úspěšná implementace závisí na podpoře managementu podniku. Je méně abstraktní oproti TQM. Dalšími metodami jsou Lean management (Štíhlé řízení), Six Sigma a Just in time. Nástrojem pro rovnoměrné zvyšování kvality ve všech oblastech řízení podniku je Balance Scorecard, který činnosti monitoruje na základě KPI (Key Performance Indicators – Klíčové ukazatele výkonnosti) (Suchánek a kol., 2013, s. 12-13).

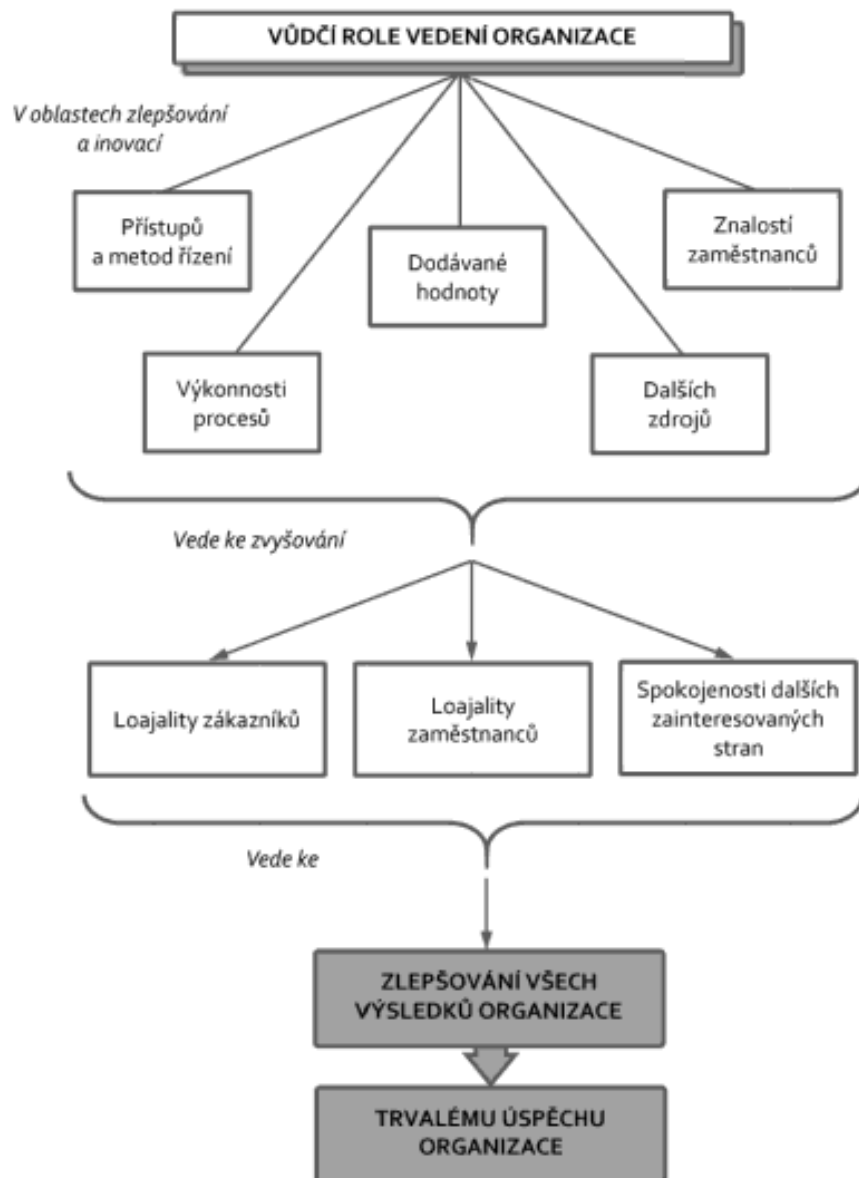
Podle Vebera a kol. (2007, s. 75) zavedly normy ISO do praxe následující aspekty:

- důraz na pořádek,
- dodržování zákona a předpisů,
- orientace na zákazníka,
- lidský faktor v řízení jakosti – zapojení všech,
- zavedení dokumentování činností,
- identifikace klíčových procesů a zajištění jejich fungování,
- monitorování a měření procesů a výrobků,
- zjišťování neshod a určení nápravných opatření,
- vedení záznamů,
- vyhodnocení získaných údajů a přijetí kroků pro zlepšení.

Veber a kolektiv (2007, s. 145-151) též zmiňují sedm základních nástrojů řízení kvality:

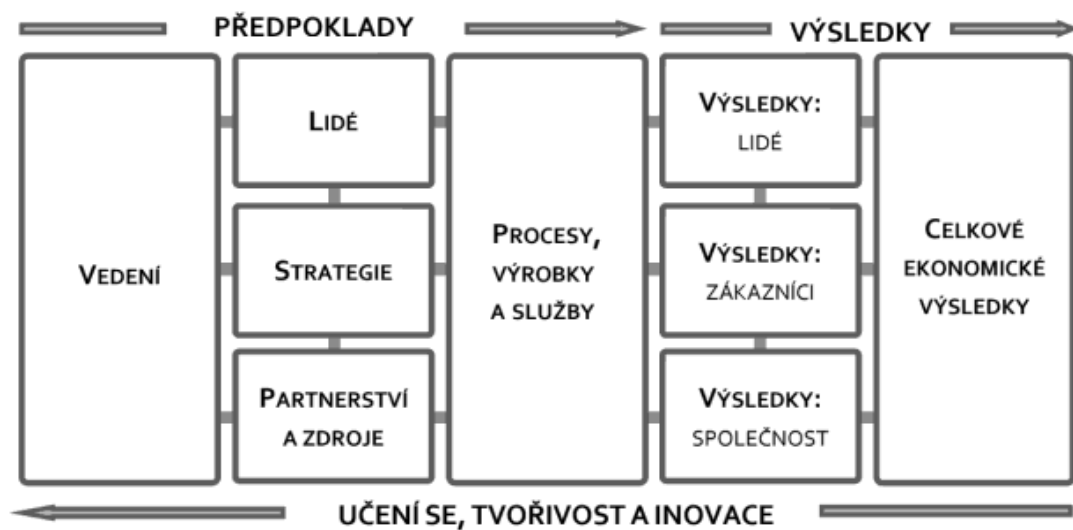
1. tabulky a formuláře pro sběr informací – jednoduché, srozumitelné a využitelné pro další analytické metody a techniky,
2. vývojový diagram – používaný například pro mapování a pochopení procesů,
3. Paretův diagram – pomáhá podle Paretova pravidla 80:20 určit priority, uspořádat položky podle četnosti výskytu a stanovit relativní kumulativní četnost. Například pro analýzu neshod.
4. Ishikawův diagram – analýza všech možných příčin vedoucí k jednomu následku. Diagram rybí kosti,
5. bodový diagram – se používá pro orientačním zjišťování závislosti mezi dvěma veličinami. Tato metoda se využívá v ekonometrii.
6. histogram – převádí do srozumitelné formy sloupcových grafů velké množství hodnot jedné proměnné (více měření), které vykazují variabilitu působením různých vlivů.
7. Regulační diagram – znázorňuje vývoj naměřených hodnot v časové posloupnosti.

Nenadál a kolektiv (2018, s. 33) dodávají, že dalším stupněm vývoje po TQM jsou tzv. modely excellence. K dlouhodobému úspěchu vede trvalé zlepšování výsledků všech činností v organizaci.



Obr. 8 Rámec excelentní organizace (Nenadál a kolektiv, 2018, s. 32)

Široce uplatňovaným modelem v Evropě je model EFQM model excelence. Zahrnuje devět základních kritérií strukturovaných do dvou částí, jak je vidět na obrázku 9. Jsou to předpoklady a výsledky. Předpoklady jsou v praxi uplatňované přístupy, metody a nástroje řízení. Výsledky se posuzují pouze dosažené v daných oblastech (Nenadál a kolektiv, 2018, s. 35-36).



Obr. 9 Model excelence EFQM (Nenadál a kolektiv, 2018, s. 36)

Nenadál a kolektiv (2018, s. 34) zmiňuje také Model 4 P + 3 C, který jako jediný zdůrazňuje i roli měkkých složek řízení manažerů. Mezi ně řadí podnikovou kulturu, její udržování, rozvíjení, vzájemnou komunikaci založenou na dialogu a naslouchání i závazek všech k naplňování strategického záměru. Vedle měkkých složek existují tvrdé složky zahrnující plánování, výkonnost, zlepšování procesů a práci s lidskými zdroji.

1.5 Informační systém

Existuje mnoho definic informačního systému. V této práci je primární definice vypůjčená od Poura, Gála a Šedivé (2015, s. 97), kdy se jedná o komplexní proces zajištění informačních potřeb spojených s vykonáváním a řízením aktivit potažmo procesů v podniku.

Pour, Gála a Šedivá (2015, s. 78-80) rozdělují data v podniku, se kterými pracuje podnikový informační systém na:

- data o společenských podmínkách podniku – informace z prostředí demografického, sociálního, ekonomického, politického a technologického. Náleží sem i informace o nákladech, dostupnosti a produktivitě zdrojů,
- data o trhu – jako jsou informace o poptávce,
- interní data podniku – zahrnují plány, předpovědi, požadavky na alokaci a využití zdrojů. Dále pravidla a omezení fungování podniku.

Interní data lze dále kategorizovat na reporty, transakční data, podmíněná kmenová data, kmenová data a klíčová referenční data (Pour, Gála, Šedivá, 2015, s. 78-80). Pro zaměření této práce jsou podstatná podmíněná kmenová data, kmenová data a reporty.

Kmenová data zahrnují na jedné straně charakteristiku produktu a zákazníků a na druhé charakteristiku materiálu, komponent a dodavatelů. Podmíněná kmenová data lze označit jako podmínky, které formují pravidla byznysu. Nakonec reporty představují hlášení o daném stavu věci (Pour, Gála, Šedivá, 2015, s. 253-259).

Rajnoha (2019, s. 13) uvádí tři základní vrstvy podnikového informačního systému. Jedná se o informační vrstvy pro potřeby operativního, taktického a strategického řízení. Po účely této práce je více prozkoumána operativní vrstva.

V operativním řízení se využívají transakční informační systémy. Ty představují základní vrstvu zaměřenou na hlavní procesy a činnosti podniku ve formě evidence podnikových dat. Podstatné funkce těchto systémů jsou výkonnost, neomezená dostupnost, uživatelská přívětivost, integrita dat a modulárnost (Rajnoha, 2019, s. 13-14).

V podnikovém informačním systému vzniká velké množství strukturovaných i nestrukturovaných dat. Zároveň je zde potřeba tyto data třídit, koordinovat a řídit. Pro tyto účely se funkčními staly aplikace pro řízení podnikových zdrojů známe pod zkratkou ERP (Enterprise Resource Planning – Plánování podnikových zdrojů). Ve většině podniků je ERP základní aplikací, na kterou se váží další (Pour, Gála, Šedivá, 2015, s. 373-376).

ERP umožňuje vytvářet i aktualizovat rozsáhlé datové báze, realizovat procesy operačního charakteru, vytvářet, prezentovat požadované statistiky, přehledy a analýzy (Pour, Gála, Šedivá, 2015, s. 373-375).

Rajnoha (2019, s. 7) definuje ERP jako informační systém pro plánování a řízení všech podnikových zdrojů tak, aby je využil maximálně efektivně pro dosažení podnikových cílů a klíčových ukazatelů procesů v rámci firmy jako celku.

V souvislosti s rozsáhlými datovými bázemi uvádí Rajnoha (2019, s. 10) pojem Big Data Analytics (Analýza velkých dat) - Data mining. Cílem Data miningu (Výtěžnost dat) je rychle identifikovat dosud neobjevené korelace, spojení v datech, což přináší informace s vyšší přidanou hodnotou. Výstupy umožňují kvalitnější rozhodování manažerů. Umožňuje též analyzovat různé typy dat – strukturované, semistrukturované, nestrukturované z různých zdrojů – vnější a vnitřní.

Podstatné jsou pro firmu i aplikace na řízení externích vztahů, jsou jimi SCM (Supply Chain Management – Řízení dodavatelského řetězce) a CRM (Customer Relation Management – Řízení vztahů se zákazníky). Aplikace může podnik získat vlastním vývojem „in-house“ nebo prostřednictvím externího dodání (Pour, Gála, Šedivá, 2015, s. 377,383).

Propojení ERP, CRM a SCM označuje Rajnoha (2019, s. 22-23) jako horizontální integraci. Úkolem je zvýšení efektivity dodavatelských i zákaznických procesů ve vztahu ke klíčovému oblastem Balanced Scorecard.

Rajnoha (2019, s. 9) dále uvádí, že spojením ERP I s CRM, SCM, DSS (Decision Support System – Systém na podporu rozhodování) a BI (Business Intelligence – Inteligentní obchod) vzniká ERP II.

Podle Poura, Gála a Šedivé (2015, s. 432-435) je ze strany podniku čím dál větší poptávka po komplexním řešení. Tohle řešení může nabídnout aplikace ECM (Enterprise Content Management – Správa firemního obsahu). Poskytuje prostředky pro:

- vytváření, sběr, správu, zabezpečení, ukládání, likvidaci, publikování, distribuování, prohledávání, personalizaci, prezentaci, prohlížení a tisk podnikového obsahu.

CRM (Customer Relationship Management – Řízení vztahu se zákazníky) přináší podniku vyšší spokojenost zákazníků, efektivitu prodeje a ziskovosti, rychlou přesnou reakci na požadavky zákazníků, správné identifikování chování zákazníků i flexibilní správu pohledávek (Rajnoha, 2019, s. 23).

Rajnoha (2019, s. 24-25) CRM člení do sekce analytické (vedení databáze zákazníků), provozní (informatizace služeb, marketingu, reklamací, prodeje) a kolaborativní (komunikační kanály).

Chlebovský (2017, s. 44-45) podotýká, že koncepce CRM už v dnešním globalizovaném světě nedostačuje. Výrobní kapacity, suroviny, kapitál, znalosti jsou nyní ve všech koutech světa dostupnější než dříve. Co není zcela prozkoumáno, je znalost zákazníků, jejich potřeb a schopnost poznatky proměnit do reálné nabídky na míru. Rovněž odhad trendu v potřebách zákazníků i jejich změny.

Podle Chlebovského (2017, s. 46-47) existuje tedy jediná cesta k udržení konkurenční výhody. Dokonalá znalost zákazníka a jeho potřeb. Firemní nabídka je poté kombinací produktu a služby v individuálním pojetí.

CRM je zaměřené primárně vně na zákazníka. Chlebovský (2017, s. 19-20) předkládá názor, že je potřeba komplexnější pojetí řešení potřeb zákazníků i souvisejícího zákaznického servisu. Navrhuje zapojení strategického marketingu, engineeringu, produktového a projektového managementu. Pro souhrn těchto oborů používá označení Customer Solution Management – Řízení zákaznického řešení (CSM).

Cílem této koncepce „*jsou dlouhodobé efektivní a zisk přinášející vztahy se zákazníky jejichž výsledkem je vytvořená hodnota.*“ (Chlebovský, 2017, s. 57)

Na druhé straně od CRM se nachází SCM (Supply Chain Management – Řízení dodavatelských vztahů), jehož cílem je zkrácení doby doručení finálnímu zákazníkovi, snížení nákladů na skladování, zásoby, snížení výrobních nákladů, zlepšení logistických procesů a zajištění spolehlivosti dodávek (Rajnoha, 2019, s. 26).

2 HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELE

Podle Kučery (2014, s. 8-9) je výběr dodavatele strategické rozhodnutí. Je potřeba se vyvarovat náhlým rozhodnutím založených na pozitivních či negativních emocích.

Autor dále doporučuje zodpovězení následujících otázek při výběru dodavatele:

1. Jaké normy, standardy a certifikace dodavatel má a jak se projevují navenek?
2. Jaký bude jeho podíl na celkové potřebě nakupovaného materiálu – majoritní, minoritní...?
3. Poskytne nám produkt či službu, kterou nenajdeme nikde jinde a bez které se neobjedeme?
4. Pomůže nám spolupráce ke zvýšení kvality, kterou zákazník pozná a ocení?
5. Je zde potenciál na rozvoj, snížení nákladů a zvýšení ziskovosti?
6. Pomůže nám dodavatel ke zkrácení dodacích lhůt a k větší spolehlivosti dodávek?

Rathouský (2016, s. 31-40) poukazuje na šest druhů SCM a v souvislosti s nimi na kritéria výběru dodavatele a vzájemný vztah. Zmíněné druhy jsou Mass (Hromadné) SCM, Lean (Štíhlé) SCM, Agile (Flexibilní) SCM, Resilient (Odolné) SCM, Green (Ekologické) SCM a SCM 4.0. Pro účely této práce jsou více rozvedeny pouze Lean, Agile a Resilient SCM.

Podle Rathouského (2016, s. 51-52) vztah ve zmíněných SCM je založený na intenzivní spolupráci. Hranice mezi dodavatelem a odběratelem se v mnohém stírají. Dochází k intenzivní výměně dat. Velký důraz je kladen na rychlost, flexibilitu, kvalitu, nízkou cenu dodávek (Lean a Agile) a dále na finanční stabilitu, flexibilitu zdrojů a prostorovou diverzifikaci produkce (Resilient).

Při prvotní komunikaci s dodavatelem je užitečné mít po ruce, zároveň totéž vyžadovat od něj, základní přehled, například formou prezentace. Obsahuje firemní potřeby, jejich zdůvodnění, jak plánujeme se k nim dostat a jakou roli hraje potenciální dodavatel včetně souboru kritérií výběru (Kučera, 2014, s. 12-16). Z pohledu vyjednávání není nutné zacházet do podrobností. Autor doporučuje dodržet čtyři zásady úspěšného vyjednávání:

1. zaměřit se na výsledek,
2. být otevřený možnostem,
3. zaměřit se na dlouhodobou spolupráci,

4. projevit respekt a uznání.

Tomek a Vávrová (2009, s. 37-38) dodávají další podstatná kritéria pro výběr dodavatele:

- doba odezvy,
- spolehlivost, kvalita, flexibilita dodávek,
- frekvence dodávek, MOQ,
- technické schopnosti, možnosti inovace a informační vyspělost,
- transportní náklady, způsob dopravy,
- platební podmínky a slevy,
- vliv směnných kurzů, cla a daní,
- celková životaschopnost dodavatele,
- transparentnost na obou stranách,

Pouze transparentnost umožňuje dodavateli plánovat výrobu a nákup materiálu. Odběratel flexibilně reaguje na změnu poptávky (Tomek, Vávrová, 2009, s. 39).

Pal, Grupta a Garg (2013, s. 4) dodávají do výčtu kritéria reputace, postavení v odvětví, přístup, touhu po obchodu, servis, záznam o pracovněprávních vztazích atd.

V souvislosti s výběrem dodavatele Min (2015, s. 52) poukazuje na výhodnost navazování strategických aliancí. Strategická aliance je dobrovolné spojení dvou a více nezávislých organizací bez potřeby změny vlastnictví, podílu nebo kontroly. Spojení je navázáno obvykle mezi dodavateli, výrobcí, maloobchodníky, distributory a přepravci. Partneri by si měli ujasnit, jaký typ spojení navazují, jakou roli kdo má i jak bude partnerství řízeno. Vyplatí se sdělit si navzájem očekávání.

Společnými cíli jsou:

- získat přístup k novým zákazníkům,
- nabídnout širší portfolio produktů a služeb svým zákazníkům,
- obohacení o nové know-how od partnerů,
- využít existující kontakty partnerů aliance,
- posílit pozici na trhu,

- zvýšení hodnověrnosti.

Pal, Gupta a Garg (2013, s. 4-6) předkládají několik metod pro předvýběr za účelem redukce na pár vybraných dodavatelů a více atributové rozhodovací metody (MADM).

Metody pro předvýběr:

- kategoričké metody – kvalitativní metoda vyhodnocování udělením hodnocení na základě historických dat, zkušeností,
- DEA (Data Envelopment Analysis) – klasifikační systém, kdy jsou dodavatelé rozdělení do dvou skupin „efektivní“ a „neefektivní“. Dodavatelé jsou posuzováni na základě dvou souborů kritérií, výstupy a vstupy,
- CA (Cluster Analysis) – statistická klasifikační metoda, která seskupuje určitý počet položek, které jsou popsány sadou číselných skóre, do určitých shluků. Rozdíl mezi položkami ve shluku je minimální a rozdíl mezi položkami z různých shluků je maximální.

Více atributové rozhodovací metody:

- TCO (Total Cost of Ownership) - metodologie a filozofie, která hledí za cenu nákupu a zahrnuje mnoho dalších nákladů souvisejících s nákupem,
- TOPSIS (Technika pro provedení objednávky podle podobnosti s Ideálním řešením) - koeficient podobnosti je definován pro určení pořadí všech dodavatelů a jazykové hodnoty se používají k posouzení hodnocení a váhy faktorů. Optimální alternativa by měla mít nejkratší vzdálenost od kladného ideálního řešení (PIS) a nejvzdálenější vzdálenost od negativního ideálního řešení (NIS).

Podle Prashanty a kolektivu (2022, s. 18-19) na dodavatelsko-odběratelský řetězec má pozitivní vliv orientace na udržitelnost. Dále je podstatné zlepšování kvality řízení a inovace procesů. Udržitelný rozvoj je podstatný hlavně pro mikro, malé i střední podniky.

2.1 Hodnocení a výběr dodavatele dle ISO 9001:2015

Základem je vytvoření souboru požadavků na produkt či službu, které vzešly od zákazníka, z právních předpisů v rámci oboru, zkušeností i systémového řízení neshod. Ty dále předat dodavatelům, kontrolovat a zaznamenávat jejich plnění. Rovněž uchovávat dokumentované informace.

Norma přímo říká: „*Organizace musí určit a používat kritéria pro hodnocení, výběr, monitorování výkonnosti a opakované hodnocení externích poskytovatelů na základě jejich schopnosti poskytovat procesy nebo produkty a služby v souladu s požadavky.*“

Organizace musí rovněž zajistit, aby externí dodávky, které jsou součástí výsledného nabízeného produktu, nepříznivě neovlivnily schopnost trvale poskytovat shodné produkty i služby. Je doporučeno dohodnout podmínky monitorování prováděných činností externisty, způsoby přejímky a další možnosti ověřování správného provedení.

Smluvní vztah by měl řešit i možné negativní dopady vzniklých rizik procesů, kdy je ohrožena schopnost plnit požadavky zákazníka. Smlouva by měla zahrnovat i metodu hodnocení efektivnosti kontrolní činnosti prováděné externistou.

Počáteční požadavky na externistu by měli specifikovat metody, procesy, zařízení, kompetence, požadovanou kvalifikaci odpovědných osob, vzájemné vazby, řízení, monitorování a validaci.

V případě objevení výstupu, který není ve shodě s požadavky, musí dojít k zajištění, aby se zabránilo jeho dodání nebo použití. Dále je potřeba přijmout odpovídající opatření. O neshodách je vedena dokumentace a záznamy.

Organizace se zabývá neshodnými výstupy následovně:

- náprava,
- oddělení, zadržení a vrácení neshodného výstupu,
- informování zákazníka.

K předcházení opakování neshody je potřeba zjistit kořenovou příčinu, najít řešení a vyplývající opatření důsledně dodržovat.

3 ŘÍZENÍ DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ

Za dodavatele je v této práci považována externí firma dodávající suroviny, materiál, rozpracovaný či konečný produkt jiné firmě. Odběratelem je míněn zákazník na B2B (Business to Business – firma dodává firmě) trzích.

Hugos (2018, s. 27-33) zmiňuje tři kroky ke sladění dodavatelského řetězce a obchodní strategie:

1. rozumět požadavkům zákazníků,
2. definování klíčových kompetencí a rolí, které firma zastává ve vztahu k obsluze zákazníka,
3. rozvíjet schopnosti dodavatelského řetězce ve vztahu k vybraným rolím a kompetencím.

Hugos (2018, s. 33-38) zmiňuje dva dodavatelského řetězce. Responzivní a efektivní. Oba druhy obsluhují oblasti jako jsou: výroba, zásoby, skladování, umístění, přeprava a informace svým způsobem. Responzivní řetězec je považován za lepší, v dnešní době užitečnější. Jedním z důvodů je větší flexibilita v oblasti výroby, skladování, přepravy i jeho umístění blíže zákazníkům. Zároveň sbírá a sdílí aktuální přesné informace skrze celý řetězec.

Christopher (2016, s. 18) naznačuje, že model minimálně 3 P v marketingu neboli: „Správný produkt, na správném místě ve správný čas“, zcela neodpovídá podnikové realitě. Čím dál větší význam má zákaznický servis, který se stává důležitou, zákazníky rozeznatelnou, konkurenční výhodou. Již není tolik důležitosti přikládáno značce, zákazníci se spokojí i se substituty a rozdíl v technologiích už také není markantní.

Čeho si zákazníci podle Christopera (2016, s. 18) všímají je dostupnost požadovaného produktu. Zda dané řešení, bez ohledu na značku či excelentní technické řešení, mohou mít hned. Z tohoto důvodu nabývá většího významu kvalitní logistika v rámci dodavatelsko-odběratelských vztahů.

Podle Christophera (2016, s. 18) z výzkumů vyplývá, že dvě třetiny nakupujících se rozhodují v momentě nákupu. Pokud jsou v obchodě nebo v e-shopu a produkt dané značky není dostupný rozhodne se více než polovina nakupujících koupit totéž od jiné značky, koupit substitut, něco jiného, vůbec nenakoupit případně nakoupit v jiném obchodě.

3.1 Klasifikace dodavatelů a odběratelů

Jeden z hodnotících faktorů, vedoucí k posouzení a kvalifikaci dodavatelů, je doba dodání, která podle Christophera (2016, s. 18) úzce souvisí s dnešním pojetím hodnoty pro zákazníka. Je definována následovně:

$$\text{Hodnota pro zákazníka} = \frac{\text{KVALITA} \times \text{SERVIS}}{\text{NÁKLADY} \times \text{ČAS}}$$

Kvalita – funkční a výkonové vlastnosti samotného produktu

Servis – dostupnost, podpora a závazek vůči zákazníkovi související s produktem

Náklady – transakční náklady, prodejní cena, cena životního cyklu produktu

Čas – potřebný k reakci na požadavky zákazníka, hlavně dodací lhůta

3.2 Management partnerství s dodavateli a odběrateli

Lošťáková a kolektiv (2017, s. 23) uvádí, že navázané partnerství by mělo být vytvořeno, budováno tak, aby podnik nabízel produkty a služby s žádoucí hodnotou pro zákazníka, slibující vyšší hodnotu, než nabízí konkurence.

Základem fungujícího partnerství je otevřenost, důvěra a ochota sdílet informace. Vztah vzájemné spolupráce založený na vytváření strategického partnerství. Tato vzniklá partnerství jsou těsná, využívají synergie plynoucí ze spojení silných stránek a zdrojů (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 399).

Dodavatelé i odběratelé jsou firemními stakeholdery. Řízení vztahu s nimi je podstatným podnikovým tématem. Lošťáková a kolektiv (2017, s. 56) říkají, že musí skončit praktiky, jako je tlak na cenu, diktování podmínek distributorům a zacházení se zaměstnanci jako se zdroji spíše než jako s aktivy. Je potřeba zaměřit se spíše na vztahy než na krátkodobé transakce.

V rámci vztahu s dodavateli i odběrateli je podstatné stanovit, měřit a řídit (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 55):

- přijímanou a nabízenou hodnotu,
- vytvořený produkt či službu,
- parametry akceptovatelného partnerství,
- procesy usnadňující komunikaci a spolupráci jako celek.

V rámci managementu partnerství na B2B trzích je čím dál podstatnější komplexní řešení potřeb stejně jako na trzích B2C (Business to Customer – firma prodává zákazníkovi). Podle Lošťákové a kolektivu (2017, s. 22-24) komplexní řešení zahrnuje rozsáhlý soubor výrobků a služeb v souvislém celku uspokojující specifické potřeby. Pro průmyslové zákazníky je tímto komplexním řešením nabídka zahrnující výrobek, službu, cenu, objednávání, dodávku, jejich podstatné aspekty, prvky posilování obchodních vztahů, důvěru, oddanost a propojení cílů.

Vnímanou dominantou na tomhle trhu je služba. Klíčovou roli tedy hrají lidé. Úspěšnost vytváření i udržování vztahů závisí zejména na osobnosti a dovednostech obchodních zástupců nebo manažerů pro klíčové zákazníky. Jsou tvůrci základů vnitřní a vnější komunikace, usměrňují použití disponibilních zdrojů pro zákazníka hodnotné výkony (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 559).

V souvislosti se službou je užitečné definovat soubory atributů určující vnímání její kvality. Lošťáková a kolektiv (2017, s. 351-355) zmiňují následující:

- hmotné atributy – fyzický vzhled zaměstnanců, prostředí, vybavení, zařízení a komunikační materiály,
- pružnost – spočívající v ochotě a schopnosti rychle reagovat na nepředvídatelné problémy, poruchy, stížnosti a reklamace. Důležitá je rychlost a připravenost,
- důvěra a jistota – lze je vyvolat pomocí znalostí, profesionality a zdvořilosti. Podstatné jsou i otevřenost, přátelský přístup a respekt,
- empatie – založená na individuální, laskavé a dobrosrdečné pozornosti,
- spolehlivost – schopnost dodávat očekávané a slíbené výkony dlouhodobě a bezchybně,
- odborná způsobilost a dostupnost.

Provedení všech atributů není u všech zákazníků stejné, jsou rovněž individualizované.

Pro posilování vztahů na B2B trzích je podle Lošťákové a kolektivu (2017, s. 164-166) účelné rozvíjet a pracovat na následujících oblastech:

- komplexní sortiment inovovaný podle potřeb zákazníků,
- vysoká a stabilní kvalita ve všech dodávkách,
- dostatečná šíře služeb a jejich vysoká kvalita,

- partnerský a flexibilní styl obsluhy,
- vybavení umožňující se přizpůsobit,
- cenová dostupnost produktů,
- marketingová komunikace včetně akcí pro zákazníky,
- zákaznický orientovaná podniková kultura a styl řízení,
- celková úroveň a pověst,
- propojení a spolupráce hodnotové sítě.

Lošťáková a kolektiv (2017, s. 42) podotýkají, že je potřeba rozvoj vztahů a partnerství nejen v dodavatelsko-odběratelském řetězci, ale v celé hodnotové síti.

Výsledkem správně řízeného a efektivního dodavatelsko-odběratelského vztahu je přeměna potenciálního zákazníka v loajálního partnera. Dalším přínosem je celkové zlepšení výkonnosti zjišťované například metodou BSC (Balanced Scorecard – Vyvážená výsledková karta) (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 811).

Komunikace

Důkladná interakce, komunikace se zákazníky vkládá problémy do souvislostí a vyvolá vysoký stupeň propojení napříč celým procesem tvorby řešení (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 138).

Na komunikaci a motivaci ve firmě se významně podílí firemní kultura. Prostřednictvím jí je zaměstnancům předkládán vzor, jak se chovat, jaké jsou pro firmu důležité hodnoty, co dělat, co nedělat, co se oceňuje a podporuje a co nikoli. To, jak je nastavená, ovlivňuje výkonnost podniku prostřednictvím jednání jejich zaměstnanců (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 676-678).

V poslední řadě je pro podnik a management vztahů i partnerství důležitá zpětná vazba o tom, co je správně, na čem je potřeba pracovat.

3.3 Strategické řízení vztahů s dodavateli a odběrateli

Přínosy strategického řízení obecně spočívají podle Fotra a kolektivu (2017, s. 38-40) v:

- aktivním podílení se na budoucnosti,
- dosažení porozumění všech stakeholderů,

- zvýšení prodejnosti a konkurenceschopnosti,
- řízení finanční i nefinanční výkonnosti,
- poznání konkurence,
- pochopení potřebných změn,
- efektivní alokaci zdrojů a času,
- managementu rizik,
- disciplíně v řízení firmy.

Jednou z definic strategie podle Fotra a kolektivu (2017, s. 39) je tvorba konkurenční výhody za současného ničení výhody konkurence. „*Strategie je pravidlo pro rozhodování za neurčitých podmínek.*“

Ke strategii vede strategické myšlení, které je podle Fotra a kolektivu (2017, s. 24-26) založeno

na systémovém pohledu, inteligentním oportunismu, hypoteticky orientovaném myšlení, zaměření na cíl a myšlení v čase.

Rozlišujeme tři fáze strategického managementu. Formulace záměru, strategie, implementaci a hodnocení.

Ve fázi formulace je přihlíženo k interním a externím faktorům podnikatelského prostředí. Vhodné metody SWOT, PESTLE atd. Jedním z výsledků jsou čtyři druhy scénářů: optimistický, realistický, pesimistický a konzervativní. V rámci těchto nich se stanoví KPI (Key Performance Indicators – Klíčové ukazatele výkonnosti) a signály body (Fotr a kolektiv, 2017, s. 84).

Ve fázi implementace strategie z nejvyššího managementu na nižší stupně podnikové struktury se osvědčila metoda BSC (Balanced Scorecard). Jde o přechod strategie na operativní management a alokování disponibilních zdrojů. Častými bariérami implementace jsou (Fotr a kolektiv, 2017, s. 173-178):

- špatně definovaná strategie,
- nedostatečné manažerské schopnosti pro implementaci,
- nedostatečné sdílení informací, krátkodobá orientace,
- strategie je nedostatečně komunikována a její implementace odměňována.

Nejčtenější bariéry jsou nedostatečná komunikace, nejasná strategie a nevhodné odměňování (Fotr a kolektiv, 2017, s. 268-269)

Poslední fází je hodnocení, kde důležitý je controlling (Fotr a kolektiv, 2017, s. 64-65).

Fotr a kolektiv (2017, s. 1112-1113) doplňuje, že zpracování strategického plánu a záměru předchází důkladná analýza informací. Hodnotným nástrojem je BI (Business Intelligent). BI se zabývá zpracováním podkladů pro strategické rozhodování na základě faktu z externího a interního prostředí. Součástí BI je Competitive Intelligent (Inteligentní konkurence) CI, které se zaměřuje zejména na externí prostředí. Obě techniky jsou založené na zpracování veřejně dostupných dat.

Podpůrné metody a nástroje pro realizaci podle Fotra a kolektivu (2017, s. 290):

- strategické mapy,
- Balanced Scorecard,
- řízení portfolia projektů,
- management změn.

BSC spočívá v rozpracování strategického plánu do akcí a aktivit jednotlivých perspektiv, které mají dané úkoly včetně měřítek. Metodika prošla několika fázemi vývoje od svého vzniku. Nejdříve se jednalo o nástroj měření výkonnosti prostřednictvím KPI vyplývajících z krátkodobých strategických cílů. Později se z něj stal komplexní model řízení výkonnosti zahrnující strategické mapy. Ty ilustrují kauzální vazby mezi firemními cíli v jednotlivých perspektivách. Jsou zároveň vizualizací toho, jak organizace tvoří hodnotu. V třetí fázi se z něj stal systém strategického řízení. Objevují se v něm deklarace cílů s vyjádřením konsenzuálních postojů a stanovisek zájmových skupin týkající se budoucnosti. Poslední změna modelu spočívá v přidání dimenze externího prostředí, konkrétně sociální a environmentální následky činnosti organizace (Fotr a kolektiv, 2017, s. 402-410).

Cíl řízení portfolia projektů definuje Fort a kolektiv (2017, s. 678) jako *„stanovení optimálního portfolia projektů maximalizující jeho hodnotu z hlediska více kritérií vycházejících ze strategických cílů organizace, a to při respektování rizika portfolia, jeho vyváženosti a omezených zdrojů.“*

Management změn podle Fotra a kolektivu (2017, s. 619-623) na jedné straně přijímá, iniciuje, zhodnocuje pozitivní změny (příležitosti), na druhé straně přehodnocuje, redukuje

a transformuje negativní změny (hrozby). Důsledky změn lze měřit kvantitativními i kvalitativními ukazateli. Při řízení změn se pracuje s CSF (Critical Success Factors) tzv. kritickými faktory úspěchu.

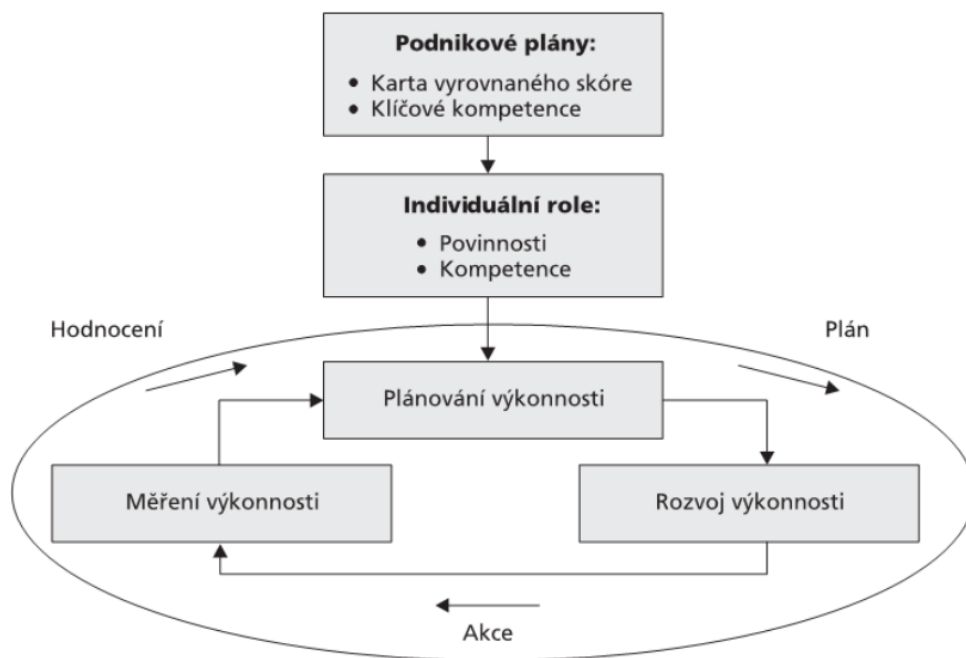
Strategické řízení vztahů s dodavateli je pouze část celkové strategie firmy. V rámci BSC je součástí perspektivy interní procesů, učení se a růstu. Je zde potřeba stanovit KPI, ukazatele, cílové hodnoty a nositele odpovědnosti.

3.4 Řízení výkonnosti

Hlavní funkce managementu zahrnují plánování, organizování, vedení a kontrola. Součástí všech těchto funkcí je řízení výkonnosti. Management obecně je pouze do jisté míry exaktně vědecký, z velké části je to i umění. Co nemůžeš změřit, nemůžeš ani řídit (Wagnerová, 2008, s. 29)

Ze studie v českých firmách zmíněnou Wagnerovou (2008, s. 29-30) vyplývá, že téměř polovina firem nevyužívá čas produktivně. Hlavní příčinou jsou manažeři a jejich vedení. Většinou nemají jasnou vizi a strategii, která by se prostřednictvím cílů promítala do každodenního života, a navíc téměř polovinu pracovní doby tráví administrativou. Většinou se učí řídit, cíle i priority nejsou vyjasněné.

K lepšímu řízení výkonnosti může přispět vyvážená soustava ukazatelů vycházející z modelu Balanced Scorecard. Cyklus, ve kterém jsou tyto ukazatele zahrnuty, je znázorněn na obrázku níže.



Obr. 10 Cyklus řízení výkonnosti (Wagnerová,2008, s. 41)

Je to metodika pomoci, které je dosaženo zvýšené efektivity řízení při současném sladování cílů podniku s cíli jednotlivců. Ukazatelé manažerům poskytují rychlý, souhrnný přehled o podnikatelských procesech a kritických indikátorech (Wagnerova,2008, s. 41).

Běžně se pro hodnocení výkonnosti firmy používají finanční ukazatele. Ty však nejsou dostačující pro dodavatelsko-odběratelské vztahy a podnik jako celek. Pro tyto účely lze použít koncept Balanced Scorecard. Zabývá se čtyřmi okruhy nebo taky úhly pohledu na podnik (Tomek a Vávrová, 2009, s. 54):

- Finanční perspektiva,
- Zákaznická perspektiva,
- Perspektiva interních podnikových procesů,
- Perspektiva učení, růstu a inovací,

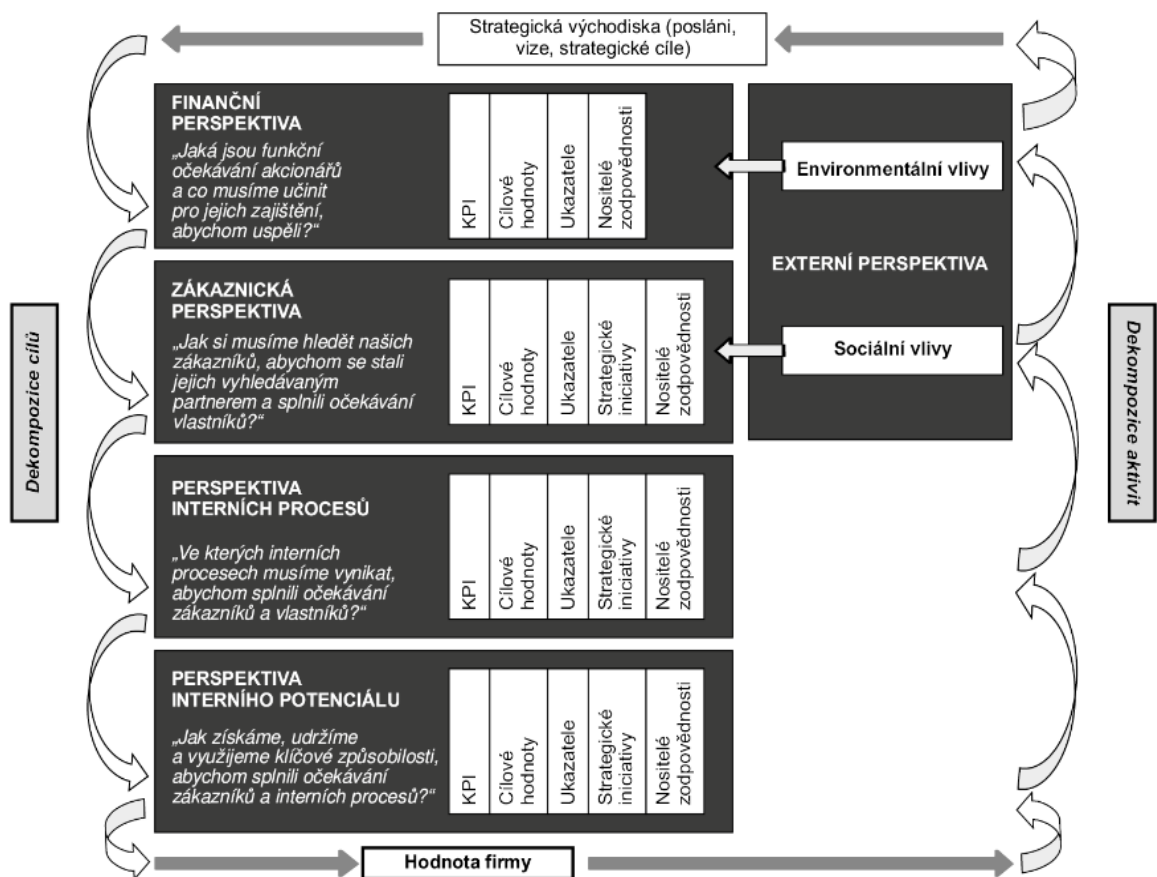
Finanční perspektiva se opírá především o hodnotově orientované řízení s primárním cílem tvorby hodnoty. Princip je, pokud se vede investorům a vlastníkům musí se dařit i ostatním zainteresovaným stranám. Jeli tvořena hodnota, přichází i potřebný kapitál, který je včetně zdrojů efektivně využíván (Tomek a Vávrová, 2009, s. 54). Wagnerova (2008, s. 42-43) shrnuje, že se jedná o pohled akcionářů a typické ukazatele jsou EBIT, EBT, EAT a EVA.

Zákaznická perspektiva se vyznačuje tím, co zajímá zákazníky. Hlavně náklady na uspokojení jeho potřeby, kvalita, míra naplnění jeho očekávání, rychlost, doba dodání a hodnota. Je potřeba mít na paměti, že všichni nejsou stejní. Jednotlivé tržní i zákaznické segmenty se od sebe odlišují (Tomek a Vávrová, 2009, s. 55). Wagnerova (2008, s. 42-43) doplňuje typické ukazatele počet stížností, procento opakovaných stížností, počet reklamací, spokojenost s kvalitou.

Jak bylo řečeno v předchozích kapitolách, každý proces by měl vytvářet a přinášet hodnotu. Procesy vykazují vlastnosti jako náklady na zdroje, kvalitu, čas. Z pohledu **interních podnikových procesů** jsou řešeny například ukazatele efektivnosti, produktivity, kvalitativní normy, obrátka zásob atd. (Tomek a Vávrová, 2009, s. 55).

Do perspektivy **učení se, růstu a inovací** lze zařadit vývoj nových produktů, dovednosti a schopnosti zaměstnanců, jejich loajalitu, kvalitu informačních systémů či firemní kulturu (Tomek a Vávrová, 2009, s. 55). Wagnerová (2008, s. 42-43) doplňuje ukazatele fluktuace zaměstnanců, procento uskutečněných tréninků, plnění rozpočtu podniku, zdržení při přípravě organizační změny atd.

Fotr a kolektiv (2017, s. 402-410) dodávají, že metodika BSC prošla čtyřmi vývojovými fázemi popsanými v kapitole Strategické řízení vztahů s dodavateli a odběrateli. Podle nich současná verze vypadá následovně:



Obr. 11 Inovovaný model BSC (Fotr a kolektiv, 2017, s. 407)

Uvedená čtyři kritéria jsou hlavním podkladem pro hodnocení a odměňování pracovního výkonu. Pomáhají rovněž překonat tradiční systém řízení vyznačující se neschopností spojit dlouhodobou strategii s každodenní aktivitou. Tyto čtyři úhly pohledu na výkonnost umožňují měnit strategie na základě poznatků získaných v reálném čase (Wagnerová, 2008, s. 41).

Při stanovování ukazatelů je vhodné zapojit manažery na různých úrovních řízení, aby věděli, že jejich názor je také důležitý, lépe se s výsledkem ztotožnili a chtěli jej naplňovat. Zároveň tyto čtyři vyvážené výkonnostní ukazatele umožňují rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými úkoly, požadovanými výstupy, prostředky, objektivními a jemnějšími subjektivními veličinami (Wagnerová, 2008, s. 43).

3.5 Hodnototvorný řetězec

Klapalová (2011, s. 19) definuje hodnotu pro zákazníka pojmem „řešení problémů nebo úkolů“, kdy dodaná hodnota je odpovědí na jeho přání a potřeby.

Lošťáková a kolektiv (2017, s. 116) popisují hodnotu jako zákazníkovo vnímání užitku, který získal vlastnictvím a používáním produktu ve vztahu k celkovým nákladům s tím spojených. Produkt se může skládat z výrobku i služby.

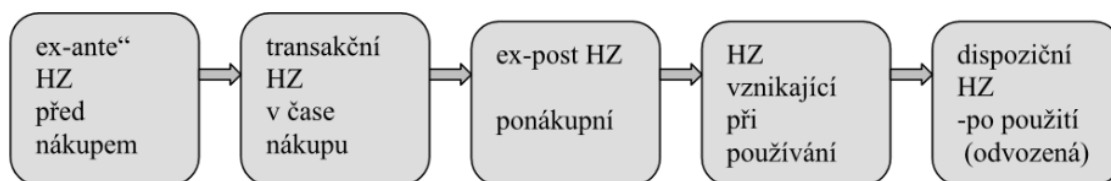
Hodnota nabývá mnoha forem a má různé kategorizace. Z přehledů použitých Klapalovou (2011, s. 23-24) jsou vybrána následující členění:

- čistá hodnota – rozdíl mezi užitekem a náklady,
- odvozená hodnota – vychází z užití hodnoty a ze zkušenosti,
- marketingová hodnota – vyplývající z vnímaných atributů produktu,
- prodejní hodnota – vyplývající z výhodnosti nákupu a apriori hledání nízké ceny,
- racionální hodnota – roli zde hraje porovnání cena / kvalita a srovnání s konkurencí,
- agregovaná hodnota – celková hodnota pro zákazníka spojením předchozích hodnot.

Další členění na:

- emoční, sociální, funkční, poznávací a podmíněnou.

Členění z časového hlediska:



Obr. 12 Časové hledisko hodnoty pro zákazníka (Klapalová, 2011, s. 25)

Klapalová (2011, s. 39) rovněž podotýká, že hodnotu lze vytvářet pouze prostřednictvím zdrojů, kterými podnik disponuje. Jsou jimi hmotné, nehmotné, finanční, lidské, data a informace. Hodnota je předmětem směny mezi dodavatelem a odběratelem.

Podle Klapalové (2011, s. 57) Porter definuje hodnotu jako „částku, kterou jsou kupující ochotni zaplatit za to, co jim daný produkt poskytuje“. Hodnota, kterou podnik vytvoří, je

výsledkem hodnototvorných činností, které mají svůj charakter, úroveň, kvalitu a ziskovost. Dle Portera je zdrojem konkurenční výhody.

Klapalová (2011, s. 57) dále uvádí, že Porter dělí činnosti v hodnototvorném řetězci na:

- primární – vstupní operace – logistika, výroba a provoz, odbyt a marketing, servis,
- podpůrné – obstaravatelské činnosti, technologický rozvoj, řízení pracovních činností, a infrastruktura podniku.

Porterův hodnotový řetězec ukazuje, která aktiva a jak se podílí na vytváření zisku a jejich nákladovou stránku.

Je vyžadováno soustředění na vytváření hodnoty procházející celým řetězcem při zapojení všech stakeholderů. Nejde jen o vytváření hodnoty v konečné fázi směrem k finálnímu zákazníkovi. Je potřeba si uvědomit, že odpovědnost za úspěch na trhu nesou všichni v podniku včetně externích partnerů nejen marketingové oddělení (Lošťáková a kolektiv, 2017, s. 87).

Klapalová (2011, s. 59-60) dále uvádí, že spojením hodnotového řetězce a dodavatelského řetězce na trzích B2B vznikl holistický model hodnotového řetězce na B2B trzích. Prvky tohoto modelu podle autorů Evanse a Bermana jsou:

- cíle aktérů řetězce – určené, navzájem jasné, odsouhlasené, harmonizované,
- komplex všech užitků nabízených zákazníkovi – do hodnotového řetězce, jsou přidány klíčové procesy z SCM,
- dodání hodnoty zahrnuje všechny aktéry včetně jejich vzájemných vztahů,
- komplexní produkt i hodnota,
- porovnání vnímané a očekávané hodnoty.

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části je literární rešerše v oblasti řízení podniku jako celku se zaměřením na dodavatelsko-odběratelské vztahy a související témata.

V kapitole řízení organizace je především rozpracována **myšlenka aplikace PDCA cyklu v každodenní manažerské praxi** v podniku v souvislosti s dodavatelsko-odběratelskými vztahy. V počáteční fázi cyklu s názvem PLAN jsou rozebrány témata plánu, cíle a strategie vznikající za určité politiky, kvality, při daném firemním externím a interním kontextu. Navazuje oblast DO, která přibližuje odpovědnost, pravomoc, komunikaci a jejich správné nastavení. Předposlední oblastí je CHECK, která zahrnuje objektivní, systematické přezkoumání a posouzení. Objektem zkoumání je často výkonnost, činnost organizace jako celku, sebehodnocení managementu a náklady. Poslední fáze s názvem ACT zahrnuje provádění inovací, změn a zlepšení na základě informací z předchozích kroků za současného pozitivního motivování zaměstnanců.

Tématem, které přímo souvisí s managementem dodavatelsko-odběratelských vztahů, je **procesní řízení a jeho zavedení v organizaci**. V této kapitole jsou popsány základní aspekty procesů a procesního řízení v organizaci. Jsou definovány tři proměnné určující úspěch implementace procesního řízení. Zahrnují organizační strukturu, firemní kulturu a manažerský styl. Je nastíněn proces zavádění, který začíná procesní slepotou, pokračuje přes konektivitu, efektivitu až po flexibilitu a dynamiku procesního řízení.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy významně ovlivňuje i řízení rizik. Jsou definovány metody řízení rizik, FMEA, FTA a SWOT analýza. Dále jsou představeny důležité **faktory způsobující zranitelnost řetězce**, jimiž jsou: upřednostnění účinnosti / výkonnosti před efektivitou, globalizace dodavatelského řetězce, soustředěné továrny, centralizovaná distribuce, outsourcing a zredukování dodavatelů. Východiskem může být **sedmi stupňový přístup k řízení rizik** zahrnující: pochopení, zlepšení dodavatelského řetězce, identifikaci a řízení kritické cesty, zlepšení průhlednosti řetězce, vytvoření týmu pro kontinuitu dodavatelského řetězce i spolupráce s dodavateli a zákazníky.

V kapitole řízení nákupu a prodeje je vedle základní obecně přijatých definic rozvedena myšlenka **nákupního marketingu**. Jde o nový přístup k nákupu ve firmě. Nejedná se pouze o pasivní opatřování v reakci na vzniklé potřeby, nicméně o aktivní přístup, prostřednictvím kterého se podílí na volbě nakoupených položek jejich kvalitě, standardech a substitutech. Podkapitolou je řízení zásob, kde je přiblížena známá klasifikační metoda ABC a je

rozpracována **myšlenka systému řízení zásob poptávkou namísto nepřesného prognózování**. Systém řízený poptávkou lze zavést ve firmě pomocí řízení a plánování poptávky, které se promítá do tzv. plánování operací a prodejů. Systém zajišťuje, aby organizace byla schopna předvídat skutečné požadavky trhu a reagovat co nejehospodárnějším způsobem

Náplň kapitoly řízení kvality popisuje přístupy k **řízení kvality** od TQM až po modely excelence. Popsány jsou i základní nástroje.

Kapitola **informační systémy** přináší rozdělení podnikového informačního systému do tří vrstev: operativní, taktický a strategický. Data z nich vycházející jsou řízeny a spravovány ERP I aplikacemi potažmo ERP II zahrnujícími i SCM, CRM, DSS, BI. Kapitola více přibližuje operativní vrstvu se systémy SCM a CRM.

Podstatou kapitoly **výběr a hodnocení dodavatele** jsou základní kritéria jako jsou: kvalita, spolehlivost, frekvence, flexibilita dodávek, platební schopnost, technické parametry, náklady na přepravu a skladování. Dále rozšířená kritéria zahrnují dodržované normy, standardy, získané certifikace, jejich vnější efekt, reputace, přístup ke spolupráci. Rovněž je poukázáno na výhodnost navazování strategických partnerství napříč řetězcem s kladným přístupem ke sdílení rizik a informací. V novodobých formách dodavatelsko-odběratelských vztahů je větší důraz kladen na udržitelnost.

Dle **normy ISO 9001:2015** je základem výběru a hodnocení dodavatele vytvoření základního souboru požadavků na produkt či službu vycházející z poznatků od zákazníků, zkušeností a právních norem. Tyto požadavky přenést na dodavatele a důsledně kontrolovat jejich dodržování při současném zavedení systému řízení neshod. Vše dokumentovat.

V **řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů** se podstatným stává responzivní dodavatelský řetězec pro získání a udržení konkurenční výhody při vysoce kvalitní flexibilní logistice. Ta zajistí permanentní dostupnost produktu pro zákazníka s odpovídající úrovní zákaznického servisu. Právě zákaznický servis a aktuální dostupnost produktu či služby se pro zákazníky stali rozhodujícími při nákupu. Technická stránka a značka už nejsou tak významné jako dříve.

Dodavatele lze klasifikovat podle hodnoty přinášející zákazníkovi. V rámci hodnoty se přihlíží ke kvalitě, servisu, času a nákladům.

Základem **řízení fungujícího partnerství s dodavateli a odběrateli** je otevřenost, důvěra a ochota sdílet informace. Pro měření s následným řízením vztahů jsou vhodné kvalitativní

metriky jako jsou: přijímaná / nabízená hodnota, kvalita produktu či služby, parametry akceptovatelného vztahu a procesy usnadňující komunikaci. Stejně jako na trzích B2C je na trzích B2B podstatné komplexní řešení zahrnující výrobky i služby. Klíčovou roli hraje služba včetně lidí, kteří ji poskytují. Výsledkem správného řízení partnerství je přeměna z potenciálního zákazníka na loajálního partnera. Jedním z nástrojů je komunikace.

Jedním z hlavních přínosů **strategického řízení** je podílení se na budoucnosti, zajištění konkurenceschopnosti, řízení výkonnosti, rizik, alokace zdrojů a času. Jsou popsány fáze strategického managementu, kterými jsou formulace, implementace a hodnocení záměru. Základními nástroji strategického řízení jsou strategické mapy, Balanced Scorecard, řízení portfolia projektů a management změn.

Jedním ze základních nástrojů **řízení výkonnosti** jsou ukazatele finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení a růstu. Tyto perspektivy vychází z modelu Balanced Scorecard.

Hodnota, kterou firma formuje, je **výsledkem hodnototvorných činností**, které jsou výsledkem činností celé firmy potažmo celého řetězce od výrobce nebo dodavatele přes prostředníka po konečného zákazníka. Jedná se o holistický model hodnotového řetězce na B2B trzích.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Předmětem analýzy je podnik CM Trade Via s. r. o. a jeho vztahy a partnerství s dodavateli. Podnik obsluhuje dvě skupiny dodavatelů. Jsou jimi výrobci a distributoři různých značek pro velkoobchodní prodej a druhou skupinou jsou dodavatelé produktů pro e-shop. Pochází z České republiky i ze zahraničí v rámci Evropy.

5.1 Základní charakteristika firmy

Původní firma nesla název Cyril & Metoděj s. r. o. Od roku 2005 začala provozovat informační portál s e-shopem Proalergiky.cz a později Prealergikov.sk. Ke změně názvu společnosti došlo v roce 2021. Důvodem byl rostoucí počet zahraničních partnerů, pro které vyslovení a zapamatování původního názvu nebylo přívětivé.

Firma se v současné době zaměřuje na zprostředkování obchodu, služeb a na maloobchod / velkoobchod. Historicky, podle obchodního rejstříku, se zaměřovala na vydavatelské činnosti, polygrafickou výrobu, knihařské a kopírovací práce, reklamní činnost, marketing a mediální zastoupení.

Cílem firmy je pomáhat lidem trpícím alergiemi prostřednictvím poradenství, a především prodejem sortimentu zaměřeného na zdravý životní styl s produkty pro alergiky, astmatiky a ekzematiky. Firma rovněž aktivně spolupracuje s lékaři i dalšími odborníky.

Jejich posláním je vyhledávat nové cesty a produkty, které pomáhají zvládat zdravotní obtíže.

Ve firmě pracuje dvanáct stálých zaměstnanců. S dalšími spolupracuje externě na bázi outsourcingu. Firma má menší interní sklad v místě sídla společnosti. Spolupracuje i s externím větším skladem.

5.2 Organizační struktura firmy

Řízení firmy v primárních oblastech se věnuje jednatel společnosti, dále pověřená osoba jednat jeho jménem v záležitostech každodenního provozu a řízení firmy je ředitelka společnosti. Za obchodní vedení firmy je zodpovědná obchodní ředitelka. Za oblast marketingu zodpovídá marketingový specialista pro velkoobchodní značky a marketingový a produktový specialista pro e-shop.

Podpůrný personál, který se zabývá každodenní činností společnosti, jsou obchodní referentky, fakturantka, zákaznický servis a skladnice. K dalším podpůrným činnostem se řadí práce copywritera a IT specialisty.

Externisti firmy jsou například účetní, daňový poradce, specialista na zdravotní prostředky, IT podpora, programátoři, PR agentura a další.

5.3 Produktové portfolio firmy

Produktové portfolio je široké. Rozdělené na dvě části. Dovážené, prodávané skrze velkoobchodní distribuci i e-shop a produkty prodávané pouze na e-shopu.

Hlavní kategorie produktů, prodávaných velkoobchodně, jsou domácí čističky vzduchu, zvlhčovače vzduchu, odvlhčovače vzduchu, inhalátory a související příslušenství, protiroztočové povlaky, odstraňovače alergenů a lůžkoviny.

Doplňkovým sortimentem, prodávaným především na e-shopu, je oblečení pro atopiky, vysavače, parní čističe, kosmetika, drogerie, sítě, těsnění do oken, vlhkoměry, filtrace vody, literatura, testy a další.

Významné značky zastupované a distribuované firmou jsou Winix, Stylies, Meaco, Norditalia, ProtecSom a Bio-life. Tyto značky počtem položek z celkového produktového portfolio firmy reprezentují 20 % a přináší 80 % obrátu.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Cílem této části práce je prozkoumat a analyzovat současný stav ve firmě v oblasti řízení vztahu i partnerství s dodavateli. Zdrojem informací a dat jsou použity informace shromážděné v Teoretické části, odpovědi z dotazníků v přílohách a informace ze systému Pohoda s nadstavbou Business Intelligence v daném podniku.

6.1 Analýza způsobu řízení dodavatelských vztahů

Při tvorbě ročního plánu, cílů a strategií pro obchodní oddělení, i pro firmu jako celek, je vždy přihlíženo k externím a interním vlivům. Ty zahrnují konkurenční, tržní, technologické a ekonomické prostředí dále hodnoty, kulturu, znalosti, politiku a výkonnost firmy.

Cílem obchodního oddělení je vyhledávání příležitostí pro zvýšení generovaného zisku při současném snižování nákladů, udržení kvalitativních standardů produktů včetně snahy být spolehlivým a plnohodnotným partnerem pro naše dodavatele. Firma většinou spolupracuje s firmami stejné nebo větší velikosti.

Povinností obchodní ředitelky je vyjednání smluv a podmínek pro dodávané zboží s vedením či vedoucím pracovníkem dodavatele. Následně sestavování Forecastů. Povinností obchodních referentek je budování vztahu s obchodním referentem dodavatele, zajištění exekutivního bezproblémového průběhu spolupráce.

Obecná strategie potažmo zásady jsou udržovat, řídit, kontrolovat, rozvíjet vzájemný vztah a vytěžit z něj pro firmu maximum.

Zodpovědnost za řízení dodavatelských vztahů má ve firmě obchodní oddělení. Tohle oddělení sestává z obchodní ředitelky a obchodních referentek. Každá obchodní referentka je zodpovědná za jednu skupinu dodavatelů. Za velkoobchodní dodavatele a za maloobchodní dodavatele. Činnosti obchodních referentek, obchodního oddělení jako celku plánuje a koriguje obchodní ředitelka.

V rámci řízení organizace v pilíři správné řízení je podstatná organizační struktura, jasné odpovědnosti, pravomoci včetně zastupitelnosti. V téhle oblasti v souvislosti se vztahy s dodavateli má firma jasno.

Odpovědnosti a pravomoci vztahující se k určité pracovní pozici jsou definované, vyvážené, nejsou v konfliktu. Jednotlivé činnosti jsou vykonávány na základě zvykového práva

s dlouhodobými stereotypy přenášených i na nově příchozí. Tenhle přístup se postupně mění. Hlavním impulsem je dynamický růst firmy.

Řízení a navazování spolupráce s dodavateli je děláno spíše adhoc jako reakce na vzniklé situace, podněty a nápady. Nejedná se o komplexní systém, kde by bylo zcela jasné, jakým směrem spolupráce jde, a kam chceme, aby šla. Spíše jsme v roli přijímače toho, co dodavatel případně vedení vysílá. Vzhledem k velikosti firmy není využíván žádný systém k řízení dodavatelských vztahů (SCM). Na základě potřeby dojde k oslovení obchodním referentem, vyjednání finálních podmínek a uzavření smluv obchodní ředitelkou.

Ve firmě rovněž nejsou zavedeny principy sebehodnocení managementu nebo interního auditu.

Firma věnuje hodně pozornosti viditelným běžným nákladům a nevěnuje téměř žádnou pozornost nákladům na nekvalitu. Náklady na nekvalitu jsou prozkoumány pouze z části v případě očividné neefektivity práce.

Provádění inovací, změn a zlepšení za současného pozitivního motivování zaměstnanců umožňující včasnou reakci na rizika i hrozby a proměňující slabé stránky v příležitosti, je firmou praktikováno do určité míry. Jsou ovšem potřeba vzhledem k dynamickému růstu. Pro zaměstnance, kteří špatně snáší změny a mají averzi k riziku, není firma vhodnou volbou, případně je vyžadován individuální přístup od vedení.

Práce na dodavatelských vztazích zahrnuje operativní, taktickou a strategickou část. Za operativní část jsou odpovědné obchodní referentky, za taktickou a strategickou část obchodní ředitelka potažmo vedení společnosti.

Operativní část zahrnuje:

- hledání a prvotní kontakt s dodavatelem,
- výběr a zalistování produktů,
- kontrolu legislativních požadavků na produkty a manuály,
- kontrolu dodržování podmínek,
- objednávání a přepravu zboží,
- řešení reklamací, stížností a nesrovnalostí,
- sledování stavu zásob,

- související administrativu.

Taktická část zahrnuje:

- provádění firemních strategií,
- dohled nad dodržováním nastavené firemní strategie při zařazování sortimentu od dodavatele,
- vyjednání podmínek s dodavatelem,
- uzavření smluv,
- budování obchodních vazeb.

Strategická část zahrnuje:

- nastavení střednědobé strategie prodejní spolupráce,
- stanovení hlavních ročních cílů,
- stanovení očekávání a možnosti dalšího rozvoje.

Operativa je prováděna manuálně prostřednictvím emailu, nástrojů Microsoft Office, účetního systému Pohoda a externích úložišť. Vše na základě individuálního systému práce bez jednotného informačního systému shromažďující všechny informace.

Taktická část je prováděna na základě profesních zkušeností se stejnými nástroji jako v případě operativy. Rovněž není jednotný informační systém sdružující všechny informace.

Strategie jsou prováděny prostřednictvím taktické práce doplněné o osobní jednání s dodavateli.

Informace potřebné k práci na všech úrovních jsou uloženy na různých místech zahrnující interní a externí úložiště, nástroje Microsoft Office a účetní systém Pohoda s nadstavbou Business Intelligence případně v archivech v tištěné podobě. Informace jsou využívány především k exekutivním účelům, kdy jsou vytažena izolovaná data za určitým účelem. Data mají omezenou vypovídající hodnotu i přínos.

Firma má hierarchickou strukturu vedení za současné potřeby aplikování dynamického rozvoje. Dle pyramidy procesní zralosti od Fišera (2014, s. 74-75) se firma nachází v Procesní slepotě s předpokladem k přesunu do úrovně Konektivity.

Aktuální stav v oblasti kvality a jejího řízení je posouzen podle modelu Excellence EFQM za současného propojení s normou ISO 9001:2015. Zkoumané, popsané oblasti v souvislosti s dodavateli jsou:

- Vedení,
- Strategie,
- Pracovníci,
- Partnerství a zdroje,
- Procesy, produkty a služby,
- Dosažené výsledky – u zákazníků, pracovníků, společnosti a ekonomické.

Vedení firmy má povědomí o tom, že dodavatelé patří mezi hlavní zainteresované skupiny. Je mu známo, kteří dodavatelé jsou klíčoví, kdo se o ně stará, co je cílem spolupráce. Průběžně monitoruje stav vztahů, možná rizika i příležitosti na základě dostupných informací a nástrojů. Nepravidelně je sledováno i podnikatelské prostředí ovlivňující firmu. Požadavek na procesní řízení organizace jako celku potažmo dodavatelských vztahů není naplněn. Firma ovšem dokáže flexibilně reagovat na přicházející změny.

Strategie je sestavována koncem roku předcházejícího a začátkem roku, na který je plánována. V této fázi se na sestavení podílí celé vrcholové vedení. Jsou zahrnuty externí i interní aspekty podnikatelského prostředí a jsou identifikovány relevantní zainteresované strany včetně dodavatelů. Je sestavena obecná strategie managementu kvality. Není rozpracována do dílčích cílů a úkolů, které by se projeví v managementu vztahů s dodavateli. Firma používá doporučené praktické nástroje SWOT i PESTLE analýzu.

Vrcholové vedení splňuje požadavek normy ISO 9001:2015, kdy pracovní role jsou jednoznačně přiděleny, sděleny a pochopeny. Pracovníci vědí, co je od nich očekáváno, jaké jsou jejich odpovědnosti i související pravomoci. Ne vždy je zřetelný přechod odpovědností a pravomocí mezi různými pozicemi ve firmě. Při každé významné změně v oblasti vztahů s dodavateli, stávajícími nebo novými, je revidován aktuální stav pracovních sil jejich schopností, předpokladů včetně kompetencí, tak aby nebyla ohrožena spokojenost na obou stranách. V případě potřeby dojde k přeskupení nebo doplnění vzdělání.

V případě partnerství a zdrojů norma doporučuje připravit se na možná rizika, mít plán jejich řešení, vyhledávat příležitosti pro zlepšení. V oblasti vztahu s dodavateli je největším rizikem náhlé přerušení ze strany významných partnerů. Tohle riziko je dlouhodobě známé.

Firma v téhle souvislosti pracuje na diverzifikaci portfolia produktů i jejich dodavatelů. Zároveň využívá příležitosti zařadit nové produkty potažmo navázat spolupráci s novými dodavateli, aby výsledný generovaný obrat nešel pouze od několika málo dodavatelů.

V této části jsou doplněna kritéria naplnění této oblasti popsané Nenadalem (2006, s. 22, 37) a jejich zhodnocení z pohledu plnění firmou.

- Identifikace klíčových příležitostí k partnerství s dodavatelem

V tomhle ohledu společnost za klíčovou považuje každou příležitost ke komunikaci s dodavatelem a možnost vyjasnit si stanoviska. Zatím byl vzájemný vztah z hlediska komunikace založen na intenzivní diskusi o stížnostech či reklamacích. Minimálně probírala jiná tématem z nich převažujícím byla cenová politika.

- Strukturované partnerství a vztahy s dodavateli v rámci poskytování maximální hodnoty.

S ohledem na strukturu je první kontakt zahájen obchodním referentem poté rozvíjen obchodním ředitelem. Paralelně je rozvíjen vztah obchodních referentů na obou stranách i vztah obchodních ředitelů nebo obdobných zástupců. Poté je na zvážení obou stran, který vztah dostává přednost, jestli operativní, relativně krátkodobý nebo strategický dlouhodobý.

- Formování dodavatelského řetězce, který přináší hodnotu konečnému zákazníkovi

S ohledem na toto kritérium není moudré udržovat příliš dlouhé řetězce a přidávat další náklady zaplacené konečným zákazníkem, pokud to není nezbytné. Firma má v tomhle velice krátké dodavatelské řetězce, když bereme v potaz nejbližší úroveň od výrobce ke konečnému zákazníkovi. Většinou nakupuje přímo u výrobce případně u jeho přímého zastoupení v dané geografické oblasti.

- Identifikace hlavních způsobilostí partnerů a podpora vzájemného rozvoje

V tomhle ohledu si firma vybírá dodavatele, později partnery podle toho, zda dokážou pochopit, ocenit jejich hlavní přidanou hodnotu, specializaci i způsobilost pro svou práci. Totéž praktikuje směrem k dodavateli. Primárně důvěřuje znalostem a schopnostem výrobce, dělat svojí práci kvalitně.

- Šíření znalostí, tvorba a podpora tvořivého myšlení díky partnerskému vztahu
Toto kritérium je zatím uplatňováno hlavně při řešení stížností, reklamací, neshod, obecně negativních témat. Firma si s odběratelem předává podstatné informace k tématu a kreativně přichází na společné řešení výhodné pro všechny hlavně pro konečného zákazníka. Další oblasti je potřeba se stejným přístupem rozvíjet.
- Dosahování synergie ve společném úsilí při zlepšování procesů a přidané hodnoty
Opět bylo aplikováno pouze v tématech týkajících se reklamací. Celková kvalita produktů je řešena pouze povrchově na základě zpětné vazby firmy směrem k dodavateli. Zodpovědnost za kvalitu produktů nechává firma plně v kompetenci výrobce.

Obecně, jak Nenadál (2006, s. 31, 39) podotýká, partnerství s dodavateli není záležitostí jen jednoho útvarů v organizaci, v tomhle případě nákupu, ale je rozvíjeno za aktivní účasti mnoha dalších článků včetně vrcholového vedení.

Tato část je zakončena doporučenými klíčovými faktory úspěšnosti partnerství s dodavateli dle Nenadála (2006, s. 45) a postoji firmy k nim.

- Společná vůle spolupracovat – vůli ke spolupráci firma projevuje vždy, když má zájem zahájit partnerství. Aktivně vyhledává partnery, se kterými má v plánu dlouhodobě spolupracovat.
- Srovnatelná úroveň technologií – tato oblast se projeví až časem. Nicméně jsou vyhledávání dodavatelé, jejichž firma je srovnatelně velká případně o něco větší pro motivaci ke zlepšení.
- Vzájemná důvěra a ochota pomoci druhému – s tímto předpokladem vstupuje firma do každého vztahu. Stejně nastavení i na straně dodavatele se ukáže časem.
- Plné pochopení principů partnerství – firma má za to, že partnerství s dodavateli je založeno na vzájemné důvěře, komunikaci a přináší přidanou hodnotu oběma stranám.
- Vzájemná ekonomická závislost – dodavatel i odběratel, pokud jim vztah dobře funguje, jsou na sobě vždy do určité míry závislí. Firma je momentálně ekonomicky závislá na některých svých dodavatelích. Jak bylo popsáno výše usiluje o „zdravou závislost“, která ji existenčně neohroží.

- Sdílení společné strategie, cílů a hodnot – tyto oblasti jsou u jednotlivých dodavatelů nastaveny různě a velmi zevrubně.

Spojujícím článkem části procesy, produkty a služby je předpoklad zavedeného procesního řízení organizace. V tomhle bodě se firma nachází stále na úrovni hierarchického vedení s náznaky procesní orientace.

V poslední části modelu EFQM, dosažené výsledky, norma dává pozornost vhodně nastaveným přiměřeným vypovídajícím ukazatelům. Důraz je kladen i na výběr dat k analýze. V tomhle ohledu se firma příliš neodlišuje od ostatních a má nastavené základní ukazatele.

Pro zákaznické výsledky je indikátorem spokojenost, pozitivní recenze, opakovaný nákup, doporučení a v neposlední řadě stále se zvyšující obrat firmy.

Pro výsledky pracovníků má nastavené individuální výkonnostní parametry pro každou pozici.

Ekonomické výsledky jsou tradičně prezentovány ve finančních ukazatelích vycházejících z výsledovky, rozvahy a další interních analýz prosperity firmy. Tyto ukazatele souvisí i s výsledky společnosti jako celku. Přidávají se k nim ukazatele o vnímání společnosti jejím okolím, hlavně stakeholdery.

V rámci budování a rozvíjení vztahu s dodavateli jsou analyzovány oblasti zmíněné Lošťákovou a kolektivem (2017, s. 164-166) z pohledu firmy.

- komplexní sortiment inovovaný podle potřeb zákazníků

Firma je ve své oblasti již léta považována za odborníka. Při výběru prodávaného sortimentu vždy přihlíží ke stále se měnícím potřebám svých zákazníků.

- vysoká a stabilní kvalita ve všech dodávkách

Jedna z hlavních podmínek spolupráce s dodavateli je nízké procento reklamací nabízených produktů, vypovídající o jejich kvalitě. V případě, že procento reklamací roste, je dodavatel upozorněn. Nedojde-li ke sjednání nápravy je produkt vyřazen z prodeje.

- dostatečná šíře služeb a jejich vysoká kvalita

Firma nabízí především vysoce kvalitní poradenství, které je zákazníkem hned zaznamenáno a oceněno. Usiluje rovněž o stejnou kvalitu doprovodných služeb na cestě produktu k zákazníkovi.

- partnerský a flexibilní styl obsluhy

Tento přístup je aplikován od dodavatele po konečného zákazníka.

- vybavení umožňující se přizpůsobit

Firma, v zájmu udržení vztahu, se v rámci interních možností přizpůsobuje včetně svého vybavení. V tomhle ohledu naráží na své limity. Je potřeba přehodnotit dosavadní způsob práce.

- cenová dostupnost produktů

Firma má za to, že její cenová politika je nastavena dobře vzhledem k nabízené komplexní hodnotě.

- marketingová komunikace včetně akcí pro zákazníky

Firma si je vědoma svých nedostatků v marketingové komunikaci velkoobchodních značek směrem k jejich odběratelům a konečným zákazníkům. Pracuje na jejím vylepšení.

- zákaznický orientovaná podniková kultura a styl řízení

Firma splňuje tento požadavek a každému zaměstnanci je znám princip týmové práce při uspokojování potřeb zákazníka. Důkazem tohoto principu je vysoké hodnocení firmy na internetu.

- celková úroveň a pověst

Firma má mezi svými zainteresovanými stranami dobrou věrohodnou pověst.

- propojení a spolupráce hodnotové sítě

Ve vztahu k dodavatelům velkoobchodních značek je patrná spolupráce na propojení včetně dodání hodnoty zákazníkovi. Důraz je kladen na dostupnost produktu. Je přenášen i na mezičlánky v hodnotovém řetězci v podobě logistiky a skladování. Firmě není znám vztah k poskytování hodnoty zákazníkovi u subdodavatelů jejich dodavatelů.

Posledním tématem v rámci této kapitoly je hodnocení výkonnosti dodavatelů z pohledu firmy. Pro analýzu a hodnocení byla použita definice od Nenadála (2006, s. 185): „*výkonnost dodavatelů je jejich schopnost plnit požadavky na dodávky specifikované ve smlouvě o dodávkách, uzavřené mezi odběratelem a dodavatelem*“, doplněná o perspektivy převzaté z Balanced Scorecard – zákaznická, interních procesů a učení se.

V prvé řadě je potřeba zmínit, že firma nemá uzavřené smlouvy, které specifikující dodávky a její parametry, které mají být dodavatelem dodržovány.

Otázka ze zákaznické perspektivy znějící: „*Jak si musíme hledět našich zákazníků, abychom se stali jejich vyhledávaným partnerem.*“ se sice vztahuje na konečné zákazníky firmy, nicméně v této analýze bude použita ve vztahu dodavatel a odběratel (firma). Úkolem spolehlivého dodavatele je udržovat minimálně stabilní případně rostoucí kvalitu dodávek zboží. Tento i další parametry jako jsou termín dodání a náklady spojené s dodávkami je potřeba z pohledu firmy monitorovat a vyhodnocovat. Ve firmě byly identifikovány některé bariéry účinného měření výkonnosti popsané Nenadálem (2006, s. 187-188):

- postup hodnocení výkonnosti není dokumentován. Provádí jej zaměstnanec nepravidelně na základě vlastních subjektivních zkušeností a zvykového práva.
- rozsáhlý soubor dat využitý pro hodnocení výkonnosti v minulosti, který se neaktualizoval a je znovu použit.
- omezené sdílení informací a zkušeností o výkonnosti dodavatele. Nedostávají se k osobám zmocněným ke jejich zpracování.

Na toto téma navazuje otázka z interních procesů: „*Ve kterých interních procesech musíme vynikat, abychom splnili očekávání zákazníků.*“ V této perspektivě je uvažován konečný zákazník firmy. Na splnění jeho potřeb se významně podepisuje plnění požadavků mezi dodavatelem a firmou včetně jejich souvisejících interních procesů. Důležitá je permanentní dostupnost nabízeného zboží. Jedná se o jeden z hlavních parametrů úspěšného prodeje, zajištěného forecasty s průběžnou korekcí. Souvisejícím interním procesem je pružné zásobování, kterému je věnována velká pozornost. V neposlední řadě se významným interním procesem ukazuje řešení stížností, reklamací a neshod od zákazníků. Klíčem je rychlé, efektivní, prozákaznické řešení.

Poslední perspektivou je učení se a související otázka: „*Jak získáme, udržíme a využijeme klíčové způsobilosti, abychom splnili očekávání zákazníků a interních procesů.*“ Firma zastává názor, že cestou je permanentní zlepšování v rámci možností a zdrojů.

Prostřednictvím zlepšování sebe i dodavatele se pro něj staneme plnohodnotným partnerem s potenciálem. Tento předpoklad by měl být vzájemný.

6.2 Analýza klasifikace dodavatelů podniku

V této podkapitole je použita Paretova analýza a je zjištěno, zda 20 % dodavatelů přináší 80 % obratu. Pro porovnání je použita modifikace ABC analýzy, používaná především pro zásoby. Je aplikována na dodavatele podniku. Poslední část je věnována pohledu podniku na interní klasifikaci dodavatelů.

Následující tabulky ukazují podíl prodejního obratu na celkovém obratu u jednotlivých dodavatelů za poslední rok. Pro lepší porovnatelnost jsou rozdělení do čtyř skupin.

1. Dodavatelé pouze pro e-shop s konečnou prodejní cenou zboží do 1 500
2. Dodavatelé pouze pro e-shop s konečnou prodejní cenou zboží od 1 501
3. Dodavatelé pro velkoobchod s konečnou prodejní cenou zboží do 2 000
4. Dodavatelé pro velkoobchod s konečnou prodejní cenou zboží od 2 001

V tabulkách jsou hodnoty obratu za rok 2022 bez DPH získané z informačního systému, kterým je Pohoda s nadstavbou Business Intelligence. Procenta jsou vztažena k celkové hodnotě obratu za rok 2022 v dané kategorii.

Jednotlivý dodavatelé jsou označováni pod zkratkami DE (dodavatel e-shop) nebo DV (dodavatel velkoobchod). Přesný název dodavatelů není podstatný pro širší čtenáře práce. V případě zájmu budou zkoumanému podniku dodavatelé pod jednotlivými zkratkami odhaleni.

Tab. 1 Dodavatelé pro e-shop se zbožím do 1 500 Kč (zdroj: Informační systém podniku a vlastní zpracování)

Dodavatel pouze pro e-shop	Prodejní Obrat roku 2022	Procento z obratu roku 2022
DE1	93 194,33 Kč	5 %
DE2	435 289,74 Kč	23 %
DE3	19 193,13 Kč	1 %
DE6	41 775,84 Kč	2 %
DE10	17 400,09 Kč	1 %
DE13	40 260,03 Kč	2 %
DE17	147 711,54 Kč	8 %
DE21	45 413,26 Kč	2 %
DE25	75 321,53 Kč	4 %
DE29	88 013,01 Kč	5 %
DE30	9 112,58 Kč	0,5 %
DE31	37 362,14 Kč	2 %
DE32	93 487,32 Kč	5 %
DE35	7 461,08 Kč	0,4 %
DE36	194 916,25 Kč	10 %
DE37	24 437,01 Kč	1 %
DE38	250 998,64 Kč	13 %
DE39	81 186,15 Kč	4 %
DE40	112 807,98 Kč	6 %
DE41	19 077,77 Kč	1 %
DE42	77 372,43 Kč	4 %
DE45	16 898,93 Kč	1 %
Celkem	1 928 690,78 Kč	100 %

Bylo zjištěno, že 82 % prodejního obratu bez DPH za rok 2022 v absolutní hodnotě 1 574 977, 39 Kč přineslo 46 % dodavatelů v absolutní hodnotě 10. To znamená, že pro získání většiny obratu v kategorii zboží s prodejní cenou do 1 500 Kč musí firma vynaložit větší úsilí a věnovat se téměř polovině dodavatelů. Jedná se o dodavatele DE1, DE2, DE17, DE29, DE32, DE36, DE38, DE39, DE40 a DE42. Paretovo pravidlo nebylo potvrzeno.

Tab. 2 Dodavatelé pro e-shop se zbožím od 1 501 Kč (zdroj: Informační systém podniku a vlastní zpracování)

Dodavatel pouze pro e-shop	Prodejní Obrat roku 2022	Procento z obratu roku 2022
DE4	746 195,04 Kč	5 %
DE5	264 470,95 Kč	2 %
DE7	193 938,64 Kč	1 %
DE8	446 774,64 Kč	3 %
DE9	778 809,76 Kč	5 %
DE11	51 611,56 Kč	0,4 %
DE12	150 311,41 Kč	1 %
DE14	291 766,62 Kč	2 %
DE15	109 513,60 Kč	1 %
DE16	475 072,33 Kč	3 %
DE18	1 855 701,81 Kč	13 %
DE19	342 290,25 Kč	2 %
DE20	371 721,82 Kč	3 %
DE22	120 563,48 Kč	1 %
DE23	5 633 584,10 Kč	39 %
DE24	952 036,18 Kč	7 %
DE26	203 534,66 Kč	1 %
DE27	274 724,02 Kč	2 %
DE28	339 850,55 Kč	2 %
DE33	513 032,85 Kč	4 %
DE34	172 656,17 Kč	1 %
DE43	42 735,79 Kč	0,3 %
DE44	31 712,84 Kč	0,2 %
Celkem	14 362 609,07 Kč	100 %

V kategorii zboží s prodejní cenou od 1 501 Kč přináší 82 % prodejního obratu bez DPH v absolutní hodnotě 11 772 928,53 Kč celkem 40 % dodavatelů v absolutní hodnotě 9. Platí zde totéž jako pro kategorii do 1 500 Kč. Firma musí věnovat pozornost a péči většímu počtu dodavatelů. Jedná se o dodavatele DE4, DE8, DE9, DE16, DE18, DE20, DE23, DE24, DE33. Paretovo pravidlo nebylo potvrzeno.

Tab. 3 Dodavatelé pro velkoobchod se zbožím do 2 000 Kč (zdroj: Informační systém podniku, vlastní zpracování)

Dodavatel pouze velkoobchod	Prodejní Obrat roku 2022	Procento z obratu roku 2022
DV2	1 311 193,75 Kč	20 %
DV3	271 835,31 Kč	4 %
DV4	1 159 113,55 Kč	18 %
DV6	792 054,09 Kč	12 %
DV7	111 762,39 Kč	2 %
DV9	2 451 229,47 Kč	37 %
DV11	454 532,92 Kč	7 %
Celkem	6 551 721,48 Kč	100 %

Pro kategorii dodavatelů pro velkoobchod s konečnou prodejní cenou zboží do 2 000 Kč platí, že 87 % prodejního obratu bez DPH v absolutní hodnotě 5 713 590,86 Kč přináší 57 % dodavatelů v absolutní hodnotě 4. Stejně jako v případě e-shopu platí, že je potřeba věnovat se dokonce více jak polovině dodavatelů pro získání většiny obratu. Jedná se o dodavatele DV2, DV4, DV6 a DV9. Paretovo pravidlo není potvrzeno.

Tab. 4 Dodavatelé pro velkoobchod se zbožím od 2 001 Kč (zdroj: Informační systém podniku, vlastní zpracování)

Dodavatel pouze velkoobchod	Prodejní Obrat roku 2022	Procento z obratu roku 2022
DV1	540 461,54 Kč	2 %
DV5	1 430 610,54 Kč	4 %
DV8	6 587 864,25 Kč	20 %
DV10	3 557 822,26 Kč	11 %
DV12	20 331 374,65 Kč	63 %
Celkem	32 448 133,24 Kč	100 %

V poslední kategorii dodavatelé pro velkoobchod s cenou zboží od 2 001 Kč přináší 83 % prodejního obratu bez DPH v absolutní hodnotě 26 919 238,9 Kč celkem 40 % dodavatelů v absolutní hodnotě 2. Jedná se o dodavatele DV8 a DV12. Ani zde není Paretovo pravidlo potvrzeno.

Celkově lze konstatovat, že pro získání 82 % obratu bez DPH musí firma udržovat vztah a pečovat o cca polovinu celkového počtu dodavatelů firmy.

V následujících tabulkách je sestavena modifikovaná ABC analýza, používaná obvykle pro kategorizaci zásob, pro jednotlivé kategorie dodavatelů. Kategoriím A případně B by měla být věnována největší pozornost.

Tab. 5 ABC analýza – Kategorie dodavatelé pro e-shop s cenou zboží do 1 500 Kč (zdroj: informační systém a vlastní zpracování)

Kategorie dodavatele	Dodavatelé	Procento	Hodnota obratu
A	DE2, DE17, DE29, DE32, DE36, DE38, DE39, DE40, DE42	82	1 574 977,39 Kč
B	DE6, DE13, DE21, DE25, DE31	12	240 132,8 Kč
C	DE3, DE10, DE30, DE35, DE37, DE41, DE45	6	113 580,59 Kč

V této kategorii intenzivní pozornost vyžaduje 9 dodavatelů, občasou dalších 5 dodavatelů. Celkem 14 dodavatelů z 21.

Tab. 6 ABC analýza – Kategorie dodavatele pro e-shop s cenou zboží od 1 501 Kč (zdroj: informační systém a vlastní zpracování)

Kategorie dodavatele	Dodavatelé	Procento	Hodnota obratu
A	DE4, DE8, DE9, DE16, DE18, DE20, DE23, DE24, DE33	82	11 772 928,53 Kč
B	DE5, DE14, DE19, DE27, DE28	11	1 513 102,39 Kč
C	DE7, DE11, DE12, DE15, DE22, DE26, DE34, DE43, DE44	7	1 076 578,15 Kč

V této kategorii intenzivní pozornost vyžaduje 9 dodavatelů, občasou dalších 5 dodavatelů. Celkem 14 dodavatelů z 23.

Tab. 7 ABC analýza – Kategorie dodavatelé pro velkoobchod s cenou zboží do 2 000 Kč (zdroj: informační systém a vlastní zpracování)

Kategorie dodavatele	Dodavatelé	Procento	Hodnota obratu
A	DV2, DV4, DV6, DV9	87	5 713 590,86 Kč
B	DV3, DV11	11	726 368,23 Kč
C	DV7	2	111 762,39 Kč

V této kategorii intenzivní pozornost vyžadují 4 dodavatelé, občasnou dalších 2 dodavatelé. Celkem 6 dodavatelů ze 7.

Tab. 8 ABC analýza – Kategorie dodavatelé pro velkoobchod s cenou zboží od 2 001 Kč (zdroj: informační systém a vlastní zpracování)

Kategorie dodavatele	Dodavatelé	Procento	Hodnota obratu
A	DV8, DV12	83	26 919 238,9 Kč
B	DV5, DV19	15	4 988 432,8 Kč
C	DV1	2	540 461,54 Kč

V této kategorii intenzivní pozornost vyžadují 2 dodavatelé, občasnou dalších 2 dodavatelé. Celkem 4 dodavatelé z 5.

ABC analýza potvrdila, že je potřeba věnovat pozornost více jak 50 % dodavatelů z celkového počtu dodavatelů ve firmě. S ohledem na tento fakt a rozsah potřebné práce na vztahu s dodavateli, je potřeba velké personální zajištění na obchodním oddělení. Na druhou stranu výpadek jednoho z klíčových dodavatelů nebude mít na firmu likvidační efekt.

Nejdůležitější kritérium pro interní členění dodavatelů ve firmě je obrat, který je vyjednávacím nástrojem pro lepší marži. Dodavatelé jsou členěni i podle prodejního kanálu na maloobchodní a velkoobchodní. Dále podle zaměření sortimentu a jeho kvality, zajišťující pokrytí poptávky. Nejméně důležitým kritériem, kterému se firma přizpůsobuje, je země původu dodavatele.

Další parametry, které souvisí i s kvalitou udržovaného vztahu s dodavatelem jsou:

- Exkluzivita,
- flexibilita dodávek,
- známost značky,
- dostupnost zboží.

6.3 Analýza výběru a hodnocení dodavatelů

V této kapitole je popsán pohled firmy na výběr dodavatelů ke spolupráci vycházející z dotazníků, doplněný o analýzu McKinsey 7 S. Následuje pohled firmy na dané téma popsané v Teoretické části. Nakonec jsou aplikovány analýzy pro hodnocení dodavatelů podle různých kritérií vycházející z knihy Management partnerství s dodavateli od Nenadála (2006, s. 104-109) a zohledněno je i hodnocení firmy ze strany dodavatelů.

Výběr dodavatele probíhá podle následujících nejdůležitějších kritérií:

- atraktivita nabízeného sortimentu, který by měl korespondovat se zjištěnou poptávkou,
- cenová politika u daných produktů na trhu v ČR nebo v rámci EU,
- marže a marketingová podpora značky potažmo produktů,
- dostupnost zboží a podmínky pro odběr,
- flexibility, spolehlivost,
- splatnost,
- zájem o spolupráci,
- poprodejní servis pro zákazníky.

Další doporučovaná kritéria podle Tomka a Vávrové (2009, s. 38) jako jsou směnný kurz, cla, životaschopnost dodavatele a transparentnost na obou stranách jsou rovněž zohledňovány. Nejsou však nejdůležitější.

Z jiného úhlu pohledu může být výběr dodavatelů hodnocen podle následujících oblastí reflektující 7 S model od společnosti McKinsey (Nenadál, 2006, s. 92-93). Firma následující oblasti hodnotí následovně:

1. Strategie

Již před prvním kontaktem s potenciálním dodavatelem má firma záměr vycházející z nastavené podnikové strategie týkající se sortimentu a vyplnění mezer na trhu. Podle potřeb hledá výrobce, dovozce nebo distributory poptávaného specifikovaného produktu nebo skupiny produktů. Následně, v průběhu prvního kontaktu, zhodnocuje záměr a strategii dodavatele, zda korespondují s jejich.

2. Struktura organizace

Firma se při výběru dodavatele nezajímá o strukturu organizace nijak do detailu. Není to rozhodující oblast pro navázání spolupráce.

3. Zaměstnanci

Této oblasti rovněž není věnována intenzivnější pozornost. Hodnotí se jen úroveň zájmu obecně o komunikaci pocházející od zaměstnanců. Následně se hodnotí postoj k dlouhodobé spolupráci, který se odvozuje na základě reakcí dodavatele.

4. Systémy managementu

Tahle oblast je zcela mimo zájem. Firma se nijak neangažuje do systému managementu dodavatele a zároveň s ním nekonzultuje svůj systém.

5. Sdílené hodnoty

V téhle oblasti je pro firmu důležité shodnout se na základních parametrech spolupráce, které jsou spíše předpokládáné než jasně vyřčené. Zahrnují proaktivitu, zájem na spolupráci, snahu hledat řešení, vycházet vstříc, kvalitní otevřená komunikace, spolehlivost a upřímnost.

6. Servis

Poskytovaný servis v rámci spolupráce i v souvislosti s vadnými produkty je velmi důležitý. V obou případech jde o službu, která dlouhodobě přidává hodnotu, jak firmě napřímo, tak prostřednictvím spokojených zákazníků.

7. Dovednosti lidí

Tato oblast není ve vzájemném vztahu na jeho začátku ani v průběhu nijak komunikována, diskutována či analyzována.

Obecně výběr a první kontakt s potenciálním dodavatelem má na starosti obchodní referentka. V určité fázi rozpracovanosti si spolupráci přebírá obchodní ředitelka, která ji po uzavření a nastavení vrací zpět obchodní referentce do udržovací fáze. Součástí předběžného hodnocení je posouzení vybraných vzorků produktů a analýza referencí jiných odběratelů.

Následuje část prezentující pohled firmy na témata z kapitoly Výběr a hodnocení dodavatelů.

Doporučené otázky dle Kučery (2004, s. 8-9) uvedené v Teoretické části jsou níže zodpovězeny dle aktuálního pohledu firmy:

1. Jaké normy, standardy a certifikace dodavatel má a jak se projevují navenek?

Firmou jsou hodnoceny pouze certifikace, které se vztahují k nabízenému produktu. Především u velkoobchodních produktů, pro které má firma zastoupení a je zodpovědná za všechny právní předpisy, které se vztahují k prodeji. U maloobchodních produktů si je příležitostně vyžádá za účelem poskytnutí zákazníkům.

2. Jaký bude jeho podíl na celkové potřebě nakupovaného materiálu – majoritní, minoritní...?

Tento úhel pohledu se vztahuje k výrobě. Při přenesení na potřeby obchodní firmy, tak cílem podniku je nebýt dlouhodobě závislý na jednom dodavateli. Jak ukázala Paretova analýza a ABC analýza není zde velký nedostatek.

3. Poskytne nám produkt či službu, kterou nenajdeme nikde jinde a bez které se neobjedeme?

V případě velkoobchodní spolupráce je nalezení produktu či služby, která na českém potažmo slovenském trhu není a je potřeba se stává jednou z hlavních priorit. S ohledem na smysl fungování e-shopu se může stát, že produkt bude prodáván i jinde. V případě služby se odlišují.

4. Pomůže nám spolupráce ke zvýšení kvality, kterou zákazník pozná a ocení?

Kvalita dodávaných potažmo prodávaných produktů má pro firmu prioritou. Obecně se jedná o vyšší cenové kategorie. Jelikož jejich účelem je pomáhat lidem po stránce alergií a zdravého životního stylu, kvalita se stává žádanou.

5. Je zde potenciál na rozvoj, snížení nákladů a zvýšení ziskovosti?

Firma je toho názoru, že vždy existuje cesta ke zlepšení. V otázce snižování nákladů se zatím soustředila na nákupní cenu a cenu doprovodných služeb, například na dopravu. Zatím nebyla v potaz brána strana dodavatele a zlepšování na jeho straně, které by vedlo ke snížení výdajů odběratele.

6. Pomůže nám dodavatel ke zkrácení dodacích lhůt a k větší spolehlivosti dodávek?

Jelikož firma má pro každý produkt potažmo značku jednoho dodavatele, respektive výrobce či dovozce, nelze zhodnotit, zda někdo jiný ve stejné věci pomůže ke zkrácení dodací lhůty nebo ke spolehlivějším dodávkám.

Dle specifikací dodavatelských řetězců podle Rathouského (2016, s. 51-52) převažuje, ve vztahu řetězec Lean i Agile. Podstatná je rychlost, flexibilita, kvalita a nízká cena dodávek. Samozřejmě záleží na situaci a aktuální potřebě. Někdy je rychlost upřednostněna před cenou dodávek nebo naopak.

Při navazování vzájemného vztahu firma prezentuje sebe, své cíle, zájmy, potřeby. Totéž je prezentováno ze strany dodavatele. Podnik zatím není ve fázi navazování strategických aliancí popsaný Minem (2015).

Z pohledu metod popsaných Palem, Gruptou a Gargem (2013, s. 4-6) pro předvýběr dodavatele není firmou v této fázi používaná ani jedna. Kritériem je potřeba produktu a následně víceméně jednoduchý výběr z 1-3 možností. Nicméně modifikované metody na stejném principu jsou použity v této práci. Jedná se o Výpočet úplných nákladů na nákup, indexu úplných nákladů na nákup, výkonnosti a způsobilosti pro účely hodnocení stávajících dodavatelů viz. další část kapitoly.

Podle kritérií vyplývajících z normy ISO 9001:2015 pro hodnocení a výběr dodavatele firma splňuje požadavek na sestavení souboru požadavků na produkt, které vzešly od zákazníka, z právních předpisů v rámci oboru, zkušeností a systémového řízení neshod. Dodavatelům jsou předány v prvním kontaktu. Dále nejsou dokumentovány, ke kontrole jejich plnění dochází nahodile v případě potřeby.

Firma již nemá pokrytou oblast možných nepříznivých vlivů a rizik ze strany dodavatele, které by mohli ovlivnit kvalitu dodávaných produktů. V téhle oblasti nemá žádná kritéria, monitorování, kontroly ani zakotvení ve vzájemné smlouvě. Oblast, kterou má pokrytou, jsou neshody v dodávkách a vady vyplývající z reklamací. Tato oblast je součástí servisu, na kterém si firma zakládá. Vždy hledá s dodavatelem kořenovou příčinu a pracuje na jejím odstranění.

Norma dále doporučuje, aby odběratel v počátečních požadavcích, specifikoval metody, procesy, zařízení, kompetence a požadovanou kvalifikaci odpovědných osob. Firma tohle nepovažuje za důležité, neboť se jedná o obchodní firmu, kde je hlavní činností další prodej nikoliv výroba.

Následují analýzy pro hodnocení dodavatelů. Zdrojem pro tyto analýzy je informační systém firmy a zkušenosti obchodních referentek.

Výpočet úplných nákladů nákupu

$$UNN = C_d + DV_d$$

UNN – úplné náklady nákupu

C_d – nabízená cena dodávky

DV_d – dodatečné výdaje odběratele vztahující se k dodávce

Výpočet Indexu úplných nákladů nákupu

$$I_{UNN} = \frac{UNN}{C_d}$$

Tento výpočet je aplikován u velkoobchodních i maloobchodní dodavatelů a výsledky jsou zaneseny do následující tabulky.

Tab. 9 Ukazatele UNN a I_{UNN} pro velkoobchodní a maloobchodní dodavatele (zdroj: informační systém a vlastní práce)

Dodavatel	UNN	I_{UNN}
DV2	89 698	1,09
DV4	132 966	1,01
DV6	144 919	1,13
DV9	311 717	1,03
DV8	6 070 790	1,00
DV12	1 997 960	1,02
DE2	17 570	1,03
DE17	27 806	1,05
DE29	7 875	1,07
DE32	9 691	1,06
DE36	23 242	1,02
DE38	6 660	1,09
DE39	11 805	1,07
DE40	17 985	1,03
DE42	8 183	1,07
DE4	9 213	1,06
DE8	7 602	1,07
DE9	18 981	1,03
DE16	18 516	1,03
DE18	21 774	1,02
DE20	27 430	1,02
DE23	21 209	1,03
DE24	36 317	1,01
DE33	16 692	1,03

Do hodnoty UNN je zahrnuta průměrná hodnota dodávky a náklady na zpracování dodávky (práci obchodní referentky a ředitelky související s dodávkou, zajištění dokumentace,

přeprava, příjem, skladování a práce s reklamacemi). Jednotlivé hodnoty UNN vyjadřují částku v korunách, kterou firma vydá na získání jedné průměrné dodávky od daného dodavatele. Jelikož mají produkty různou hodnotu a nakupují se v různém množství je tato hodnota podkladem pro výpočet Indexu úplných nákladů nákupu.

Hodnota I_{UNN} vyjadřuje procentní podíl nákladů na přepravu na jednu průměrnou dodávku od daného dodavatele. Jinými slovy je I_{UNN} poměrem mezi úplnými náklady a cenou za dodávku. Nejvyšší podíl má dodavatel DV6 s hodnotou 13 %. K hodnotě 10 % se přibližují dodavatelé DV2, DE29, DE38, DE39, DE42, DE8. Naopak nejnižší procento má dodavatel DV8, který dopravu platí za odběratele. K nulové procentní hodnotě se dostávají dodavatelé DV4 a DE24.

V souvislosti s hodnocením dodavatelů byla provedena modifikovaná portfoliová analýza popsaná v knize od Nenadála (2006, s. 106-107) aplikovaná na stávající největší dodavatele. Tato analýza určuje výkonnosti dodavatele. V tabulkách 9 a 10 jsou stanovená hodnotící kritéria pro velkoobchodní a maloobchodní dodavatele. Obě skupiny se odlišují, mají svá specifika, a proto jsou rozděleny do dvou skupin.

Tab. 10 Hodnotící kritéria pro velkoobchodní dodavatele (zdroj: vlastní práce)

Hodnotící kritérium	Hodnocení kritéria pro velkoobchodní dodavatele				
	-2	-1	0	+1	+2
Vzdálenost dodavatele (km)	Více než 700	500-700	151-500	101-150	0-100
Dodací lhůta (týdny)	více jak 3	2,1 - 3	1,1 - 2	0,5-1	Do 0,4
Platební podmínky (stupeň výhodnosti)	Velmi nevýhodné	Nevýhodné	Standardní	Výhodné	Velmi výhodné
Cenové podmínky (stupeň výhodnosti)	Velmi nevýhodné	Nevýhodné	Standardní	Výhodné	Velmi výhodné
Index úplných nákladů	Více než 1,06	1,041 – 1,06	1,021 – 1,04	1,01 – 1,02	1,00
Počet reklamací za měsíc (ks)	Více jak 20	11-20	6-10	1-5	0

Tab. 11 Hodnotící kritéria pro maloobchodní dodavatele (zdroj: vlastní práce)

Hodnotící kritérium	Hodnocení kritéria pro maloobchodní dodavatele				
	-2	-1	0	+1	+2
Vzdálenost dodavatele (km)	Více jak 250	100-250	51-100	21-50	0-20
Dodací lhůta (dny)	více jak 14	8-14	4-7	2-3	1
Platební podmínky (stupeň výhodnosti)	Velmi nevýhodné	Nevýhodné	Standardní	Výhodné	Velmi výhodné
Cenové podmínky (stupeň výhodnosti)	Velmi nevýhodné	Nevýhodné	Standardní	Výhodné	Velmi výhodné
Index úplných nákladů	Více než 1,06	1,041 – 1,06	1,021 – 1,04	1,01 – 1,02	1,00
Počet reklamací za měsíc (ks)	Více jak 20	11-20	6-10	1-5	0

Tab. 12 Hodnota kritérií velkoobchodní dodavatelé (zdroj: vlastní práce)

Velkoobchodní dodavatel	Souhrnná hodnota kritérií
DV2	0
DV4	2
DV6	-5
DV9	1
DV8	6
DV12	1

V tabulce 11 jsou uvedeny souhrnné hodnoty kritérií pro jednotlivé velkoobchodní dodavatele. Tahle čísla jsou získána součtem hodnot jednotlivých hodnotících kritérií přidělených jednotlivým dodavatelům firmou. Podle daných šesti kritérií nejvyššího počtu dosáhl dodavatel DV8 s hodnotou 6 a je považován za nejvýkonnějšího. Naopak nejméně výkonný je dodavatel DV6. Ostatní dodavatelé jsou nastejno.

Tab. 13 Hodnota kritérií velkoobchodní dodavatelé (zdroj: vlastní práce)

Velkoobchodní dodavatel	Souhrnná hodnota kritérií
DE2	5
DE17	2
DE29	-1
DE32	1
DE36	2
DE38	-3
DE39	-1
DE40	1
DE42	-2
DE4	7
DE8	1
DE9	-1
DE16	-2
DE18	3
DE20	-1
DE23	3
DE24	9
DE33	1

Ve skupině maloobchodních dodavatelů nejvyššího počtu dosáhl dodavatel DE24 a za ním následuje dodavatel DE4 a DE2. Naopak nejhorší výkonnost má dodavatel DE38 a těsně za ním jsou dodavatele DE42 a DE16. V záporných nevyhovujících hodnotách jsou ještě dodavatelé DE29, DE39, DE9 a DE20.

Poslední analýzou je index způsobilosti dodavatele. Následující tabulka ukazuje hodnoty jednotlivých dodavatelů v daných kritériích. Tabulka je podkladem pro výpočet indexu.

Tab. 14 Hodnoty kritérií jednotlivých dodavatelů (zdroj: vlastní práce)

Dodavatel	Vzdálenost dodavatele (km)	Dodací lhůta (dny)	Platební podmínky (stupeň výhodnosti)	Cenové podmínky (stupeň výhodnosti)	Index úplných nákladů	Počet reklamací za měsíc (ks)
DV2	290	14	Standardní	Výhodné	1,09	1
DV4	1100	30	Velmi výhodné	Velmi výhodné	1,01	1
DV6	2250	45	Nevýhodné	Výhodné	1,13	5
DV9	760	21	Velmi výhodné	Výhodné	1,03	5
DV8	650	7	Velmi výhodné	Výhodné	1,00	5
DV12	1000	30	Velmi výhodné	Výhodné	1,02	5
DE2	20	4	Standardní	Výhodné	1,03	0
DE17	720	7	Výhodné	Velmi výhodné	1,05	0
DE29	220	4	Standardní	Standardní	1,07	0
DE32	60	4	Standardní	Standardní	1,06	0
DE36	350	18	Výhodné	Velmi výhodné	1,02	0
DE38	220	21	Standardní	Standardní	1,09	0
DE39	120	10	Standardní	Výhodné	1,07	0
DE40	150	8	Výhodné	Standardní	1,03	0
DE42	120	12	Standardní	Standardní	1,07	0
DE4	2	1	Výhodné	Velmi výhodné	1,06	5
DE8	2	8	Standardní	Výhodné	1,07	5
DE9	2	22	Standardní	Velmi nevýhodné	1,03	5
DE16	220	12	Standardní	Standardní	1,03	10
DE18	220	2	Standardní	Standardní	1,02	3
DE20	220	17	Standardní	Nevýhodné	1,02	0
DE23	2	2	Standardní	Velmi nevýhodné	1,03	5
DE24	3	5	Velmi výhodné	Výhodné	1,01	0
DE33	230	7	Standardní	Výhodné	1,03	3

Následující tabulka ukazuje váhy jednotlivých kritérií použitých v předchozí analýze. Rovněž je podkladem pro výpočet indexu.

Tab. 15 Data pro Fullеровu metodu párového porovnání (zdroj: vlastní práce)

Kritérium	Váha	Optimum kritéria maloobchod	Optimum kritéria velkoobchod
Vzdálenost dodavatele (km)	0,1	Do 20	Do 100
Dodací lhůta (dny)	0,1	Do 1	Do 7
Platební podmínky (stupeň výhodnosti)	0,15	Standardní (1)	Standardní (1)
Cenové podmínky (stupeň výhodnosti)	0,3	Standardní (1)	Standardní (1)
Index úplných nákladů	0,2	1	1
Počet reklamací za měsíc (ks)	0,15	0	0

Kritéria Platební podmínky a Cenové podmínky nemají číselnou hodnotu a pro potřeby této metody jim byla přidělena hodnota 1 pro optimum v podobně Standardních podmínkách. Cokoliv lepšího, než Standard má hodnotu o 0,1 vyšší a vše horší, než Standard má hodnotu o 0,1 menší.

Za pomoci hodnot z tabulek je vypočítán **Index způsobilosti dodavatelů IZ** pro každého dodavatele. Výpočty níže.

$$\text{IZDV2} = 100/290 \times 0,1 + 7/14 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,09 \times 0,2 + 0 = 0,70$$

$$\text{IZDV4} = 100/1100 \times 0,1 + 7/30 \times 0,1 + 1/1,2 \times 0,15 + 1/1,2 \times 0,3 + 1/1,01 \times 0,2 + 0 = 0,63$$

$$\text{IZDV6} = 100/2250 \times 0,1 + 7/45 \times 0,1 + 0,9/1 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,13 \times 0,2 + 0 = 0,61$$

$$\text{IZDV9} = 100/760 \times 0,1 + 7/21 \times 0,1 + 1/1,2 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,03 \times 0,2 + 0 = 0,63$$

$$\text{IZDV8} = 100/650 \times 0,1 + 7/7 \times 0,1 + 1/1,2 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1 \times 0,2 + 0 = 0,72$$

$$\text{IZDV12} = 100/1000 \times 0,1 + 7/30 \times 0,1 + 1/1,2 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,02 \times 0,2 + 0 = 0,63$$

$$\text{IZDE2} = 20/20 \times 0,1 + 1/4 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,03 \times 0,2 + 0 = 0,75$$

$$\text{IZDE17} = 20/720 \times 0,1 + 1/7 \times 0,1 + 1/1,1 \times 0,15 + 1/1,2 \times 0,3 + 1/1,05 \times 0,2 + 0 = 0,60$$

$$\text{IZDE29} = 20/220 \times 0,1 + 1/4 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1 \times 0,3 + 1/1,07 \times 0,2 + 0 = 0,68$$

$$\text{IZDE32} = 20/60 \times 0,1 + 1/4 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1 \times 0,3 + 1/1,06 \times 0,2 + 0 = 0,70$$

$$\text{IZDE36} = 20/350 \times 0,1 + 1/18 \times 0,1 + 1/1,1 \times 0,15 + 1/1,2 \times 0,3 + 1/1,02 \times 0,2 + 0 = 0,61$$

$$\text{IZDE38} = 20/220 \times 0,1 + 1/21 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1 \times 0,3 + 1/1,09 \times 0,2 + 0 = 0,67$$

$$\text{IZDE39} = 20/120 \times 0,1 + 1/10 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,07 \times 0,2 + 0 = 0,65$$

$$\text{IZDE40} = 20/150 \times 0,1 + 1/8 \times 0,1 + 1/1,1 \times 0,15 + 1/1 \times 0,3 + 1/1,03 \times 0,2 + 0 = 0,66$$

$$\text{IZDE42} = 20/120 \times 0,1 + 1/12 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1 \times 0,3 + 1/1,07 \times 0,2 + 0 = 0,70$$

$$\text{IZDE4} = 2/20 \times 0,1 + 1/1 \times 0,1 + 1/1,1 \times 0,15 + 1/1,2 \times 0,3 + 1/1,06 \times 0,2 + 0 = 0,70$$

$$\text{IZDE8} = 2/20 \times 0,1 + 1/8 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,07 \times 0,2 + 0 = 0,64$$

$$\text{IZDE9} = 2/20 \times 0,1 + 1/22 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 0,8/1 \times 0,3 + 1/1,03 \times 0,2 + 0 = 0,61$$

$$\text{IZDE16} = 20/220 \times 0,1 + 1/12 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1 \times 0,3 + 1/1,03 \times 0,2 + 0 = 0,61$$

$$\text{IZDE18} = 20/220 \times 0,1 + 1/2 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1 \times 0,3 + 1/1,02 \times 0,2 + 0 = 0,71$$

$$\text{IZDE20} = 20/220 \times 0,1 + 1/17 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 0,9/1 \times 0,3 + 1/1,02 \times 0,2 + 0 = 0,64$$

$$IZDE23 = 2/20 \times 0,1 + 1/2 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 0,8/1 \times 0,3 + 1/1,03 \times 0,2 + 0 = 0,65$$

$$IZDE24 = 3/20 \times 0,1 + 1/5 \times 0,1 + 1/1,2 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,01 \times 0,2 + 0 = 0,64$$

$$IZDE33 = 20/230 \times 0,1 + 1/7 \times 0,1 + 1/1 \times 0,15 + 1/1,1 \times 0,3 + 1/1,03 \times 0,2 + 0 = 0,64$$

Index způsobilosti dodavatele nám říká, jak se daný dodavatel pohybuje kolem optima stanového odběratelem při současném zahrnutí vah jednotlivých kritérií. Optimální hodnota indexu způsobilosti je rovna 1. Z velkoobchodních dodavatelů se nejvíce přibližuje DV8 s hodnotou 0,72 a následuje DV2 s hodnotou 0,70. Mezi maloobchodními dodavateli má nejlepší hodnotu 0,75 dodavatel DE2. Za ním následují dodavatelé DE18, DE4, DE42 a DE32.

Z předchozích analýz vyplývá, že mezi velkoobchodními dodavateli, je po stránce hodnoty I_{UNN} , výkonnosti a způsobilosti, nejlépe hodnocený dodavatel DV8. Kladně hodnocení dodavatelé, alespoň v jedné z analýz, jsou DV4 a DV2 po stránce procentního podílu nákladů na dopravu a způsobilosti. Naopak nejhůře hodnocený velkoobchodní dodavatel je po všech stránkách DV6.

Nejlépe hodnocení maloobchodní dodavatelé alespoň ve dvou kategoriích jsou DE24, DE4 a DE2. Kladně hodnocení jsou také DE18 a DE32. Na druhou stranu nejhoršími maloobchodními dodavateli jsou DE29, DE38, DE39, DE42. Mají nejhorší hodnocení po stránkách výkonnosti a procentních nákladů na přepravu. V rámci způsobilosti jsou ve středních hodnot.

Tuhle kapitolu uzavírá dotazníkové šetření, které mělo za cíl zjistit spokojenost dodavatelů se spoluprací s firmou. Zahrnuté oblasti byly:

- vzájemný obchodní vztah – vývoj, přínosy, pozitiva, negativa, rozvoj
- vzájemná komunikace – porozumění v hlavních oblastech, pochopení druhé strany
- sdílení informací
- objednávky
- cenová politika
- distribuční kanál

Dotazníky byly rozeslány velkoobchodním i maloobchodním dodavatelům emailem. Dotazník se skládal z otevřených otázek se snahou zjistit, co si dodavatelé myslí a nikam je otázkou nesměřovat. Část otázek byla hodnotícího charakteru spočívající ve výběru hodnoty

1–9 pro číselné vyjádření jejich spokojenosti v dané oblasti. 1 znamená velmi nespokojen, 5 ani spokojen ani nespokojen a 9 velmi spokojen. Výsledky šetření jsou následující.

Vzájemný obchodní vztah

Velkoobchodní dodavatelé jsou se vzájemným obchodním vztahem spokojeni, necelá polovina velmi spokojená. Oceňují především, rostoucí prodej, přímost, profesionalitu, důvěryhodnost, včasné platby, marketingovou podporu, upřímnost, otevřenost a neustálý rozvoj.

Maloobchodní dodavatelé jsou se vzájemným obchodním vztahem rovněž spokojeni, někteří i velmi spokojeni. Při bližším prozkoumání bylo zjištěno, že více jak 50 % by uvítalo více pozornosti zaměřené na témata podpora prodeje, celkově marketing a rozšíření spolupráce. Obecně na téma rozvoje a podpory spolupráce. Nynější vztah se pohybuje ve fázi udržovací operativy (objednávky, stížnosti, reklamace, neshody, problémy). Převažuje názor, že dodávané produkty by se při společném úsilí mohli mnohem více prodávat.

Vzájemná komunikace

Velkoobchodní partneři jsou s komunikací z 90 % velmi spokojeni. Oceňují rychlou, jasnou, stručnou a efektivní komunikaci. Obecně je vyžadováno více osobních případně on-line setkání každých pár měsíců. Nynější komunikace je hlavně elektronická a zřídka kdy telefonická. Většina zastává názor, že obě strany se shodly na primárních oblastech a jejich úsilí je jednotné.

Maloobchodní partneři jsou s komunikací velmi spokojeni. Oceňují její bezproblémový chod a rychlost. Nicméně nejsou spokojeni případně mají neutrální postoj ke vzájemnému porozumění v primárních oblastech. Většinový názor poukazuje na nedostatečný rozvoj v prodeji, produktech a propagaci.

Sdílení informací

Dodavatelé pro velkoobchod jsou velmi spokojeni se sdílením informací. Nevidí v této oblasti nedostatky. Oceňují snahu firmy poskytnout jim, co nejpřesnější informace, zvláště při řešení reklamací a při zodpovídání jejich dotazů.

Dodavatelé pro maloobchod mají na sdílení informací neutrální náhled nebo jsou spokojeni. Zastoupení je téměř půl na půl. Hlavní připomínkou je téměř žádná zpětná vazba od firmy směrem k dodavatelům a návrh na zavedení osobních setkání.

Objednávky

U velkoobchodních dodavatelů je spokojenost s velikostí objednávky i se související agendou týkající se objednávání. Pouze jeden dodavatel je nespokojen s velikostí objednávek.

U maloobchodních dodavatelů je pohled neutrální případně mírně nespokojený. Firma dělá malé objednávky, aby nemusela držet příliš produktů na skladě a neměla peníze v zásobách.

Cenová politika

Dodavatelé pro velkoobchod jsou s cenovou politikou spokojeni případně velmi spokojeni.

Dodavatelé pro maloobchod jsou z jedné čtvrtiny nespokojeni a ze tří čtvrtin spokojeni nebo velmi spokojeni.

Distribuční kanál

Tento okruh byl předmětem otázek pouze pro velkoobchodní dodavatele.

Ti jsou s distribučním kanálem spokojeni případně velmi spokojeni. Zároveň doporučují více prodejců z řad kamenných obchodů a lékáren. Firma působí převážně online.

6.4 Analýza nákupu od dodavatelů v podniku

Do základních úkonů nákupu ve firmě lze zahrnout následující, definované Tomkem a Vávrovou (2007, s. 273):

- stanovení potřeb,
- termín a velikost dodávek,
- hledání a volba dodavatele,
- tvorba objednávek,
- kontrola a platby za dodávky,
- skladové hospodářství,
- sledování spotřeby.

Hledání a volba dodavatele byly popsány v kapitole Analýza výběru a hodnocení dodavatele.

Oblast **stanovení a sledování potřeb** je především v kompetenci obchodní ředitelky, která je stanovuje na základě forecastu, který sdílí s dodavateli. Pro stanovení a plánování objednávek není využíván žádný speciálně k tomu určený software. Využívána jsou data z Pohody a nastavby Business Intelligence v kombinaci s excelovým provedením. Jsou sestavovány s ročním předstihem na základě historických dat s korekcí dle aktuální situace. Ke korekci dochází jednou za 1-2 měsíce.

Z výše uvedeného vyplývá, že firma nepraktikuje postup doporučený Christopherem (2016, s. 42) spočívající v řízení zásobování nejen na základě prognózování, ale i na základě analýzy impulzů pocházejících od poptávky. Předpokladem je rychlá reakce na změny.

Tvorba, zpracování, velikost objednávky a termín jsou v kompetenci obchodních referentek. Ve většině případů je odebráno vše, co je ve forecastu s drobnými úpravami. V případě vysoké prodejnosti zboží si firma kumuluje větší zásoby pro případ výkyvů. U nízkooobrátkového zboží jsou tvořeny minimální zásoby. U velkoobchodních dodavatelů se objednávky dělají dle potřeby cca 1x za 1-3 měsíce. U maloobchodních dodavatelů 1x za týden až měsíc. V případě, že prodeje přesáhnou odhadované množství je snahou nákupu získat, co nejvíce zbylých zásob u dodavatele pro sebe, protože s velkým výkyvem většinou nepočítá ani on potažmo výrobce. Dodací lhůta je poté několik týdnů případně měsíců. Obecně jsou plány pro nákup plněny ze 78 %.

Tvorba a plánování objednávek se dělají bilanční metodou popsanou Tomkem a Vávrovou (2007, s. 273).

Jak vyplývá z ABC analýzy dodavatelů, tak 1:1 s tímto výsledkem je potřeba mít dostatečnou zásobu produktů nabízených dodavateli v kategorii A případně B.

Kontrola, respektive příjem dodávek je v kompetenci pracovníků v externím a firemním skladě. Příjem je v součinnosti skladu a obchodních referentek. V případě zjištění neshod, vad nebo poškození v dodávkách je dodavatel do 48 h informován a situace je řešena. V případě vnějšího poškození je kontaktován dodavatel a přepravce objednaný referentkou. Posuzuje se, kde vznikla škoda, kdo je za ni zodpovědný a kdo bude poskytovat kompenzaci. V případě nesedícího počtu nebo druhu zboží je kontaktován dodavatel. Řešeno je konzultací případně náhradou.

Platby za dodávky jsou v kompetenci externí účetní.

Cílem nákupu ve firmě dle definice Tomka a Vávrové (2007, s. 208) je „*efektivní nákup potřebného množství, v co nejkratším čase při optimálních dopravních, transakčních a*

dalších nákladech v požadované kvalitě.“ Za současného zaměření na budování dlouhodobého vztahu.

Dle definic objednávek mezi dodavatelem a odběratelem od Wanga a Pettit (2021, s. 48) firma uskutečňuje především pravidelné objednávky.

Nákupní marketing, jako přechod mezi tradičním nákupem a komplexním pohledem na nákup popsany Tomkem a Vávrovou (2007, s. 273-274), není ve firmě kompletně aplikován. Firma ani nemá potřebu všemi doporučenými fázemi procházet. Není výrobní firmou. Zaměřuje se na fáze analýza potřeb, volba dodavatele, poptávka a hodnocení nabídky, jednání s dodavateli a hodnocení nabídky. Nákup, respektive obchodní oddělení ve firmě se účastní všech fází, není od nich odříznut.

Wang a Pettit (2021, s. 40) doporučují pro řízení a kontrolu nad nákupem využívat moderní aplikace. I v této oblasti není ve firmě využíván žádný speciální software.

Krokem vpřed podle Wangové a Pettita (2021, s. 77) je systém spolupráce na bázi dropshippingu. Tento model již funguje na trhu v České republice. Na tomto principu pracuje MALL a Alza. Část jejich sortimentu není u nich na skladě a je expedována přímo ze skladu dodavatele. Zatím tento model není znám na trhu B2B na úrovni vztahu distributor / dovozce / výrobce – odběratel.

S ohledem na dodavatelský řetězec obecně se firma začíná přiklánět k teorii Rathouského (2016, s. 38), kdy za budoucnost dodavatelského řetězce považuje Resilient SCM. Jehož zásady jsou strategické zásoby, flexibilní zásoba dodavatelů, rovnováha mezi strategiemi make or buy, flexibilní dodávka, dynamické plánování produktového portfolia, visibility poptávky napříč logistickým řetězcem a sdílení rizika. Tento názor ve firmě urychlili nedávné krize, které trvají do dnešních dní – Covid19 a válka na Ukrajině.

6.5 Analýza řízení rizik vztahu s dodavateli

Za hlavní rizika ve vztahu s dodavateli firma považuje:

- špatnou platební morálku – ztráta důvěry,
- nedostatek loajality a otevřenosti,
- oboustranně dlouhá reakční doba v komunikaci,
- nedostatečná péče o vztah,
- nevyhledávání příležitostí pro rozvoj a vývoj,
- nedorozumění s vážnými následky.

Firma souhlasí s výčtem rizik od Croviniho (2020, s. 30) z nichž většinu sama identifikovala.

Dalšími jsou:

- rizika dodavatelského řetězce,
- informační systém a jeho rizika pocházející z vnějšího prostředí (Kybernetická rizika včetně podvodů) a vnitřního prostředí (ERP organizace),
- rizika vyplývající z prostředí,
- reputační riziko.

Zmíněná rizika jsou v současné době redukována dohledem nadřízených nad všemi oblastmi a postupným nastavením interních pravidel s požadavkem na jejich dodržování.

Nyní se pracuje na nastavení interních pravidel pro plánování forecastů, fakturaci, vyřizování objednávek, reakční dobu v komunikaci obecně a řešení reklamací, nastavení platebních pravidel, evidence komunikace s dodavatelem atd.

Obecně největším rizikem je ztráta důvěry a potenciálu v očích primárních dodavatelů. Toto riziko je blíže rozebráno níže pomocí metody Bow-Tie.

V přístupu k riziku popsaných v normě ISO 9001:2015 firma praktikuje přístup vyhnout se mu, případně odstranit zdroje rizika.

Hlavní používanou metodou pro řízení rizik je SWOT analýza.

O rizicích vyplývajících z celého dodavatelského řetězce nemá firma příliš povědomí. Středem jejího zájmu jsou její přímý dodavatelé. O dodavatelích svých dodavatelů na dalších úrovních nemá ponětí. Na případná rizika se nedokáže připravit. Funguje jako příjemce

a v rámci aktuálních možností s nimi pracuje. Rovněž není identifikována kritická cesta dodavatelským řetězcem, jehož jsou součástí. Tento globální pohled firmě chybí.

Metoda Bow-Tie

Pro hlavní identifikované riziko řízení vztahu s dodavateli: „*ztráta důvěry a potenciálu v očích primárních dodavatelů*“, byla aplikována metoda Bow-Tie pro zjištění příčin a následků. Byly rozebrány v registru rizik (Korecký, 2011, s. 232-233, 318-319). Pro identifikaci příčin byla použita modifikovaná metoda 5x Proč. Použito bylo 3x Proč. Byly stanoveny opatření pro jednotlivé kořenové příčiny a následky. Celý registr rizik včetně grafu rizikového apetitu je v příloze číslo 8.

Počáteční inherentní riziko, vypočítané jako součin nejvyšší hodnoty pravděpodobnosti příčin a nejvyšší hodnoty dopadu následků, je 80. Použitá škála pro hodnocení pravděpodobnosti a dopadu u všech příčin a následků je 1 – velmi nízká až 10 – velmi vysoká. Hodnota 80 je velmi vysoká a riziko není zanedbatelné.

Hlavní identifikované příčiny:

- nedostatečná péče o vzájemný vztah,
- špatná platební morálka,
- nedostatečná komunikace,
- nedostatečný rozvoj – technický, vztahový,
- nedostatečné prodeje.

Hlavní identifikované následky:

- ukončení spolupráce ze strany dodavatele,
- poškození pověst firmy.

Doporučená opatření:

- automatizace a redukce operativních činností na maximum a vytvoření prostoru pro důkladnější a intenzivnější péči o dodavatele a odběratele,
- vyčlenění osob, které se budou starat pouze o dodavatele a odběratele – vzájemný vztah, potřeby, rozvoj,
- častější osobní / online setkání – formální i neformální,

- intenzivnější práce na marketingové spolupráci.

Těmito opatřeními je riziko sníženo z velmi vysokého na hranici neutrálního a přijatelného. Následné riziko je pro firmu tolerovatelné.

6.6 SWOT analýza řízení dodavatelských vztahů

Firma si je vědoma důležitosti strategického uvažování a nastavení strategií. Pro tyto účely mimo jiné používá SWOT analýzu. Ta je v této kapitole aplikována na dodavatelské vztahy.

Firma rovněž souhlasí s výrokem Klapalové (2011, s. 39), že hodnotu lze vytvářet pouze prostřednictvím zdrojů, kterými podnik disponuje. Pro firmu zásadní zdroje, které formují a přenášejí hodnotu v rámci hodnototvorného řetězce od dodavatele ke konečnému zákazníkovi jsou:

- lidé,
- technologie,
- finance.

SWOT analýza

V následující tabulce je zaznamenána SWOT analýza s cílem analýzy vztahů s dodavateli ve firmě. Jsou zde vidět silné a slabé stránky vyplývající z interního prostředí a příležitosti a hrozby vycházející z externího prostředí. Zdrojem informací pro tuto analýzu byl dotazník v příloze 5, který vyplnila ředitelka společnosti, obchodní ředitelka a obchodní referentka.

Tab. 16 SWOT analýza

Interní prostředí	
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Proaktivita v hledání řešení. ➤ Zkušenosti obchodní ředitelky. ➤ Profesionalita. ➤ Odbornost. ➤ Důvěryhodnost. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Potřeba exkluzivního zastoupení. ➤ Absence jednotného IS pro SCM. ➤ Nízká úroveň automatizace v operativních činnostech. ➤ Absence firemních historických vztahově-obchodních zkušeností.
Externí prostředí	
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zjednodušení dovozu a vývozu mimo EU. ➤ Pozitivní změny v poptávce, které otestují vzájemný vztah. ➤ Finanční i nefinanční podpora vlády na rozvoj vztahu s dodavateli s cílem zvýšení zisku, ze kterého se odvádí daně. ➤ Nový IS pro správu SCM vhodný pro malé a střední podniky (finančně a časově nenáročný). ➤ Ekologická událost nebo přírodní katastrofa zapříčiňující vyšší poptávku po produktech dodavatele. ➤ Dodavatel představí inovaci, která je řešením významného problému na trhu. Dojde k navýšení poptávky. ➤ Dodavatel přijde s novým způsobem spolupráce, který není časově ani finančně náročný. ➤ Dodavatel rozšíří svou distribuci do dalších zemí a zmocní pokrytí firmu. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Neočekávané přerušení vztahu a odchod ke konkurenci. ➤ Přerušení obchodního vztahu z důvodu války, epidemie nebo živelní katastrofy. ➤ Politické rozhodnutí zakazující vývoz či dovoz na obou stranách. ➤ Hackerské útoky na IS náš nebo dodavatele. ➤ Zákaz prodeje produktů dodavatele v ČR. ➤ Příkaz k zavedení nákladné inovace pocházející od vlády nebo dodavatele. ➤ Poškození cenové politiky firmy. ➤ Zničení pověsti u dodavatele třetí stranou – pomluvy, sabotáže atd. ➤ Korupce, tunelování a změna vedení u dodavatele. ➤ Nedostupnost surovin a materiálu potřebných k výrobě dodávaných produktů. ➤ Neúměrné zdražení vstupů dodavatele.

Strategie SO (Strengths – silné stránky, Opportunities – příležitosti)

Všechny impulzy, které by znamenaly zvýšení poptávky, lze podnikem využít díky proaktivnímu přístupu k hledání řešení a zkušenostem obchodní ředitelky. Rovněž vybudovaná důvěra je významným přínosem. V tomhle ohledu je strategií firmy nevyhýbat se příležitostem jen proto, že působí komplikovaně nebo mohou mít potenciálně negativní vliv na dosavadní způsob práce. Důkazem toho je změna ve strategií firmy přechodem ze spolupráce jen s malými specializovanými e-shopy na spolupráci s velkými, známými e-shopy jako je Alza, Mall, Pilulka a Datart. V oblasti dodavatelů se jedná o rozšíření spolupráce na distribuci jejich značek do Maďarska. Významným testem v nedávné době, s ohledem na dodavatelský vztah a fungování všech nastavených pravidel, byla epidemie Covid19, probíhající válka na Ukrajině a zdražování všech vstupů vlivem inflace. Firma z toho vyšla posílená a s vyššími obratem.

Strategie WO (Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti)

Největší slabinou podniku je absence jednotného informačního systému a nízká automatizace práce. Přicházející příležitosti, které v konečném důsledku znamenají zvýšení poptávky, nelze zvládnout v současném informačním systému a bez automatizace. Jsou tedy vhodným impulzem k přehodnocení investice.

Strategie ST (Strengths – silné stránky, Treats – hrozby)

Všechny zmíněné hrozby jsou jen málo ovlivnitelné podnikem samým. Jedinou silnou stránku, kterou podnik může využít je jeho proaktivní přístup k hledání řešení a k potřebě změny. Všechny zmíněné hrozby znamenají v konečném důsledku velké změny. K rizikům, respektive hrozbách tohoto typu lze efektivně přistupovat jen tím, že je nebude firma popírat a vyhýbat se jim.

Strategie WT (Weaknesses – slabé stránky, Treats – hrozby)

Hrozbám pocházejícím z politického nebo ekologického prostředí firma příliš čelit nedokáže za pomoci silných ani slabých stránek. Ostatním hrozbám lze čelit za pomoci silných stránek. V této strategii lze pouze co nejvíce redukovat hrozby a pracovat na slabých stránkách. Firma může zvolit zavedení nového jednotného IS za současné automatizace operativních činností. Seskupením všech dat na jedno místo, zavedení práce s daty může pomoci predikovat některé hrozby a připravit se na ně.

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

V kapitole způsob řízení dodavatelských vztahů byla zjištěna organizační struktura obchodního oddělení, jeho související povinnosti, pravomoci a odpovědnosti ve vztahu k dodavatelům. Manažerem obchodního oddělení je obchodní ředitelka, která má na starosti obchodní tým sestávající s obchodních referentek. Hlavním úkolem oddělení je vyhledávání příležitostí pro zvýšení generovaného zisku při současném snižování nákladů a udržení kvalitativních standardu produktů. Zároveň být spolehlivým, plnohodnotným partnerem pro naše dodavatele. Činnosti jsou rozděleny na operativní a takticko-strategické. Firma se převážně zabývá operativní rovinou s menším přesahem do takticko-strategické roviny. Firma nevyužívá jednotný systém pro správu a řízení vztahů s dodavateli. Data a informace potřebné pro práci jsou uloženy na různých místech, především v účetním systému Pohoda s nadstavbou Business Inteligent. Na základě modelu excelence EFQM za současného propojení poznatků z normy ISO 9001:2015 bylo v devíti oblastech s aplikací na dodavatelské vztahy zjištěno následující:

1. Vedení je známo, že dodavatelé jsou jednou z hlavních zainteresovaných stran podniku. Průběžně monitoruje stav vztahů, možná rizika i příležitosti na základě dostupných informací a nástrojů. Požadavek na procesní řízení organizace jako celku potažmo dodavatelských vztahů není naplněn.
2. Na stanovení strategie se podílí celé vrcholové vedení. Jsou zahrnuty externí a interní aspekty podnikatelského prostředí. Je stanovená obecná strategie managementu kvality, která není rozpracována do dílčích cílů a úkolů, které by se promítli do managementu vztahů s dodavateli. Jsou využívány nástroje SWOT a PESTLE analýzy.
3. Je splněn požadavek daný normou v části Pracovníci na jasné přidělení a sdělení pracovní role. Informace jsou pracovníky pochopeny, znají své odpovědnosti, pravomoci, co je od nich očekáváno.
4. Firma se řídí doporučením z normy o znalosti možných rizik a příležitostí vyplývajících z dodavatelských vztahů. Nejdůležitějším rizikem je náhlý odchod klíčových velkoobchodních partnerů.
5. Pro implementaci managementu kvality v části procesy, produkty a služby je předpokladem procesně řízená organizace. Tento požadavek není firmou splněn. Firma má hierarchický způsob vedení a nachází se na úrovni procesní slepoty.

6. V této části věnované výsledkům, pracovníků, společnosti, zákazníků a ekonomickým má nastavené základní ukazatele. Pro pracovníky jsou to definované výkonnostní ukazatele, pro zákazníky jejich spokojenost a pro firmu jako celek, včetně ekonomické stránky, jsou to finanční ukazatele a vnímání všemi stakeholdery.

V rámci budování a rozvíjení vztahu s dodavateli má firma pevné základy v podobě své odbornosti, profesionality a zkušeností. Má partnerský a flexibilní styl obsluhy, zákaznický orientovanou podnikovou kulturu a styl řízení. Nedostatky má v technické vybavenosti a marketingové propagaci značek dodavatelů. Dalším nalezeným nedostatkem je absence písemného ujednání s dodavateli o specifikaci parametrů dodávek, včetně kvality, které mají být dodržovány a kontrolovány. Ve firmě byly identifikována následující hlavní bariéry:

- postup hodnocení výkonnosti není dokumentován. Provádí jej zaměstnanec nepravidelně na základě vlastních subjektivních zkušeností a zvykového práva,
- rozsáhlý soubor dat využitý pro hodnocení výkonnosti v minulosti, který se neaktualizoval, je znovu použit,
- omezené sdílení informací a zkušeností o výkonnosti dodavatele. Nedostávají se k osobám zmocněným k jejich zpracování.

Na základě Paretovy analýzy a metody ABC v kapitole klasifikace dodavatelů bylo zjištěno, že firmě přináší 80 % obratu okolo 50 % dodavatelů. Nebylo potvrzeno Paretovo pravidlo, že 80 % obratu přináší 20 % procent dodavatelů. Na zajištění kvalitního vztahu s dodavateli je potřeba značné personální zajištění na obchodním oddělení. Na druhou stranu výpadek jednoho klíčového dodavatele firmu nedostane do likvidačních potíží. Interní klasifikace dodavatelů je podle obratu, prodejního kanálu (maloobchod, velkoobchod), zaměření sortimentu a jeho pokrytí poptávky. Mezi další parametry se řadí exkluzivita distribuce, známost značky a dostupnost.

Výběr dodavatelů probíhá na základě primárních doporučených kritérií v literatuře, mezi které se řadí atraktivita produktu a schopnost pokrytí poptávky, marže, marketingová podpora značky, cenová politika, dostupnost, podmínky odběru, flexibilita, spolehlivost, splatnost, zájem o spolupráci a prozákaznický přístup. Při zohlednění metody 7 S, od firmy Mckinsey, podnik zajímá strategie partnera, sdílené hodnoty a servis. Ostatní oblasti nejsou ve středu zájmu – struktura organizace, zaměstnanci, systém managementu a dovednosti lidí. Na druhou stranu při výběru je kladen důraz též na certifikace k produktům, zda odpovídají regulacím EU, co nám možná spolupráce přinese a jak moc bude podnik na dodavateli

závislý. Samotný proces výběru a hodnocení začíná u obchodní referentky, která dodavatele najde osloví, v určité fázi rozpracovanosti předá obchodní ředitelce, která domluví zásadní body a vrátí spolupráci obchodní reference do procesní fáze. Pro první kontakt má firma připravenou prezentaci společnosti, její cíle, potřeby, priority a další informace podle situace. Dalším podstatným dokumentem před zahájením spolupráce i při jejím průběhu je soubor s požadavky na produkt. Tento soubor firma má při zahájení spolupráce. Dál s ním nepracuje. Podnik rovněž nemonitoruje možná rizika ani nepříznivé vlivy na kvalitu produktů od dodavatelů.

Systematické hodnocení dodavatelů v podniku není nastaveno. Pro tento účel byly v analytické části zvoleny kritéria úplných nákladů na nákup, indexu úplných nákladů na nákup, výkonnost a index způsobilosti. Z analýzy vyšel jeden hlavní velkoobchodní partner, který vyhovoval všem kritériím DV8, a naopak nejhůře hodnocený byl dodavatel DV6. Mezi maloobchodními dodavateli nebyl žádný, který by vyhovoval všem kritériím. Nejlépe byly hodnoceni dodavatelé DE24, DE4 a DE2.

Na základě dotazníkového šetření mezi dodavateli dotazujícího se na spokojenost se spoluprací s podnikem bylo zjištěno, že dodavatelé velkoobchodní i maloobchodní jsou se spoluprací spokojeni případně velmi spokojeni. Důležitá zpětná vazba od velkoobchodních dodavatelů byla v nedostatku osobních / online setkání. Z pohledu maloobchodních dodavatelů to byl nedostatečný zájem o podporu prodeje a rozvoj.

V rámci procesu nákupu v podniku je za stanovení a sledování potřeb zodpovědná obchodní ředitelka, za tvorbu objednávky, velikost dodávky, dodání, skladové hospodářství obchodní referentky a za platby účetní. Proces výběru a hodnocení je tématem všech. Budoucnost nákupu podnik vidí v Resilient SCM, jehož zásadami jsou strategické zásoby, flexibilní zásoba dodavatelů, rovnováha mezi strategiemi make or buy, flexibilní dodávka, dynamické plánování produktového portfolia, visibilita poptávky napříč logistickým řetězcem a sdílení rizika.

Rizika v řízení vztahu s dodavateli, která podnik identifikoval, jsou špatná platební morálka, ztráta důvěry, nedostatek loajality a otevřenosti, oboustranně dlouhá reakční doba, nedostatečná péče o vztah, nevyhledávání příležitostí pro rozvoj a vývoj a nedorozumění. Hlavním rizikem je ztráta důvěry a potenciálu v očích primárních dodavatelů, které bylo rozebráno metodou Bow-tie, 3x Proč a registrem rizik. Výsledné hlavní příčiny rizika jsou nedostatečná péče o vzájemný vztah, špatná platební morálka, nedostatečná komunikace, nedostatečné prodeje, nedostatečný rozvoj. Zjištěné hlavní následky jsou ukončení

spolupráce a poškození pověsti. Příčiny i následky byly rozpracovány do většího detailu a doporučená opatření jsou:

- automatizace a redukce operativních činností na maximum a vytvoření prostoru pro důkladnější a intenzivnější péči o dodavatele a odběratele,
- vyčlenění osob, které se budou starat pouze o dodavatele a odběratele – vzájemný vztah, potřeby, rozvoj,
- častější osobní / online setkání – formální i neformální,
- intenzivnější práce na marketingové spolupráci

Výsledkem SWOT analýzy jsou strategie SO, WO, ST a WT. Ze strategie ST vyplývá, že firma se nevyhýbá příležitostem jen proto, že působí komplikovaně nebo mohou mít potenciálně negativní vliv na dosavadní způsob práce. Strategií WO a zároveň rozhodnutím je, že přicházející příležitosti, které znamenají zvýšení poptávky, nelze zvládnout v současném informačním systému a bez automatizace. Strategií ST je, za pomoci proaktivního přístupu k hledání řešení efektivně přistupovat rizikům, respektive hrozbách nepopírat a nevyhýbat se jim, nýbrž čelit jim a změnit je v příležitost. Strategií WT může být zavedení nového jednotného IS za současné automatizace operativních činností. Seskupením všech dat na jedno místo a zavedení práce s daty může pomoci predikovat některé hrozby a připravit se na ně.

8 PROJEKT OPTIMALIZACE VZTAHŮ S DODAVATELI

Je vytvořen projekt, jehož podstatou je skutečná realizovatelnost. Projekt je návrhem pro zlepšení řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku. Odběratel je chápán jako podnik, pro kterého je projekt připraven a dodavatelé jsou chápáni jako velkoobchodní a maloobchodní dodavatelé podniku.

8.1 Charakteristika projektu

Projekt rozpracovává základní myšlenky, plynoucí z analytické části, do fáze kroků, které jsou potřeba udělat pro realizaci projektu. Zahrnuté jsou odhadované finanční náklady, časový harmonogram a míra využití zdrojů podniku. Zohledněny jsou i celkové přínosy a rizika.

8.2 Návrh a cíle projektu

Často se opakující nedostatky v řízení dodavatelských vztahů v podniku je nízká míra automatizace základních činností, nejednotné ukládání dat a informací, nedostatečná práce s těmito daty a související nevyužití jejich potenciálu. Kvůli nízké automatizaci firma ve vztahu k dodavatelům nemá základní nástroje pro kontrolu a hodnocení dodavatelů a rovněž je zanedbáván i osobní / online kontakt. Vznikla i potřeba obecně lepší péče o dodavatele, vzájemný vztah, což vyžaduje vyčlenit stávajícího zaměstnance nebo přijetí nového pro tento účel.

Projektový návrh má dvě části a obě spolu souvisí:

1. návrh na pořízení jednotného systému pro správu a řízení vztahů s dodavateli při současné implementaci zásad managementu kvality podle ISO 9001:2015,
2. návrh na vyčlenění nebo přijetí člověka zaměřujícího se na vztah s dodavateli.

Hlavním cílem je zlepšení celkového řízení vztahů s dodavateli, které zahrnuje lepší evidenci získaných informací, jejich používání, častější osobní nebo online setkání a využívání možností oboustranně výhodného rozvoje.

8.3 Logický rámec projektu

K sestavení logického rámce projektu bylo použito doporučení od Křivánka (2019, s 532, 533). Vizi tohoto projektu je zavedení přínosných standardů z normy ISO 9001:2015 za současné optimalizace a zefektivnění současného systému řízení vztahů s dodavateli. Hlavní zájmovou skupinou je přímo podnik CM Trade Via s. r. o., konkrétně hlavně obchodní oddělení. Požadované vstupy zahrnují lidské, finanční a časové zdroje. Jednotlivé činnosti v rámci projektu jsou rozpracovány v kapitole Projekt optimalizace vztahů s dodavateli. Výstupy projektu jsou měřeny podle naplnění individuálních KPI pro jednotlivé zdroje, míry splnění počátečních požadavků a celkovým přínosem. Vše je rozpracované v kapitole Zhodnocení přínosů a rizik. Související časový a nákladový plán je rozpracován v kapitolách Časová a nákladová analýza.

8.4 Definice činností a zdrojů

Jednotlivé návrhy, které budou řešeny téměř souběžně jsou v následujících tabulkách rozpracovány do navazujících činností včetně očekávané doby trvání v hodinách a potřebných zdrojích na jejich vykonání. V tabulce jsou jako primární zdroje zahrnuty lidské zdroje. Časové zdroje jsou dány sloupcem Doba trvání. Finanční zdroje jsou poté zahrnuty jako průměrná hodinová cena za práci násobená dobou trvání. Režijní náklady na elektřinu, pronájem prostor a provoz kanceláří nejsou zahrnuty. Jsou rozpočítány a rozpuštěny do celkové činnosti podniku. V tomto projektu nepředstavují významnou částku.

Tab. 17 Činnosti návrhu na implementaci SRM

Označení	Popis	Doba trvání	Návaznost	Potřebné zdroje
A	Výběr + specifikace požadavku + poptávka SRM	5	-	L: Obchodní ředitelka a referentka, IT, ředitelka společnosti
B	Hodnocení nabídek	5	A	L: Obchodní ředitelka, ředitelka, IT
C	Odpověď na nabídky	2	B	L: obchodní referentka
D	Jednání o ceně, podmínkách	15	C	L: Obchodní ředitelka
E	Specifikace a vyjasnění zadání – cíle, přínos, záměr, KPI, výsledky	20	D	L: IT + obchodní ředitelka
F	Práce IT na implementaci	30	E	L: IT oddělení
G	Konzultace IT s uživateli APP	15	F	L: IT + obchodní oddělení
H	Prvotní nastavení, natažení obsahu a customizace	10	G	L: IT oddělení
I	První testovací používání + konzultace s poskytovatelem	10	H	L: IT + obchodní oddělení
J	Ostrý provoz	40	I	L: IT + obchodní oddělení
K	Představení nového systému práce dodavatelům	45	J, V, R	L: Obchodní oddělení
L	Kontrola správnosti fungování	15	K	L: IT + obchodní oddělení
M	Hodnocení	5	L	L: Obchodní oddělení

Jako řešení pro návrh číslo 2 byla vybrána varianta částečného vyčlenění současného zaměstnance na práci s dodavateli za současného přijetí dalšího člověka. Níže tabulka s rozpracováním činností s ohledem na přijetí nového člověka pro práci s dodavateli. Činnosti se prolínají s činnostmi v tabulce pro Implementaci SRM. V určité fázi probíhají souběžně. Označení činností navazuje na označení v předchozí tabulce.

Tab. 18 Činnosti návrhu na přijetí Key Account Managera

Označení	Popis	Doba trvání	Návaznost	Potřebné zdroje
N	Definování požadavku na pozici	5	F	L: Obchodní ředitelka
O	Příprava inzerátu	2	N	L: Obchodní ředitelka
P	1.kolo pohovorů	10	O	L: Obchodní ředitelka a ředitelka
Q	2.kolo pohovorů	5	P	L: Obchodní ředitelka
R	Přijetí a zaškolení	45	Q	L: Obchodní ředitelka a referentka
S	Konzultace a rady	5	R	L: Obchodní ředitelka a referentka
T	Hodnocení zpětná vazba	2	S	L: Obchodní ředitelka

Níže tabulka s činnostmi souvisejícími s vyčleněním současného zaměstnance. Označení činností navazuje na předchozí tabulky. V určité fázi probíhají souběžně.

Tab. 19 Činnosti vyčlenění stávajícího zaměstnance pro práci s dodavateli

Označení	Popis	Doba trvání	Návaznost	Potřebné zdroje
U	Pohovor se zaměstnancem	1	N	L: Obchodní ředitelky a zaměstnance
V	Předání práce	10	U	L: Obchodní ředitelky a zaměstnance
W	Hodnocení a zpětná vazba	2	V	L: Obchodní ředitelky a zaměstnance

Osoby uvedené v lidských zdrojích jsou i hlavními nositeli a vlastníky příslušené činnosti v rámci jednotlivých dílčích procesů pro naplnění hlavního cíle. Nesou odpovědnost za její organizaci, naplánování, plnění a celkovou kvalitu.

Jsou definovány KPI, jejichž naplnění je dále vyhodnoceno v jednotlivých následujících kapitolách.

Klíčový indikátor výkonnosti a splnění požadavků na danou činnost jako celek v případě lidských zdrojů je definován následovně: *práce na realizaci implementace SRM nesmí významně narušit běžný chod podniku a jeho hlavních činnosti prodeje, nákupu a péče o zákazníky. Lze odsunout méně významné úkoly a povinnosti, namísto nich se věnovat implementaci. Pro přijetí i vyčlenění osob, které se budou starat o dodavatele platí totéž.*

Klíčovým indikátorem výkonnosti vztahujícím se k času je: *doba strávená prací nad implementací SRM a opatřením lidských zdrojů nesmí překročit v průměru 2 h denně, aby nebyl narušen běžný chod podniku.*

Klíčový indikátor výkonnosti pro jednotlivé zodpovědné osoby plnící činnosti je:

- *Zodpovědně a v rámci určené doby trvání vykonat svěřenou činnost, tak aby nebylo potřeba se k ní vracet a přepracovávat ji.*

Klíčový ukazatel výkonnosti pro finanční stránku je: *náklady na pořízení, implementaci a servisní podporu nesmí překročit očekávaný další příjem získaný zlepšením partnerství s dodavateli.*

Klíčový ukazatel výkonnosti týkající se specificky IT oddělení je: *implementace SRM aplikace a následné užívání a servis, nesmí IT oddělení zatížit natolik, aby tyto činnosti museli upřednostňovat před jinými podstatnějšími činnostmi vykonávanými pro podnik.*

Definice požadavků na software SRM:

- zautomatizování manuálně vykonávané činnosti na obchodním oddělení,
- možnost uložení a správy sjednaných podmínek s dodavateli,
- možnost ukládání podstatných dokumentů vztahujících se k dodavateli (smlouvy, specifikace dodávek, záznamy z jednání a vyplývající úkoly, záznamy z kontroly kvality, reklamace, soubor požadavků na dodávaný produkt, záznamy z hodnocení dodavatele a z kontroly kvality dodávek, faktury, objednávky atd.),
- možnost různých přístupů – omezená vs. plná práva,
- organizování schůzek a společných akcí,
- možnost sdílení dokumentů, schůzek, záznamů atd. s dodavateli,
- možnost nastavení systému hodnocení dodavatelů,
- možnost monitorování rizik a nepříznivých vlivů souvisejících s dodavateli, jejich produkty a jednotlivými dodávkami,
- napojení na B2B systém dodavatelů pro objednávání,
- historie komunikace.

Předběžně vybrané aplikace jsou Aptien a SAP Ariba Procurement.

Požadavky na Manažera pro správu vztahů s dodavateli:

- minimálně 3 roky praxe na obdobné pozici,
- pozitivní přístup,
- samostatnost, komunikativnost, empatie, zodpovědnost, pečlivost, spolehlivost,
- schopnost argumentace, schopnost řešit problémové situace a hledání řešení,
- orientace na výsledek – budování oboustranně výhodného vztahu,
- schopnost organizovat a plánovat,
- znalost práce s PC,

- vzdělání středoškolské nebo vysokoškolské,
- pokročila znalost angličtiny.

Další činnosti, nezahrnuté do tohoto projektu, jsou v podobně doporučení, která podnik může a nemusí implementovat. Jejich rozhodnutí neovlivní navrhovaný projekt. Jsou spíše pro účely navazujícího projektu. Tato doporučení vycházejí z normy ISO 9001:2015.

- zavedení interních auditů případně sebehodnocení managementu,
- vytvoření základních dokumentů vztahujících se k dodavatelům (soubor požadavku na produkt, smlouvy obecně a na dodávky, požadavky na výběr dodavatele ...),
- vytvoření systému hodnocení dodavatele a hodnocení kvality dodávek,
- začít s částečným přechodem na procesní řízení a uvažovat o celkovém přechodu.

8.5 Časová analýza

Činnosti z tabulek v přechozí kapitole byly vloženy do softwaru WinQSB a za pomoci metody CPM pro časovou analýzu projektu byly zjištěny následující výsledky.

Tab. 20 Výsledky ze softwaru WinQSB

Project Management (PERT/CPM) Results						
(untitled) Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	217					
A	5	0	5	0	5	0
B	5	5	10	5	10	0
C	2	10	12	10	12	0
D	15	12	27	12	27	0
E	20	27	47	27	47	0
F	30	47	77	47	77	0
G	15	77	92	77	92	0
H	10	92	102	92	102	0
I	10	102	112	102	112	0
J	40	112	152	112	152	0
K	45	152	197	152	197	0
L	15	197	212	197	212	0
M	5	212	217	212	217	0
N	5	77	82	85	90	8
O	2	82	84	90	92	8
P	10	84	94	92	102	8
Q	5	94	99	102	107	8
R	45	99	144	107	152	8
S	5	144	149	210	215	66
T	2	149	151	215	217	66
U	1	82	83	141	142	59
V	10	83	93	142	152	59
W	2	93	95	215	217	122

V tabulce jsou vidět nejdříve možné začátky a konce jednotlivých činností a nejpozději možné začátky a konce činností. Rovněž ukazuje kritickou cestu, která vede od činnosti A po činnosti M. Celkové rezervy jsou u těchto činností nulové. Činnosti N až W mají celkovou rezervu od 8 po 122 hodin. V případě, že se zpozdí některá z činností na kritické cestě dojde ke zpoždění celého projektu. V případě, že se zpozdí některá z činností mimo kritickou cestu

Tab. 21 Činnosti projektu - náklady

Náklad	Hodnota			Poznámka
	SAP Ariba Procurement	Aptien	Lidské zdroje	
Specifika, výběr, poptávka	0	0	1600	200–400 Kč / hodinu
Hodnocení nabídky	0	0	1900	200–400 Kč / hodinu
Pořízení a servis	23000	18150	0	-
Implementace	0	0	9000	300 Kč / hodinu
Odpověď na nabídky	0	0	400	200 Kč / hodinu
Jednání o ceně a podmínkách	0	0	6000	400 Kč / hodinu
Specifikace a vyjasnění zadání	0	0	5000	200-300 Kč / hodinu
Konzultace IT + uživatelé	0	0	4000	200-300 Kč / hodinu
Prvotní nastavení, natažení obsahu a customizace	0	0	3000	300 Kč / hodinu
První testování + konzultace	0	0	2500	200-300 Kč / hodinu
Ostrý provoz	0	0	9600	200-300 Kč / hodinu
Představení nového systému práce dodavatelům	0	0	10000	200 a 400 Kč / hodinu
Kontrola správnosti fungování	0	0	3500	200-300 Kč / hodinu
Hodnocení	0	0	1400	200 a 400 Kč / hodinu
Definování požadavku na pozici	0	0	2000	400 Kč / hodina
Příprava inzerátu	0	0	800	400 Kč / hodina
1.kolo pohovorů	0	0	4000	400 Kč / hodina
2.kolo pohovorů	0	0	2000	400 Kč / hodina

Přijetí a zaškolení	0	0	13500	200 a 400 Kč / hodinu
Konzultace a rady	0	0	1400	200 a 400 Kč / hodinu
Hodnocení zpětná vazba	0	0	2000	400 Kč / hodina
Pohovor se zaměstnancem	0	0	600	200 a 400 Kč / hodinu
Předání práce	0	0	6000	200 a 400 Kč / hodinu
Plat nového zaměstnance	0	0	33000	Měsíčně čistého
Odvody za zaměstnance	0	0	14820	Sociální, zdravotní 38 % z hrubé mzdy měsíčně
Celkem	23000	21450	138020	-

Kromě jednorázových nákladů na pořízení softwaru, jeho implementaci doprovází změnu v podniku i permanentní náklad v podobě nového zaměstnance a měsíční částky za používání softwaru. Bodem zlomu, kdy se investice již vyplácí je situace, kdy měsíční náklady na toto řešení a dalšího zaměstnance jsou nižší než generovaný finanční přínos. Příkladem je přínos v podobě úspory času zaměstnanců zavedenou automatizací, větší přehlednost a dodatečné příjmy z prodejů díky rozšířené spolupráci. Ostatní náklady firmy na další zaměstnance a celkový chod podniku nejsou zohledněny. Ty jsou placeny i kdyby nedošlo k rozhodnutí o uskutečnění projektu.

Pro zhodnocení výhodnosti je použit ukazatel návratnosti investice ROI (Return on Investment). Jsou použity dva vzorečky s odlišným výpočtem pro ověření:

1. $ROI = (\text{výnos} - \text{investice}) / \text{investice} * 100 \text{ v } \%$
2. $ROI = \text{zisk} / \text{investice} * 100 \text{ v } \%$

Přínos v podobě očekávaného výnosu z rozšíření spolupráce za první kvartál je dán hodnotou 2 040 000 Kč za všechny dodavatele. Za měsíc 680 000 Kč. Předpokládaný dodatečný výnos za 3 měsíce od zavedení softwarů je 100 000 Kč za každého velkého důležitého partnera, 50 000 Kč u středně velkých partnerů, 25 000 Kč a 15 000 Kč u partnerů dodávající zboží s nízkou hodnotou do 1 500 Kč. Výnos je v tomto případě stanoven jako příjem z prodeje produktů od jednotlivých dodavatelů nad očekávané forecastované množství.

Výpočet:

$$7 \times 100\,000 + 12 \times 50\,000 + 17 \times 25\,000 + 21 \times 15\,000 = 700\,000 + 600\,000 + 425\,000 + 315\,000 = 2\,040\,000 \text{ Kč / kvartál} \rightarrow 680\,000 / \text{měsíc}$$

Dalším přínosem je ušetřená hodnota práce zaměstnanců a jejich využití na jinou činnost. Jelikož není jasné, na jakou činnost by uvolněná kapacita byla využita, je vypočítán přínos v hodnotě odměny za hodinu práce příslušného zaměstnance. Reálný odhad je úspora 1-2 hodiny denně. Pro výpočet je použita hodnota 1,5 hodin. Úspora je především v čase obchodních referentky a nového zaměstnance na obdobné pozici. Kvartální hodnota tohoto přínosu je 36 000 Kč.

Výpočet: 90 hodin x 200 Kč / hodinu = 18 000 Kč / jedna referentka nebo nový zaměstnanec.
Celkem 18 000 x 2 = 36 000 Kč

Celkový kvartální výnos 2 076 000 Kč.

Jedná se o součet hodnot 2 040 000 Kč a 36 000 Kč.

Náklady na kvartální investici jsou:

- Jednorázové 90 200 Kč
- 1 a) Pravidelné měsíční 70 820 Kč – zaměstnanec + software SAP Ariba Procurement
- 1 b) Pravidelné měsíční 69 270 Kč – zaměstnanec + software Aptien
- Kvartálně – 1 a) 70 820 x 3 = 212 460 Kč a 1 b) 69 270 x 3 = 207 810 Kč

Do jednorázových nákladů jsou počítány částky za hodinovou sazbu za práci lidských zdrojů v rámci jednotlivých činností projektu. Jsou označeny jako jednorázové, protože se neopakují. Do pravidelných měsíčních výdajů jsou zahrnuty poplatky za využití softwaru a náklady na zaměstnance včetně povinných odvodů. Vše vyčísleno v tabulce číslo 21 Činnosti projektu – náklady. Označení 1 a) slouží pro řešení od SAP a 1 b) náleží Aptien.

Celkové kvartální náklady

Jsou součtem jednorázové a měsíčních částek pro jednotlivá řešení.

$$1 \text{ a) } 90\,200 + 212\,460 = 302\,660 \text{ Kč}$$

$$1 \text{ b) } 90\,200 + 207\,810 = 298\,010 \text{ Kč}$$

$$1. \text{ ROI} = (\text{výnos} - \text{investice}) / \text{investice} * 100 \text{ v } \%$$

$$\text{ROI (1 a)} = (2\,076\,000 - 302\,660) / 302\,660 * 100 = 586 \%$$

$$\text{ROI (1 b)} = (2\,076\,000 - 298\,010) / 298\,010 * 100 = 597 \%$$

$$2. \text{ ROI} = \text{zisk} / \text{investice} * 100 \text{ v } \%$$

Pro druhou verzi výpočtu je potřeba stanovit kvartální zisk. Je počítán jako průměrná marže 35 % z očekávaného výnosu 2 040 000 Kč, která činí 714 000 Kč plus přínos uspořené času v hodnotě 36 000 Kč dá dohromady 750 000 Kč.

$$\text{ROI (1 a)} = 750\,000 / 302\,660 * 100 = 248 \%$$

$$\text{ROI (1 b)} = 750\,000 / 298\,010 * 100 = 252 \%$$

Druhý výpočet je přesnější, protože zahrnuje hrubý zisk v podobě marže, kterou podnik reálně získává a je dán do poměru k investici. V prvním případě se vycházelo z celkového obratu bez zohlednění doprovodných nákladů. Hodnoty jsou získány z tabulky číslo 21 Činnosti projektu – náklady.

V obou případech výpočtu ukazatele ROI je hodnota větší než 0 a investice se mnohonásobně vrátí. Hodnoty 586 % a 597 % získané výpočtem podle vzorečku $\text{ROI} = (\text{výnos} - \text{investice}) / \text{investice} * 100$, znamenají, že do konce prvního kvartálu po zavedení daného řešení se investice vrátí 5,86krát nebo 5,97krát. Při rozpočítání na měsíce se investice vrátí již v prvním měsíci, a to téměř dvojnásobně. Výsledky druhého vzorečku $\text{ROI} = \text{zisk} / \text{investice} * 100$ jsou reálnější. Čísla 248 % a 252 % znamenají návratnost investice 2,48krát nebo 2,52krát. Zde je návratnost také již po prvním měsíci cirká 83 %. Ceny jednotlivých softwarových řešení se příliš neodlišují. Obě varianty jsou založené na cloudovém řešení. Konkrétní volba záleží na firmě a jejích současných preferencích. Obě možnosti splňují dané požadavky na SRM software.

Celkový ekonomický efekt pro podnik je dlouhodobý. Jedná se o rychlou návratnost investice viz. výpočet ukazatele ROI, zároveň o zvýšení důvěryhodnosti a profesionality v očích současných i budoucích dodavatelů. To povede k získání větších, významnějších partnerů pro spolupráci se souvisejícím generováním vyššího obratu. Konkrétní zisk bude záviset na dohodnutých cenových podmínkách, především marži.

9 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK PROJEKTU

Projekt byl sestaven za účelem optimalizace současného řízení a správy dodavatelských vztahů v podniku. Jeho hlavním cílem byla lepší evidence dat i informací a jejich následné efektivní využívání. Dále automatizace operativních činností, rovněž vytvoření prostoru pro častější osobní případně online setkání k posílení a rozvíjení vztahů. V projektu je rozpracována implementace nového softwaru na řízení vztahů s dodavateli a personální posílení.

Primární očekávaný přínos je splnění požadavků na software, která vybraná cloudová řešení splnila s potenciálem na rozšíření funkcí. Jelikož očekávaná doba trvání projektu je stanovena na 27 dní a podnik na implementaci nespěchá, lze dobu trvání projektu rozpustit do celého kvartálu. Tím jsou splněny dvě KPI týkající se činností a časových zdrojů. Díky dostatku času je zde předpoklad, že bude splněn i klíčový ukazatel výkonnosti týkající se lidských zdrojů i speciálního ukazatele pro IT oddělení. Dle výpočtů v nákladové analýze je splněn rovněž cílový ukazatel pro finanční zdroje, kdy návratnost investice je několik stovek procent.

Celkový přínos projektu pro podnik zahrnuje automatizaci základních operativních činností, přehlednější evidenci a správu vztahů obecně, získání dodatečného času a lidských zdrojů pro lepší péči o partnerství. To vše generuje dodatečný příjem pro firmu.

Rizika tohoto projektu jsou vztažena k definovaným zdrojům, lidský, časový, finanční doplněný o bezpečnostní. Po stránce lidského faktoru existuje riziko nepřijetí nového systému, jeho sabotáž a nevyužívání. Dále se k němu vztahuje i vyčlenění potažmo přijetí zaměstnance, kdy výběr obou zaměstnanců nemusí být správný a bude firmu stát další peníze i čas. Z pohledu času se může jednat o neefektivní využívání softwaru nebo absenci očekávaného přínosu v podobě úspory času. Tyto aspekty spolu souvisí. Po finanční stránce se může jednat o skryté poplatky, neočekávané výdaje na dodatečné funkce a náklady na řešení případných sporů. Lze zahrnout i základní finanční riziko, kdy firma zaplatí a svoji objednávku, respektive řešení nedostane. Největším bezpečnostním rizikem jsou hackerské útoky a únik citlivých informací.

Obecně lze říct, že větší rizika pro firmu vyplývají z rozhodnutí neposunout se v oblasti dodavatelských vztahů kupředu a zůstat u stávajícího systému práce, který s růstem podniku přestane stačit.

ZÁVĚR

Očekávaným výstupem této práce byl optimalizační projekt v oblasti řízení a správy dodavatelsko-odběratelských vztahů v podniku CM Trade Via s. r. o.

Tomuto projektu předcházela literární rešerše na témata partnerství, řízení ve firmě po stránce rizik, kvality, nákupu a procesů, výběr a hodnocení dodavatelů, strategické myšlení a okrajově téma informačních systémů.

Získané informace byly použity v praktické části rozdělené na analýzu současného stavu s návazností na následný projekt. Výstupem analytické části byl přehled o organizační struktuře i fungování obchodního oddělení ve vztahu k dodavatelům. Obchodní oddělení je zodpovědné za vztahy s dodavateli a jeho nedostatky. Mezi hlavní nedostatky se řadí nedostatečná automatizace základních činností, nesystematické ukládání důležitých dat a informací, absence základních nástrojů i dokumentů pro výběr a hodnocení dodavatelů včetně kvality jednotlivých dodávek. Zásady vyplývající z normy ISO 9001:2015 byly částečně naplněny. Bylo doporučeno zavedení interních auditů případně sebehodnocení managementu a částečný přechod na procesní řízení s vizí na celkový přechod.

Na základě poznatků z provedených analýz byl vytvořen projekt, jehož cílem bylo zavedení softwaru na správu a řízení vztahů s dodavateli za současné automatizace s personálním posílením. Byly navrženy dva softwary, které splňovaly definované požadavky. Jejich implementace včetně zajištění personálních posil byla rozpracována do jednotlivých činností. Celková nejkratší doba trvání projektu byla stanovena na 27 pracovních dní. Výhodnost, užitečnost a reálnost provedení projektu byly zhodnoceny v kapitolách časová a nákladová analýza a zhodnocení přínosů a rizik.

Bylo zjištěno, že investice do obou řešení se mnohonásobně vrátí již do konce prvního kvartálu po zavedení. Návratnost je několik stovek procent. Konkrétně 586 % a 597 % při zohlednění vzorečku s celkovým přínosem v podobě navýšeného obratu. Investice se vrátí 5,86krát a 5,97krát. Konkrétně téměř dvojnásobně již v prvním měsíci. Při výpočtu, který zohledňuje reálný hrubý zisk v podobě marže procentem z obratu je návratnost 248 % a 252 %. Investice se vrátí 2,48krát a 2,52krát. Návratnost téměř 85 % již v prvním měsíci. Projekt byl po všech stránkách vyhodnocen jako vyhovující. Ekonomický přínos je krátkodobý i dlouhodobý. Krátkodobý z pohledu návratnosti investice. Dlouhodobý z důvodu zvýšení důvěryhodnosti i profesionality, což povede k získání větších, významnějších partnerů s generováním vyšších obrátů.

Bylo dosaženo stanoveného cíle na optimalizaci dodavatelsko-odběratelských vztahů. Firma se stále rozvíjí, narůstá do velikosti, kde se zlepšení v podobě SRM systému, automatizace procesů i dodatečného personálu, stanou nepostradatelnými nástroji rozhodujícími o budoucím úspěchu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- CM Trade: Společnost. *Cm-trade.cz* [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://cm-trade.cz/spolecnost>
- CM Trade: Velkoobchod. *Cm-trade.cz* [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://cm-trade.cz/spolecnost/velkoobchod>
- CM Trade: Značky. *Cm-trade.cz* [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://cm-trade.cz/produkty/winix>
- CROVINI, Chiara. *Risk Management in Small and Medium Enterprises*. Routledge, 2020, 106 s. ISBN 978-0367661878.
- E-shop pro alergiky. *Proalergiky.cz* [online]. [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.proalergiky.cz/eshop/>
- FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019, 248 s. ISBN 9788090753051.
- FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0434-5.
- FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ. *Podniková informatika: počítačové aplikace v podnikové a mezipodnikové praxi*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 240 s. ISBN 978-80-247-5457-4.
- HNÁTEK, Jan a kolektiv. *Komentované vydání normy ČSN EN ISO 9001:2015: systém managementu kvality – Požadavky*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2016, 138 s. ISBN 9788002026426
- HRUŠKA, Roman. „VYUŽITÍ ABC ANALÝZY V OBLASTI ŘÍZENÍ ZÁSOB". *Perner's Contacts* 12, no. 1 (duben 21, 2017) 6 s. Viděno únor 23, 2023. <https://pernerscontacts.upce.cz/index.php/perner/article/view/446>.
- HUGOS, Michael H. *Essentials of supply chain management*. Fourth edition. Essentials (Wiley). 2018, 368 s. ISBN 978-1-119-46446-4.
- CHLEBOVSKÝ, Vít. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. První vydání. Praha: Grada, 2017, 128 s. ISBN 978-80-271-0559-5.
- CHRISTOPHER, Martin. *Logistics and Supply Chain Management*. 5th. edition. Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited, 2016, 366 s. ISBN 9781292083797.
- Jak zpracovat dotazníkové šetření. *Survio* [online]. 2020, 25.9.2020 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/jak-pripravit-dotaznikove-setreni>
- KLAPALOVÁ, Alena. *Hodnota a e-business*. Brno: Masarykova univerzita, 2011, 181 s. ISBN 978-80-210-5506-3.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. Praha: Grada, 2011, 584 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

KŘIVÁNEK, Mirko. *Dynamické vedení a řízení projektů: systémovým myšlením k úspěšným projektům*. Praha: Grada, 2019, 208 s. ISBN 978-80-271-0408-6.

KUČERA, Miroslav. *Rozvoj dodavatelů* [online]. 2014, 37 s. ISBN 9781502255655

LOŠŤÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017, 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.

MIN, Hokey. *The essentials of supply chain management: New business concepts and applications*. United States of America, 2015, 400 s. ISBN 978-0-13-403623-9.

NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 8072611526.

NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století: praktický atlas managementu.5.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2018, 368 s. ISBN 97880726-15612

Pal, Om, Amit Kumar Gupta, and R. K. Garg. "Supplier selection criteria and methods in supply chains: A review." *International Journal of Economics and Management Engineering* 7.10 (2013) 7 s.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5.*, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018, 160 s. ISBN 978-80-271-0809-1.

Prashant, Kumar, et al. "Managing buyer experience in a buyer–supplier relationship in MSMEs and SMEs." *Annals of Operations Research* (2022), 28 s.

RAJNOHA PH.D., prof. Ing. Rastislav. *Podnikové informační systémy* [online]. Zlín, 2019, 154 s. [cit. 2023-02-15]. Strategický projekt. Univerzita Tomáše Bati.

RATHOUSKÝ, Bedřich, Petr JIRSÁK a Martin STANĚK. *Strategie a zdroje SCM*. V Praze: C.H. Beck, 2016. 272 s. ISBN 978-80-7400-639-5.

ROSER, Christoph. *Muda, Mura, Muri: Tři zla ve výrobě* [online]. 2019, 1 s. [cit. 2023-02-21]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/muda-mura-muri-tri-zla-ve-vyrobe/>

ŘEPA, Václav. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

SUCHÁNEK, Petr. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013, 147 s. ISBN 978-80-210-6627-4.

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013, 368 s. ISBN 978-80-247-4694-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada, 2007, 384 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. ISBN 9788074000980.

VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2007, 204 s. ISBN 978-80-247-1782-1.

Výpis z obchodního rejstříku: CM Trade Via s.r.o., C 29176 vedená u Krajského soudu v Brně. *Veřejný rejstřík a sbírka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. 11.03.2023 [cit. 2023-03-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=581896&typ=PLATNY>

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008, 128 s., Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WANG, Yingli a Stephen PETIT. *Elogistics: Managing digital supply chain for competitive advantage*. 2nd edition. Velká Británie: Kogan Page, 2021, 296 s. ISBN 9780749496883

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Kol. Kolektiv

Obr. Obrázek

Apod. A podobné

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ERP Enterprise Resource Planning

SCM Supply Chain Management

ČR Česká republika

tzv tak zvaná

MOQ Minimum Order Quantity

B2B Business to Business

B2C Business to Customer

EBIT zisk před úhradou daní a úroků

EBT zisk před úhradou daní

EAT čistý zisk

EVA ekonomická přidaná hodnota

SWOT analýza silných a slabých stránek organizace a zkoumání příležitostí a hrozeb pro organizaci v určitém kontextu

PESTLE analýza vnějšího prostředí organizace v oblastech: politická, ekonomická, sociální, technologická, legislativní a ekologická.

DV Dodavatel pro Velkoobchod

DE Dodavatel pro E-shop

Km kilometr

Ks kus

EU Evropská unie

SRM Supplier Relationship management

Tab Tabulka

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Aplikace PDCA pro vůdčí roli manažera kvality.....	12
Obr. 2: Znázornění ekonomických úvah.....	17
Obr. 3 Schéma procesu převzatý od Filipa	21
Obr. 4 Pyramida procesní zralosti.....	23
Obr. 5 Základní charakteristika nákupu.....	32
Obr. 6 Model nákupního marketingu.....	33
Obr. 7 Opěrný bod v dodavatelském řetězci.....	36
Obr. 8 Rámec excelentní organizace	41
Obr. 9 Model excelence EFQM.....	42
Obr. 10 Cyklus řízení výkonnosti	57
Obr. 11 Inovovaný model BSC.....	59
Obr. 12 Časové hledisko hodnoty pro zákazníka	60
Obr. 13 Graf projektu ze softwaru WinQSB	115

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Dodavatelé pro e-shop se zbožím do 1 500 Kč	78
Tab. 2 Dodavatelé pro e-shop se zbožím od 1 501 Kč	79
Tab. 3 Dodavatelé pro velkoobchod se zbožím do 2 000 Kč	80
Tab. 4 Dodavatelé pro velkoobchod se zbožím od 2 001 Kč	80
Tab. 5 ABC analýza – Kategorie dodavatelé pro e-shop s cenou zboží do 1 500 Kč	81
Tab. 6 ABC analýza – Kategorie dodavatele pro e-shop s cenou zboží od 1 501 Kč	81
Tab. 7 ABC analýza – Kategorie dodavatelé pro velkoobchod s cenou zboží do 2 000 Kč	81
Tab. 8 ABC analýza – Kategorie dodavatelé pro velkoobchod s cenou zboží od 2 001 Kč	82
Tab. 9 Ukazatele UNN a I _{UNN} pro velkoobchodní a maloobchodní dodavatele	87
Tab. 10 Hodnotící kritéria pro velkoobchodní dodavatele	88
Tab. 11 Hodnotící kritéria pro maloobchodní dodavatele	89
Tab. 12 Hodnota kritérií velkoobchodní dodavatelé	89
Tab. 13 Hodnota kritérií velkoobchodní dodavatelé	90
Tab. 14 Hodnoty kritérií jednotlivých dodavatelů	91
Tab. 15 Data pro Fullеровu metodu párového porovnání	91
Tab. 16 SWOT analýza	101
Tab. 17 Činnosti návrhu na implementaci SRM	109
Tab. 18 Činnosti návrhu na přijetí Key Account Managera	110
Tab. 19 Činnosti vyčlenění stávajícího zaměstnance pro práci s dodavateli	111
Tab. 20 Výsledky ze softwaru WinQSB	114
Tab. 21 Činnosti projektu - náklady	116

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník – Způsob spolupráce s dodavateli

Příloha 2: Dotazník – Dodavatelé firmy CM Trade Via s.r.o.

Příloha 3: Dotazník – Řízení rizik v dodavatelsko-odběratelských vztazích

Příloha 4: Dotazník – Řízení nákupu a prodeje

Příloha 5: Dotazník – SWOT analýza dodavatelsko-odběratelské vztahy

Příloha 6: Dotazník – Spokojenost se spoluprací se společností CM Trade Via s.r.o.

Příloha 7: Dotazník – Satisfaction with the cooperation with CM Trade Via s.r.o.

Příloha 8: Registr rizik a graf rizikového apetitu

PŘÍLOHA 1 DOTAZNÍK – ZPŮSOB SPOLUPRÁCE S DODAVATELI

1. JAKÝM ZPŮSOBEM JE ŘÍZENA SPOLUPRÁCE S DODAVATELI VE FIRMĚ?
2. KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA ŘÍZENÍ SPOLUPRÁCE A VZTAHU S DODAVATELI VE FIRMĚ?
3. JAKÉ JSOU JEJICH POVINNOSTI VE VZTAHU K DODAVATELŮM?
4. JAKÉ JSOU JEJICH FIREMNÍ CÍLE VE VZTAHU KE SPOLUPRÁCI S DODAVATELI?
5. CO ZAHHRNUJE OPERATIVNÍ ČÁST VZTAHU S DODAVATELI?
6. JAK JE PROVÁDĚNA? ZPŮSOB, SYSTÉM, SPRÁVA ...
7. KDO JE ZA NI ZODPOVĚDNÝ?
8. CO ZAHHRNUJE TAKTICKÁ ČÁST VZTAHU S DODAVATELI?
9. JAK JE PROVÁDĚNA? ZPŮSOB, SYSTÉM, SPRÁVA ...
10. KDO JE ZA NI ZODPOVĚDNÝ?
11. CO ZAHHRNUJE STRATEGICKÁ ČÁST VZTAHU S DODAVATELI?
12. JAK JE PROVÁDĚNA? ZPŮSOB, SYSTÉM, SPRÁVA ...
13. KDO JE ZA NI ZODPOVĚDNÝ?
14. JAKÝ JE POUŽÍVANÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM / SYSTÉMY PRO SPRÁVU A ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI?
15. CO JE V RÁMCI TOHOTO SYSTÉMU EVIDOVÁNO?
16. JAK JSOU DANÉ INFORMACE EVIDOVÁNY?
17. JAK SE S DANÝMI INFORMACEMI PRACUJE?
18. K ČEMU JSOU DANÉ INFORMACE POUŽÍVÁNY A JAKÝ JE JICH PŘÍNOS?
19. KDE JSOU ULOŽENY INFORMACE O DODAVATELÍCH (SMLOUVY, NASTAVENÉ PODMÍNKY – CENOVÉ, REKLAMAČNÍ, OBCHODNÍ, PRŮBĚH VZÁJEMNÉHO VZTAHU, INFORMACE O NABÍZENÉM SORTIMENTU, POSKYTNUTÉ PODKLADY K PRODUKTŮM ATD.)
20. KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA AKTUALIZACI TĚCHTO INFORMACÍ?

21. JAK ČASTO JSOU INFORMACE REVIDOVÁNY?

22. JAKÉ JSOU NEJČASTĚJŠÍ DŮVODY PRO PRÁCI S TĚMITO INFORMACEMI?

23. PRO KOHO VE FIRMĚ JSOU JEDNOTLIVÉ INFORMACÍ (OKRUHY INFORMACÍ) URČENY? KDO S NIMI PRACUJE?

PŘÍLOHA 2 DOTAZNÍK – DODAVATELÉ FIRMY CM TRADE VIA S.R.O.

1. JAKÝM ZPŮSOBEM JSOU INTERNĚ ROZDĚLOVÁNI DODAVATELÉ? PODLE JAKÝCH PARAMETRŮ?
2. KTERÉ PARAMETRY JSOU NEDŮLEŽITĚJŠÍ A PROČ?
3. KTERÉ PARAMETRY JSOU NEJMÉNĚ DŮLEŽITÉ A PROČ?
4. JAKÁ JE INTERNÍ KATEGORIZACE DODAVATELŮ? JAKÁ JSOU ROZHODUJÍCÍ KRITÉRIA?
5. KTERÁ KRITÉRIA JSOU NEDŮLEŽITĚJŠÍ A PROČ?
6. KTERÁ KRITÉRIA JSOU NEJMÉNĚ DŮLEŽITÁ A PROČ?
7. JAKÁ JSOU KRITÉRIA PRO VÝBĚR DODAVATELE?
8. SEŘAĎTE ZMÍNĚNÁ KRITÉRIA OD NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO PO NEJMÉNĚ DŮLEŽITÉ.
9. JAKÁ JSOU KRITÉRIA PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ?
10. SEŘAĎTE ZMÍNĚNÁ KRITÉRIA OD NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO PO NEJMÉNĚ DŮLEŽITÉ.
11. JSOU DODAVATELÉ HODNOCENÍ PODLE VÝKONNOSTNÍCH KRITÉRIÍ? POKUD ANO, PODLE JAKÝCH?
12. SEŘAĎTE ZMÍNĚNÁ KRITÉRIA OD NEJDŮLEŽITĚJŠÍHO PO NEJMÉNĚ DŮLEŽITÉ.
13. JAKÝ JE VÁŠ NÁZOR NA ŘÍZENÍ VZTAHU S DODAVATELI VE FIRMĚ?
14. EXISTUJE NĚCO, CO BYSTE ZLEPŠILI V ŘÍZENÍ VZTAHŮ S DODAVATELI?

PŘÍLOHA 3 DOTAZNÍK – ŘÍZENÍ RIZIK V DODAVATELSKO- ODBĚRATELSKÝCH VZTAZÍCH

1. JAKÁ JSOU PODLE VÁS RIZIKA V SOUVISLOSTI ŘÍZENÍM A SPRÁVOU VZTAHŮ S DODAVATELI?
2. KTERÁ RIZIKA POVAŽUJETE NA NEJZÁVAŽNĚJŠÍ A PROČ?
3. KTERÁ RIZIKA POVAŽUJETE ZA NEJMÉNĚ ZÁVAŽNÁ A PROČ?
4. JAKÉ KROKY JSOU PODNIKÁNY, ABY SE ZAMEZILO ZMÍNĚNÝM RIZIKŮM?
5. JAK JE VYHODNOCOVÁNA EFEKTIVITA TĚCHTO KROKŮ?
6. JE POTŘEBA PODLE VÁS ZAVÉST NĚJAKÉ OPATŘENÍ, PRAVIDLO, SYSTÉM ATD. V SOUVISLOSTI S ŘÍZENÍM RIZIK VE VZTAHU K DODAVATELŮM? JAKÁ?

PŘÍLOHA 4 DOTAZNÍK – ŘÍZENÍ NÁKUPU A PRODEJE

1. JAKÝM ZPŮSOBEM JE ŘÍZEN NÁKUP ZBOŽÍ VE FIRMĚ?
2. JAKÉ JSOU POUŽÍVANÉ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ NÁKUPU ZBOŽÍ VE FIRMĚ?
3. JAK JE PLÁNOVÁN NÁKUP ZBOŽÍ VE FIRMĚ? PODLE ČEHO?
4. NA JAK DLOUHO DOPŘEDU JE PLÁN TVOŘEN?
5. JAK ČASTO DOCHÁZÍ KE KOREKCI PLÁNU?
6. JAK SE OBECNĚ DAŘÍ PLÁN NAPLŇOVAT?
7. JAKÉ JSOU CÍLE PRO NÁKUP ZBOŽÍ VE FIRMĚ?
8. NA JAKÉ ČASOVÉ OBDOBÍ SE TYTO CÍLE VZTAHUJÍ?
9. JAK SE OBECNĚ DAŘÍ CÍLE NAPLŇOVAT?
10. KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA PLÁNOVÁNÍ, STANOVENÍ CÍLŮ A ŘÍZENÍ NÁKUPU ZBOŽÍ VE FIRMĚ?
11. JAKÝM ZPŮSOBEM JE ŘÍZEN A KONTROLOVÁNA KVALITA DODÁVEK ZBOŽÍ?
12. JAK SE ŘEŠÍ NESHODY V DODÁVKÁCH?
13. JAKÝM ZPŮSOBEM JE ŘÍZEN PRODEJ ZBOŽÍ VE FIRMĚ?
14. JAKÉ JSOU POUŽÍVANÉ NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ PRODEJE ZBOŽÍ VE FIRMĚ?
15. JAK JE PLÁNOVÁN PRODEJ ZBOŽÍ VE FIRMĚ? PODLE ČEHO?
16. NA JAK DLOUHO DOPŘEDU JE PLÁN TVOŘEN?
17. JAK ČASTO DOCHÁZÍ KE KOREKCI PLÁNU?
18. JAK SE OBECNĚ DAŘÍ PLÁN NAPLŇOVAT?
19. JAKÉ JSOU CÍLE PRO PRODEJ ZBOŽÍ VE FIRMĚ?
20. NA JAKÉ ČASOVÉ OBDOBÍ SE TYTO CÍLE VZTAHUJÍ?
21. JAK SE OBECNĚ DAŘÍ CÍLE NAPLŇOVAT?

22. KDO JE ZODPOVĚDNÝ ZA PLÁNOVÁNÍ, STANOVENÍ CÍLŮ A ŘÍZENÍ
PRODEJE ZBOŽÍ VE FIRMĚ?

PŘÍLOHA 5 DOTAZNÍK – SWOT ANALÝZA DODAVATELSKO- ODBĚRATELSKÉ VZTAHY

1. JAKÉ JSOU FIREMNÍ SILNÉ STRÁNKY V SOUVISLOSTI S ŘÍZENÍM DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ?
2. JAKÉ JSOU FIREMNÍ SILNÉ STRÁNKY V SOUVISLOSTI S DODAVATELI OBECNĚ?
3. JAKÉ JSOU FIREMNÍ SILNÉ STRÁNKY V SOUVISLOSTI SE VZTAHEM S DODAVATELI?
4. JAKÉ JSOU FIREMNÍ SLABÉ STRÁNKY V SOUVISLOSTI S ŘÍZENÍM DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ?
5. JAKÉ JSOU FIREMNÍ SLABÉ STRÁNKY V SOUVISLOSTI S DODAVATELI OBECNĚ?
6. JAKÉ JSOU FIREMNÍ SLABÉ STRÁNKY V SOUVISLOSTI SE VZTAHEM S DODAVATELI?
7. JAKÉ VIDÍTE EXTERNÍ PŘÍLEŽITOSTI V SOUVISLOSTI S ŘÍZENÍM DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ V NÁSLEDUJÍCÍCH OBLASTECH: LEGISLATIVNÍ, EKONOMICKÁ, SOCIÁLNÍ, TECHNICKÁ, POLITICKÁ, EKOLOGICKÁ.
8. JAKÉ VIDÍTE EXTERNÍ PŘÍLEŽITOSTI V SOUVISLOSTI S DODAVATELI OBECNĚ?
9. JAKÉ VIDÍTE EXTERNÍ PŘÍLEŽITOSTI V SOUVISLOSTI SE VZTAHEM S DODAVATELI?
10. JAKÉ VIDÍTE EXTERNÍ HROZBY V SOUVISLOSTI S ŘÍZENÍM DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ V NÁSLEDUJÍCÍCH OBLASTECH: LEGISLATIVNÍ, EKONOMICKÁ, SOCIÁLNÍ, TECHNICKÁ, POLITICKÁ, EKOLOGICKÁ
11. JAKÉ VIDÍTE EXTERNÍ HROZBY V SOUVISLOSTI S DODAVATELI OBECNĚ?
12. JAKÉ VIDÍTE EXTERNÍ HROZBY V SOUVISLOSTI SE VZTAHEM S DODAVATELI?

PŘÍLOHA 6 DOTAZNÍK – SPOKOJENOST SE SPOLUPRACÍ SE SPOLEČNOSTÍ CM TRADE VIA S.R.O.

1. JAK DLOUHO SPOLUPRACUJETE SE SPOLEČNOSTI CM TRADE VIA?
2. JAKÉ PRODUKTY DODÁVÁTE DO SPOLEČNOSTI CM TRADE VIA?
3. JAK DOŠLO K NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE?
4. NAKOLIK JSTE SPOKOJENI SE VZÁJEMNÝM OBCHODNÍM VZTAHEM? (1 až 9)
5. S ČÍM KONKRÉTNĚ JSTE SPOKOJENI PŘÍPADNĚ NESPOKOJENI?
6. NAKOLIK JSTE SPOKOJENI S PŘÍNOSY VZÁJEMNÉHO OBCHODNÍHO VZTAHU? (1 až 9)
7. S ČÍM KONKRÉTNĚ JSTE SPOKOJENI PŘÍPADNĚ NESPOKOJENI?
8. NAPIŠTE VŠE, CO VÁS NAPADÁ V SOUVISLOSTI S HODNOCENÍM VZÁJEMNÉHO VZTAHU. PŘEDEVŠÍM JEHO POZITIVA, NEGATIVA A PŘÍPADNÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.
9. NAKOLIK JSTE SPOKOJENI SE VZÁJEMNOU KOMUNIKACÍ? (1 až 9)
10. S ČÍM KONKRÉTNĚ JSTE SPOKOJENI PŘÍPADNĚ NESPOKOJENI?
11. NAKOLIK JSTE SPOKOJENI SE VZÁJEMNÝM POROZUMĚNÍM V PRIMÁRNÍCH OBLASTECH (PRODEJNÍ A PROPAGAČNÍ CÍLE, SPOLEČNÁ VIZE A ÚSILÍ, PRODUKTY JEJICH VLASTNOSTI A VÝHODY, ŘEŠENÍ REKLAMACÍ)? (1 až 9)
12. S ČÍM KONKRÉTNĚ JSTE SPOKOJENI PŘÍPADNĚ NESPOKOJENI?
13. NAKOLIK JSTE SPOKOJENÍ SE SDÍLENÍM INFORMACÍ ZE STRANY CM TRADE VIA S.R.O. A VAŠÍ? (1 až 9)
14. S ČÍM KONKRÉTNĚ JSTE SPOKOJENI PŘÍPADNĚ NESPOKOJENI?
15. JAK HODNOTÍTE VZÁJEMNOU KOMUNIKACI A SDÍLENÍ INFORMACÍ? PŘEDEVŠÍM JEJICH POZITIVA, NEGATIVA A PŘÍPADNÉ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.
16. NAKOLIK JSTE SPOKOJENI S CELKOVÝM VÝVOJEM ODBĚRU VAŠICH PRODUKTŮ FIRMOU CM TRADE VIA S.R.O.? (1 až 9)

17. S ČÍM KONKRÉTNĚ JSTE SPOKOJENI PŘÍPADNĚ NESPOKOJENI?
18. NAKOLIK JSTE SPOKOJENÍ S VELIKOSTI JEDNOTLIVÝCH OBJEDNÁVEK?
(1 až 9)
19. S ČÍM KONKRÉTNĚ JSTE SPOKOJENI PŘÍPADNĚ NESPOKOJENI?
20. NAKOLIK JSTE SPOKOJENÍ S ČETNOSTÍ JEDNOTLIVÝCH OBJEDNÁVEK?
(1 až 9)
21. S ČÍM KONKRÉTNĚ JSTE SPOKOJENI PŘÍPADNĚ NESPOKOJENI?
22. JAK HODNOTÍTE CELKOVÝ VÝVOJ ODBĚRU VAŠICH PRODUKTŮ
FIRMOU CM TRADE VIA S.R.O.? JEHO POZITIVA, NEGATIVA A PŘÍPADNÝ
NÁVRH NA ZLEPŠENÍ.
23. NÁZEV VAŠÍ SPOLEČNOSTI?

PŘÍLOHA 7 DOTAZNÍK – SATISFACTION WITH THE COOPERATION WITH CM TRADE VIA S.R.O.

1. HOW LONG HAVE YOU COOPERATED WITH CM TRADE VIA S.R.O.?
2. WHAT PRODUCTS DO YOU SUPPLY TO CM TRADE VIA S.R.O.?
3. HOW DID YOU ESTABLISH THE COOPERATION WITH CM TRADE VIA S.R.O.?
4. HOW SATISFIED ARE YOU WITH THE MUTUAL BUSINESS RELATIONSHIP WITH CM TRADE VIA S.R.O.? (1 to 9)
5. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
6. HOW SATISFIED ARE YOU WITH THE BENEFITS OF THE MUTUAL BUSINESS RELATIONSHIP? (1 to 9)
7. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
8. WRITE EVERYTHING THAT COMES TO YOUR MIND IN CONNECTION WITH THE EVALUATION OF THE MUTUAL RELATIONSHIP. ABOVE ALL, ITS POSITIVES, NEGATIVES AND POSSIBLE SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT.
9. HOW SATISFIED ARE YOU WITH MUTUAL COMMUNICATION? (1 to 9)
10. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
11. HOW SATISFIED ARE YOU WITH MUTUAL UNDERSTANDING IN PRIMARY AREAS (SALES AND PROMOTION GOALS, SHARED VISION AND EFFORTS, PRODUCTS, THEIR FEATURES AND BENEFITS, COMPLAINT RESOLUTION)? (1 to 9)
12. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
13. HOW SATISFIED ARE YOU WITH MUTUAL INFORMATION SHARING? (1 to 9)
14. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
15. HOW DO YOU EVALUATE MUTUAL COMMUNICATION? ABOVE ALL, ITS POSITIVES, NEGATIVES AND POSSIBLE SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT.

16. HOW DO YOU EVALUATE MUTUAL INFORMATION SHARING? ABOVE ALL, ITS POSITIVES, NEGATIVES AND POSSIBLE SUGGESTIONS FOR IMPROVEMENT.
17. HOW SATISFIED ARE YOU WITH THE OVERALL DEVELOPMENT OF THE PURCHASE OF YOUR PRODUCTS BY CM TRADE VIA S.R.O.? (1 to 9)
18. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
19. HOW SATISFIED ARE YOU WITH THE SIZES OF INDIVIDUAL ORDERS? (1to 9)
20. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
21. HOW SATISFIED ARE YOU WITH THE DETERMINATION OF THE FINAL SELLING PRICES OF YOUR PRODUCTS BY CM TRADE VIA S.R.O.? (1 to 9)
22. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
23. HOW SATISFIED ARE YOU WITH THE CM TRADE VIA'S DISTRIBUTION CHANNEL FOR YOUR PRODUCTS? (1 to 9)
24. WHAT SPECIFICALLY ARE YOU SATISFIED OR DISSATISFIED WITH?
25. HOW DO YOU EVALUATE THE OVERALL DEVELOPMENT OF THE PURCHASE OF YOUR PRODUCTS BY CM TRADE VIA S.R.O.? ITS POSITIVES, NEGATIVES AND POSSIBLE SUGGESTION FOR IMPROVEMENT.
26. YOUR COMPANY NAME?
27. IN WHICH COUNTRY IS YOUR COMPANY HEADQUARTERED?

PŘÍLOHA 8 REGISTR RIZIK A GRAF RIZIKOVÉHO APETITU

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Opatření	Násadek opatření	Resolvaní rizika		Celkové riziko / Zodpovědnost
					Pravděpodobnost	Dopad	
E1	Ztráta důvěry a potenciálu u klíčových velkoobchodních dodavatelů	8	10				20
P1	Nedostatečná péče o vzájemný vztah	8	10		4	5	Obchodní ředitelka
P1.1	Nesledování podstatných informací a zpětné vazby	3			4		
P1.1.1	Zaneprázdněnost operativou	8			4		
P1.2	Vyhášení se vzájemným seřídáním	8			4		
P1.2.1	Zaneprázdněnost operativou a související níže důležitost	8			4		
P2	Sporná platba morálka	5			1		Ředitelka společnosti
P2.1	Faktura se včas nedostanou k účteně	5			1		
P2.1.1	Faktura je zasílána osobě, která neodpovídá za placení a ta nepošle FA účteně včas	5			4	1	Účtení
P2.2	Faktury nejsou včas zaplacený	5			1		
P2.2.1	Nedostatek finančních prostředků na včasné zaplacení	5			4		Obchodní ředitelka
P3	Nedostatečná komunikace	3			1		Obchodní ředitelka
P3.1	Rozdílné názory a představy na dostatečnou komunikaci	3			1		
P3.1.1	Neuvážená stanoviska k tématu	3			2	1	
P3.1.1	Nezájem o dostatečnou komunikaci	3			1		
P3.2.1	Absence potřeby o lepší komunikaci ze strany zodpovědné osoby	3			2	1	Ředitelka společnosti
P4	Nedostatečný rozvoj - technický vztahový	5			1		
P4.1	Absence technického zájmu	5			4	1	
P4.1.1	Nedostatek financí a zkušeností	5			1		
P4.2	Absence personálu	5			4	1	
P4.2.1	Nedostatek financí a schopných lidí	5			1		Obchodní ředitelka
P5	Nedostatečný potenciál distribučního kanálu	5			1		Obchodní ředitelka
P5.1	Nezájem nebo neznalost ze strany odběratelů	5			4	1	Marketingový ředitel
P5.2	Nedostatečná marketingová podpora a strategie	5			1		
P5.2.1	Nedostatek pozornosti věnované této oblasti	5			4	1	
N1	Ukončení spolupráce ze strany dodavatele	10				5	Obchodní ředitelka
N1.1	Ztráta finančních prostředků	10				5	
N1.1.1	propouštění zaměstnanců	10			5		
N1.1.2	Úpadek podnikání	10			5		
N1.1.3	restruktura firem	10			5		
N1.2	ztráta vybudované distribuční sítě	9			5		
N1.2.1	Ztráta navzájemných kontaktů	9			5		
N1.2.2	Ztráta investic	9			5		
N1.3	Ztráta vybudovaného marketingu	9			5		
N1.3.2	Ztráta investic	9			5		
N2	Poškození pověsti firmy	10				4	Ředitelka společnosti
N2.1	obtěžné navázání nové spolupráce	10				4	
N2.1.1	Úpadek podnikání	10			6		

