



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE U SPOLEČNOSTI DAHLHAUSEN CZ., S.R.O.

SUPPLY CHAIN PERFORMANCE MEASURING AT DAHLHAUSEN CZ., S.R.O.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAN ŠTARHA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Štarha Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti dodavatelského řetězce u společnosti Dahlhausen CZ., s.r.o.

v anglickém jazyce:

Supply Chain Performance Measuring at Dahlhausen CZ., s.r.o.

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- CEMPÍREK, V. a kol. Logistické a přepravní technologie. 1. vyd. Pardubice: Institut Jana Pernera, 2009, 197 s. ISBN 978-80-86530-57-4.
- FIALA, P. Modelování dodavatelských řetězců. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005, 168 s. ISBN 80-864-1962-2.
- CHOPRA, S. Supply chain management: strategy, planning, and operation. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2007, xv, 536 s. ISBN 01-317-3042-8.
- LYSONS, K. a B. FARRINGTON. Purchasing and supply chain management. 7th ed. Harlow: Financial Times. Prentice Hall, 2006, xix, 709 s. ISBN 02-736-9438-3.
- NENADÁL, J. Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6.
- STADTLER, H. a CH. KILGER. Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software and case studies. 3rd ed. Berlin: Springer, 2005, xvi, 512 s. ISBN 35-402-2065-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2012/2013.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.03.2013

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou měření výkonnosti v dodavatelských řetězcích. Provádí analýzu dodavatelského řetězce u společnosti Dahlhausen CZ, s.ro. Detailně se potom zaměřuje na vytvoření nového rámce pro hodnocení výkonnosti dodavatelů této společnosti.

Klíčová slova

Dodavatelský řetězec, Metriky, Paretův princip, Partnerství s dodavateli, Procesy, Zásoby

Abstract

The diploma thesis deals with the performance measurement in supply chains. Performs analysis of the supply chain of Dahlhausen CZ, s.ro. Detail is then focused on the creation of a new framework for evaluating the performance of suppliers of this company.

Key word

Supply chain, Metrics, Pareto principle, Partnership with suppliers, Processes, Inventories

Bibliografická citace diplomové práce

ŠTARHA, J. *Hodnocení výkonnosti dodavatelského řetězce u společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o.* Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2013. 111 s.
Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně.
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 11. května 2013

.....
Jan Štarha

Poděkování

Tímto bych velice rád poděkoval vedoucímu své diplomové práce, panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. který svými podnětnými a inspirativními připomínkami přispěl k dokončení této práce. Dále bych rád poděkoval pracovníkům společnosti Dahlhausen, CZ s.r.o. a to panu Ing. Radimu Bedanovi, řediteli společnosti, za to, že mi umožnil přístup ke všem informacím o této společnosti a také bych chtěl poděkovat Ing. Evě Konečné a paní Blance Lepkové, za vřelý a otevřený přístup při mých nesčetných dotazech.

OBSAH

Úvod.....	11
1 Vymezení problému a cíle práce	13
1.1 Cíle práce.....	13
1.2 Metody zpracování diplomové práce	13
1.2.1 Metody logické	13
1.2.2 Modelování	14
2 Teoretická východiska práce	15
2.1 Základní vymezení pojmů	15
2.1.1 Logistika	15
2.1.2 Dodavatelský řetězec	15
2.1.3 Management dodavatelských řetězců	15
2.1.4 Partnerství s dodavateli.....	15
2.2 Základní prvky managementu dodavatelských řetězců.....	16
2.3 Základní rozdělení dodavatelských řetězců	17
2.3.1 Charakteristiky dodavatelských řetězců	18
2.3.2 Funkční vlastnosti.....	20
2.3.3 Strukturální vlastnosti.....	22
2.4 SCOR-model	23
2.4.1 Standardizace terminologie	23
2.4.2 Stupně SCOR-modelu	24
2.5 Klíčové ukazatele výkonnosti	30
2.5.1 Rychlost doručení	30
2.5.2 Rychlost reakce dodavatelského řetězce	31
2.5.3 Zásoby	32
2.5.4 Náklady.....	32
2.6 Role zásob v dodavatelském řetězci.....	32
2.6.1 ABC analýza.....	33
2.6.2 Obrat zásob	34
2.7 Management partnerství s dodavateli.....	35
2.7.1 Základní rámec procesů partnerství s dodavateli.....	37

2.7.2	Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů	39
2.7.3	Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů.....	40
2.7.4	Hodnocení výkonnosti dodavatelů	40
2.7.5	Komunikace s dodavateli.....	42
2.8	Informační technologie v dodavatelských řetězcích	43
2.8.1	ERP systémy.....	43
2.8.2	APS aplikace.....	44
2.8.3	Systémy EDI.....	45
2.8.4	Budoucí vývoj IT v dodavatelských řetězcích.....	45
3	Analýza současného stavu	48
3.1	Popis analyzované společnosti	48
3.1.1	Historie společnosti	48
3.1.2	Začlenění společnosti do koncernu DAHLHAUSEN	50
3.1.3	Produkty společnosti.....	51
3.1.4	Organizační struktura společnosti.....	53
3.1.5	SWOT analýza.....	55
3.2	Informační systém společnosti	56
3.2.1	Analýza informačního systému	58
3.3	Vlastnosti dodavatelského řetězce.....	60
3.3.1	Funkční vlastnosti dodavatelského řetězce.....	61
3.3.2	Strukturní vlastnosti dodavatelského řetězce.....	64
3.4	Dodavatelé společnosti.....	66
3.4.1	Dodavatelé služeb	66
3.4.2	Dodavatelé produktů.....	66
3.4.3	Analýza dodavatelů produktů na základě velikosti nákupu	69
3.5	Analýza metodiky současného hodnocení výkonnosti dodavatelů	72
3.6	Zákazníci společnosti	74
3.6.1	Hodnocení spokojenosti zákazníků	75
3.7	Pohledávky a závazky společnosti	76
3.8	Zásoby	77
3.8.1	Doba obratu zásob	77
3.8.2	Analýza doby obratu zásob.....	78

4	Vlastní návrhy řešení	82
4.1	Organizační struktura	82
4.2	Informační systém	83
4.2.1	Moduly ERP	84
4.2.2	Zavedení EDI platformy	84
4.3	Návrh kategorizace dodavatelů	85
4.3.1	Doplnění chybějících dodavatelů	85
4.4	Návrh nového hodnocení dodavatelů	86
4.4.1	Postup vytvoření modelu hodnocení výkonnosti dodavatelů	87
4.4.2	Metriky	88
4.4.3	Dílčí kritéria.....	89
4.4.4	Oblasti hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	92
4.4.5	Metodika.....	93
4.4.6	Výsledný model hodnocení výkonnosti dodavatelů.....	93
4.5	Hodnocení výkonnosti dodavatelů dle nové metodiky	95
4.5.1	Zhodnocení výkonnosti dodavatelů.....	98
4.6	Komunikace s dodavateli	99
4.6.1	Partnerství s dodavateli.....	99
4.7	Návrh modelu procesního řízení	100
4.8	Optimalizace zásob.....	100
5	Závěr.....	102
6	Seznam použitých zdrojů.....	104
7	Seznam použitých zkratk a symbolů	108
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů	109
9	Přílohy	112

Úvod

Dodavatelské řetězce existují tak dlouho, jako lidstvo samo, jen si tento fakt povětšinou vůbec neuvědomujeme. Již od pradávna totiž docházelo k nákupu či směně zboží a jeho následné přepravě k určenému místu spotřeby. Avšak postupným vývojem lidské důvtipnosti a rozvojem vědeckých disciplín zaměřujících se na management a řízení obecně, se tento pojem začínal jevit jako stále důležitější a konkrétnější.

Až na začátku dvacátého století se začalo otevřeně hovořit o pojmech jako je logistika nebo dodávky materiálu a to především díky druhé světové válce, kdy byly poprvé aplikovány doposud teoretické předpoklady do praxe dopravy vojenského materiálu na bojiště. Jak to tak bývá, válečná mašinerie může být i ku prospěchu lidstva.

Po válečných zkušenostech se metodami a způsoby dopravy materiálu od výrobce k zákazníkovi začalo zabývat i akademické prostředí, které vytváří nespočet teorií a vědeckých přístupů pro řízení dodavatelských řetězců. A podle motto: „co nemůžeme měřit, nemůžeme ani řídit“ bylo nutné vyvinout i ukazatele a metriky, které budou dodavatelské řetězce měřit za účelem jejich zdokonalování, zefektivňování a vůbec, za účelem jejich celkové analýzy. Jednou z částí této teoretické disciplíny je i měření výkonnosti v dodavatelských řetězcích, které si klade za cíl objektivně a na základě především kvantitativních metod určovat výkonnost celých řetězců, nebo jejich dílčích článků. Výkonnost je zde myšlena nejen finanční, ale i výkonnost doručení, výkonnost kvality produkce a mnoho dalších.

Jak už tomu tak bývá, do povědomí tuzemských podniků a jejich manažerů se tyto myšlenky a metody dostaly až po otevření se hranic západnímu světu. Do té doby byla naše socialistická ekonomika centrálně řízena a postavena na monopolistickém diktátu výrobců. Za zmínku stojí, že slovo *logistika* se nesmělo používat! Největší rozmach řízení dodavatelských řetězců a s ním spojená potřeba měření výkonnosti přišla do naší země s příchodem ISO norem řady 9000, kde tyto normy definují i oblast nákupu zboží od dodavatelů.

Během studia teoretických předpokladů pro tuto práci jsem se proto potýkal s velkým nedostatkem odborné literatury psané našimi autory a tedy jsem čerpal především z literatury anglosaské, která v kontrastu s našimi autory velice podrobně zpracovává celou problematiku dodavatelských řetězců, měření výkonnosti nevyjímaje.

Jak jsem již zmínil, české společnosti nemající západní matku většinou nevěnují dostatečnou pozornost hodnocení svého dodavatelského řetězce, pokud jsou držiteli ISO norem řady 9000, proklamují sice jistou aktivitu v tomto segmentu svého managementu, ale to je tak většinou vše co dělají. Mnou analyzovaná společnost není výjimkou. Pro tuto diplomovou práci je to však jistá výhoda. Mohu totiž plně využít svých jednak pracovních zkušeností v nadnárodně řízené společnosti a také mohu využít teoretické znalosti, které jsem nabyl studiem odborné literatury pro mnohá praktická doporučení pro tuto firmu do budoucna.

1 Vymezení problému a cíle práce

1.1 Cíle práce

Cílem této diplomové práce je provést analýzu výkonnosti dodavatelského řetězce u společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o. a na základě této analýzy navrhnout možnosti pro zlepšení dané situace.

V teoretické části této práce uvedu metody, které jsou potřebné pro provedení analýzy dodavatelského řetězce a následné měření jeho výkonnosti.

V části analytické provedu analýzu společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o. především v návaznosti na její produkty a dodavatele těchto produktů, provedu analýzu zásob, která společnost drží, protože ty jsou také nedílnou součástí celého řetězce a také analyzuji informační systém, který společnost využívá pro své řízení.

V návrhové části potom navrhnu vhodná řešení nalezených problémů z části analytické a vytvořím návrh hodnotícího modelu pro výkonnost dodavatelů a následnou analýzu výkonnosti nejdůležitějších dodavatelů pomocí tohoto modelu

1.2 Metody zpracování diplomové práce

Metoda je způsob, jak dosáhnout požadovaného teoretického i praktického cíle. Je to způsob jak pomocí určitých principů dosáhnout pravdivého poznání. Konkrétní nástroje, které vycházejí z principů a zásad metod pak nazýváme techniky. Technika nám umožňuje získávat konkrétní údaje o jevech, které zkoumáme.

Metody se dále dělí na empirické, které vycházejí ze zkušenosti získané pozorováním nebo experimentem a metody logické, které vycházejí z principů logiky a logického myšlení. (AKADEMICKÝ SLOVNÍK, 1997, s. 492)

1.2.1 Metody logické

Analýza – syntéza

Analýza je procesem rozkládání složitého objektu na jednotlivé komponenty, které posléze podrobujeme hlubšímu zkoumání. Jde o cílenou dekompozici

strukturovaného objektu na prvky a vazby mezi nimi. *Syntéza* je pak obráceným postupem analýzy – vytváření složitého objektu z jednotlivých prvků. Syntéza nevede pouze ke složení jednotlivých dílčích prvků, ale také odhaluje nové vztahy zákonitosti mezi těmito prvky. (KUŘITKA, 2008, s. 28)

1.2.2 Modelování

Modelování je metodou, při níž popisujeme realitu pomocí zjednodušeného pohledu – modelu. K vytvoření modelu používáme určité teorie vybrané z množiny teorií, s ohledem na charakter a složitost problému, požadovanou úroveň jeho řešení, dostupnost prostředků na jeho řešení, časové a ekonomické kritéria apod. posléze takto vytvořený model aplikujeme na námi řešený problém. Na základě porovnání teoretického modelu a reality jsme pak schopni nalézt nové poznatky či postupy, které přispějí k řešení našeho problému. Obecně můžeme konstatovat, že potřeba modelování vzniká tehdy, pokud není možné provádět zkoumání přímo na samotném objektu, ať již z ekonomických, časových či jiných důvodů, proto se tak hojně používá například v ekonomii. (JANÍČEK, 1998, s. 35-38)

2 Teoretická východiska práce

2.1 Základní vymezení pojmů

2.1.1 Logistika

Jednou z mnoha definic uváděných v literatuře je: „Logistika obsahuje organizaci, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“ (CEMPÍREK, 2009, s. 7)

2.1.2 Dodavatelský řetězec

Dodavatelský řetězec je síť organizací, které spolu mají oboustranné vazby avšak odlišné procesy a aktivity, které však tvoří společnou hodnotu prostřednictvím produktu či služby, které jsou dodávány koncovému zákazníkovi nebo spotřebiteli. (LYSONS, 2006, s. 91)

2.1.3 Management dodavatelských řetězců

Je systémový přístup, který má za úkol integrovat všechny organizační jednotky v dodavatelském řetězci a koordinovat materiálové, informační a finanční toky tak, aby splnil požadavky koncových zákazníků s cílem zlepšit konkurenceschopnost dodavatelského řetězce jako celku. (STADTLER, 2005, s. 11)

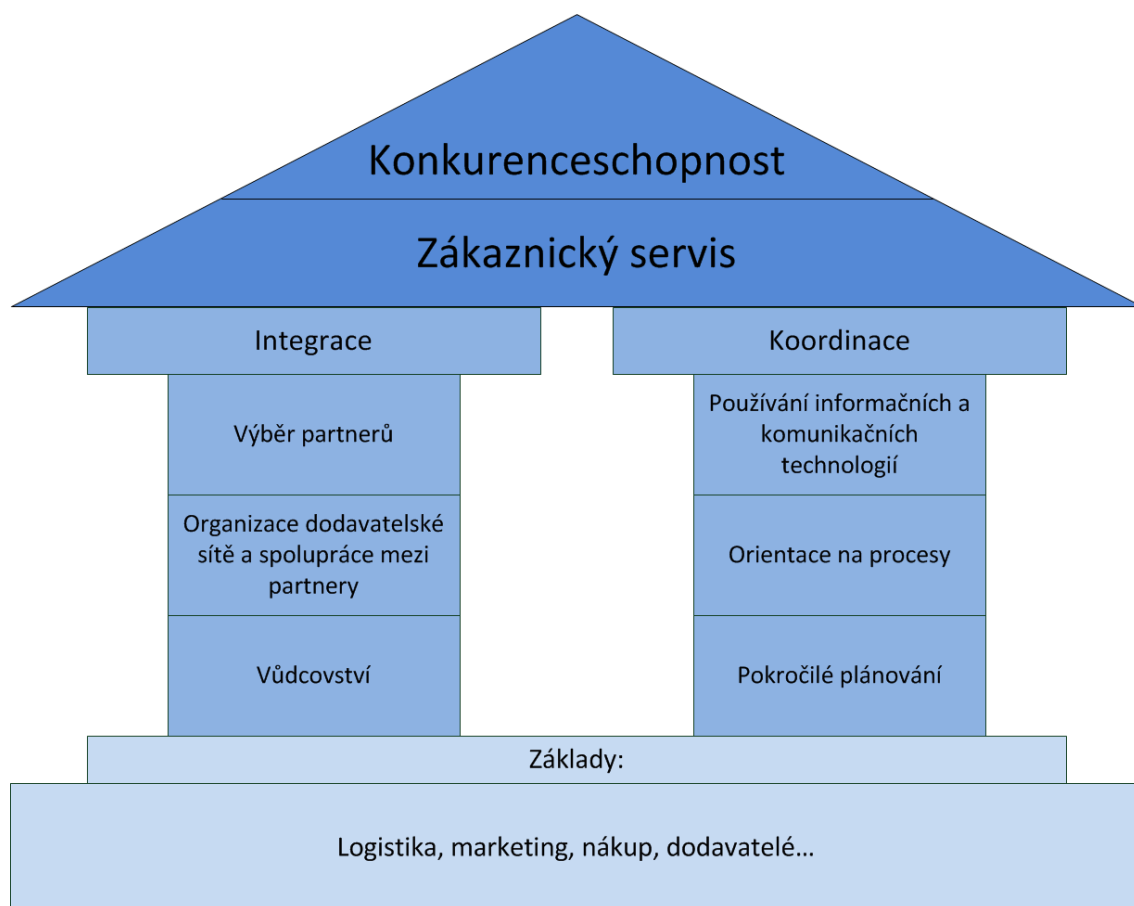
2.1.4 Partnerství s dodavateli

Za partnerství s dodavateli považujeme takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na bázi vzájemné důvěry a přináší hodnotu oběma partnerům. Základní principy fungování tohoto vztahu definoval již v roce 1985 Kaoru Ishikawa (NENADÁL, 2006, s. 29-30)

2.2 Základní prvky managementu dodavatelských řetězců

Jako nejlepší ilustrace základních prvků dodavatelských řetězců nám poslouží dům managementu dodavatelských řetězců, který zobrazuje mnoho důležitých prvků SCM. Střechu tohoto pomyslného domu tvoří nejvyšší cíl dodavatelského řetězce, a to *konkurenceschopnost*, kterou můžeme zvyšovat například redukováním nákladů, zvyšováním flexibility na základě změn v poptávce, nebo nadstandardní poskytovanou kvalitou zboží a služeb. Střecha stojí na dvou pilířích reprezentujících dvě hlavní komponenty úspěšného řízení dodavatelského řetězce. Prvním z pilířů je *integrace*, která v sobě obsahuje stavební bloky *výběru dodavatelů* ve středně dobém období, *organizaci dodavatelské sítě* jednotlivých právně na sobě nezávislých partnerů a *vůdcovství* jednotlivých partnerů ovlivňující okolní články řetězce. Druhý z pilířů jenž je pojmenován *koordinace* v sobě zahrnuje potřebu a *využívání moderních informačních a komunikačních technologií*, které umožňují automatizovat dosud manuálně prováděné procesy jako je například fakturace či objednávka zboží. S tím souvisí další stavební blok, *orientace na procesy*, který vybízí všechny články dodavatelského řetězce k zavedení stejného pojmosloví v procesním řízení a pokud možno optimalizaci jednotlivých procesů tak, aby na sebe plynule navazovaly. Posledním stavebním kamenem je *pokročilé plánování* (APS – Advances Planning Systems) které je velice důležité pro správné vyřízení zákaznických objednávek, dostupnost požadovaného materiálu a další nepostradatelné prvky pro plynulý tok zakázky firmou.

(STADTLER, 2005. s. 11)



Obr. č. 1: Dům managementu dodavatelských řetězců (STADTLER, 2005, s. 12)

2.3 Základní rozdělení dodavatelských řetězců

Dodavatelské řetězce můžeme klasifikovat nespočtem různých způsobů. Každá organizace má mnoho typů dodavatelských řetězců odrážejících různorodost produktů, služeb, typu výroby a distribučních metod. Základní dělení můžeme provést na základě čtyř zákaznicko – odběratelských charakteristikách:

- **Koncentrované řetězce** – které můžeme najít především v automobilovém průmyslu. Tyto řetězce mají málo zákazníků avšak hodně dodavatelů, jsou založené na elektronické výměně dat a potřebách zajištění dodávek „právě v čas“;

- **řetězce dávkové výroby** – tyto řetězce mají mnoho zákazníků a mnoho dodavatelů. Vztahy v tomto typu řetězců jsou velmi složité a v průběhu času mohou být orientovány na zákazníky, dodavatele nebo konkurenci;
- **maloobchodní a distribuční řetězce** – mají mnoho zákazníků avšak málo dodavatelů. Tyto řetězce používají mnoho sofistikovaných metod řízení, jako například řízení zásob prodejcem (VMI: Vendor - Managed Inventory) kvůli co největšímu uspokojení zákazníků;
- **řetězce služeb** – které naplňují vize společností, jako jsou nemocnice, knihovny, banky, restaurace nebo kina. Tyto řetězce se v podstatě ničím neliší od výše uvedených tří typů řetězců, jelikož všechny služby obsahují pracovníky, kapitál a limitaci časem. (LYSONS, 2006, s. 93)

2.3.1 Charakteristiky dodavatelských řetězců

- **Virtualita** – virtuální společnost je protějškem klasické „hmotné“ společnosti. Virtuální dodavatelské řetězce vznikají následkem série spojení několika klasických společností a jsou založené na tvoření přidané hodnoty pomocí sdílení informací mezi těmito společnostmi. V těchto virtuálních řetězcích nahrazují informace potřebu zásob;
- **rozsah** – dodavatelské řetězce mohou být lokální, regionální nebo mezinárodní. Jako příklad můžeme uvést společnost BP, která je schopna přivést zemní plyn ze Sibíře do Číny, nebo ropu ze severní Afriky do Evropy;
- **složitost** – (LYSONS, 2006) identifikuje tři stupně složitosti dodavatelských řetězců – přímý, rozšířený a konečný. Přímý řetězec, který je na následujícím obrázku, zahrnuje výrobní společnost, jejího dodavatele a jejího zákazníka, mezi kterými probíhá tok zboží, služeb informací a kapitálu.



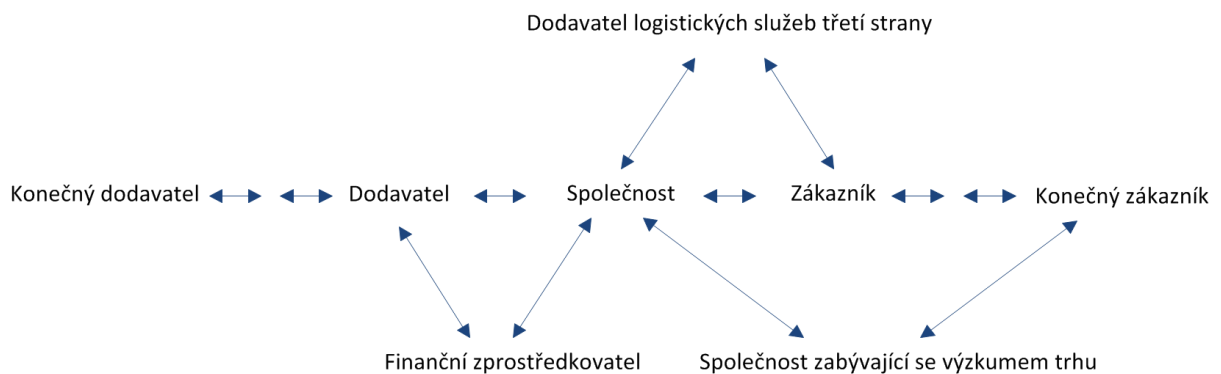
Obr. č. 2: Přímý dodavatelský řetězec (LYSONS, 2006, s. 94)

Rozšířený dodavatelský řetězec obsahuje dodavatele bezprostředního dodavatele a zákazníka bezprostředního zákazníka společnosti.



Obr. č. 3: Rozšířený dodavatelský řetězec (LYSONS, 2006, s. 94)

Konečný dodavatelský řetězec obsahuje všechny organizace, které se zapojují do toků zboží, služeb informací a kapitálu.



Obr. č. 4: Konečný dodavatelský řetězec (LYSONS, 2006, s. 94)

- **Účelnost** – můžeme hovořit o rozdílu mezi efektivním a rychle reagujícím dodavatelským řetězcem. Efektivní dodavatelský řetězec se primárně snaží o redukci nákladů pomocí zeštíhlování dodavatelských procesů. Tato efektivita se dá nejlépe docílit velmi přesným plánováním a předpovědí poptávky a nízkým počtem dodávaných typů výrobků. Rychle reagující dodavatelský řetězec se oproti tomu zaměřuje na minimalizaci dodacích lhůt a je vhodný pro užití v podmínkách širokého produktového portfolia a slabé možnosti předpovědi poptávky. (LYSONS, 2006, s. 94)

2.3.2 Funkční vlastnosti

Typ dodávek se vztahuje k počtu a druhu zboží (produktů), které podnik nakupuje od základních typů zboží až po velice specifické typy, které vyžadují specifické produktové, nebo výrobní know-how. Typ dodávek je také závislý na počtu možných dodavatelů: jeden dodavatel, dva dodavatelé, mnoho dodavatelů. Jeden dodavatel tzv. single sourcing znamená, že požadovaný druh zboží dodává pouze jediný dodavatel, nikdo jiný není schopen této zboží dodat / vyrobit. Dva dodavatelé tzv. double sourcing potom znamená, že naši poptávku naplňují dva dodavatelé v určitém poměru dodávek. Dalším atributem je flexibilita dodavatelů, která je velice důležitá v návaznosti na množství, které nám má dodavatel dodávat a také na našich požadavcích na množství v čase, které může být buď stálé či proměnné. Dodací lhůty a spolehlivost dodavatelů jsou pak velice závislé na objednaném množství a flexibilitě dodavatelů. Posledním atributem je životní cyklus nakupovaných materiálů, kde zvažujeme především zastarávání nakupovaných materiálů, či data expirací. (STADTLER, 2005, s. 66)

Typ výroby je tvořen mnoha atributy. Dva nejvíce důležité jsou organizace výrobního procesu a opakovatelnost operací. Druhy výroby můžeme rozdělit na hromadnou výrobu, sériovou výrobu a kusovou výrobu. Každý druh výroby si žádá různé množství provozního kapitálu a především různě uzpůsobený systém uspokojování požadavků zákazníků. Pokud identifikujeme úzká místa ve výrobním procesu, jedním z řešení může být navýšení pracovní doby. Všechny tyto atributy ovlivňují výsledný výkon výrobního procesu jako celku a mají úzkou návaznost na výkon celého dodavatelského řetězce. (STADTLER, 2005, s. 66-68)

Typ distribuce se skládá ze struktury distribuční sítě, z možností doručení a možností dopravních prostředků a také omezení, která plynou z druhu zvolené přepravy. Struktura distribuční sítě je tvořena systémem kanálů od výrobce po konečného zákazníka. Můžeme identifikovat distribuční síť skládající se pouze z výrobce a zákazníka nebo více strukturní distribuční síť, do které se v závislosti na jejím stupni vkládají mezistupně v podobě distribučních skladů. Atribut možnosti doručení může být buď cyklický, u kterého je zboží přepravováno v určeném a neměnném intervalu, nebo dynamický u kterého je objednávka a doručení závislé na požadavcích zákazníka nebo obecně řečeno poptávce po zboží. Podle druhů přepravy volíme možnosti dopravních

prostředků a také zvažujeme, zda zboží budeme distribuovat pomocí našich přepravních prostředků, či využijeme služeb některé z externích dopravních společností. Dále se také musíme zajímat o omezení, která plynou ze zvoleného druhu přepravy, například pokud volíme kontejnerovou přepravu, musí nás zajímat maximální množství, které jsme schopni přepravit jedním kontejnerem. (STADTLER, 2005, s. 68)

Typ prodeje v dodavatelském řetězci velice úzce souvisí se vztahy k zákazníkům. Jedním polem může být vztah se zákazníkem na základě smlouvy s pevně určenou poptávkou a tím pádem i odebíraným množstvím po celou dobu trvání tohoto vztahu, druhým polem může být trh s mnoha konkurenty, kteří mezi sebou soupeří na základě elektronických aukcí pořádaných přes internet a vypisovaných společností se silným postavením na trhu. Tyto vztahy ovlivňují následně možnosti předpovědi poptávky po produktech společnosti. (STADTLER, 2005, s. 68)

Kategorie	Vlastnosti
Typ dodávek	Počet a typ zadávaných produktů
	Počet možných dodavatelů
	Flexibilita dodavatelů
	Dodací lhůty a spolehlivost dodavatelů
	Životní cyklus nakupovaných materiálů
Typ výroby	Organizace výrobního procesu
	Opakovatelnost operací
	Rychlost přechodu mezi výrobou jednotlivých komponent
	Úzká místa ve výrobním procesu
	Flexibilita pracovní doby
Typ distribuce	Struktura distribuční sítě
	Možnosti doručení
	Možnosti dopravních prostředků
	Omezení plynoucí z typu přepravy (velikost, hmotnost)
Typ prodeje	Vztahy k zákazníkům
	Možnosti predikce poptávky
	Životní cyklus výrobku
	Počet druhů výrobků
	Stupeň přizpůsobení výrobků
	Servisní možnosti

Tab. č. 1: Funkční vlastnosti dodavatelského řetězce (STADTLER, 2005, s. 67)

2.3.3 Strukturální vlastnosti

Topologie dodavatelského řetězce se dělí na několik atributů. Prvním z atributů je *struktura dodavatelské sítě*, která nám popisuje materiální toky. Materiální toky se dělí na sériové, konvergentní a divergentní. V praxi se můžeme setkat s kombinací všech tří. *Stupeň globalizace* udává, v kolika zemích dodavatelský řetězec působí, může jít o dodavatelský řetězec působící v jedné zemi až po dodavatelský řetězec působící na mnoha kontinentech. U mezinárodních dodavatelských řetězců bychom měli mít na paměti rizika spjatá například s volatilitou měnových kurzů, celních podmínek a mnoha dalších. Tyto rizika může ovšem řetězec využívat i pro svůj prospěch. Atribut *omezení* může být například úzké místo v dodavatelském řetězci, jako třeba omezená výrobní kapacita některého z našich dodavatelů nebo limitující množství výrobní suroviny v dané lokalitě. (STADTLER, 2005, s. 70)

Kategorie	Vlastnosti
Topologie dodavatelského řetězce	Struktura dodavatelské sítě
	Stupeň globalizace
	Umístění jednotlivých prvků řetězce
	Omezení
Integrace a koordinace	Právní postavení
	Mocenská rovnováha
	Směr spolupráce
	Typ informační výměny / toků informací

Tab. č. 2: Strukturální vlastnosti dodavatelského řetězce (STADTLER, 2005, s. 69)

Integrace a koordinace vymezuje *postavení* dodavatelského řetězce vůči ostatním subjektům na trhu ale i postavení jednotlivých článků řetězce mezi sebou. Pokud jsou jednotlivé články od sebe právně odděleny, jedná se o inter-organizačně členěný dodavatelský řetězec. V opačném případě jde o intra-organizačně členěný dodavatelský řetězec, pro který je mnohem snadnější organizace a centrální řízení materiálních a informačních toků. V praxi takto členěný řetězec mohou být například

jednotlivé divize jedné společnosti. Dalším atributem, který ovlivňuje dodavatelský řetězec je *mocenská rovnováha*, kterou se myslí postavení jednotlivých článků řetězce mezi sebou. Tato rovnováha může být klíčovou například pro rozdělení rolí jednotlivých článků v plánování, kdy nejsilnější člen může ovlivňovat plánování materiálových toků celého řetězce tak, jak mu nejlépe vyhovuje. *Směr spolupráce* můžeme identifikovat buď horizontální, kdy mezi sebou spolupracují stejná oddělení jednotlivých členů řetězce, nebo vertikální u kterého dochází k postupnému toku informací v jednotlivých člancích řetězce. (STADTLER, 2005, s. 70-71)

2.4 SCOR-model

Supply-Chain Operation Reference-model (SCOR) je nástroj pro analýzu, optimalizaci, řešení problémů a hodnocení výkonnosti v dodavatelských řetězcích. Tento model byl vyvinut neziskovou společností Supply-Chain Council (SCC) založenou v roce 1996. Společnost byla založena na základě spojení společnosti AMR Research a konzultantské firmy Pittiglio Rabin Todd & McGrath (PRTM) a šedesáti devíti organizací, které se rozhodli dobrovolně spolupracovat. (STADTLER, 2005, s. 41) V roce 2012 měla SCC okolo 1000 členů z řad velkých organizací – rozložení je následující: 40% výrobní společnosti, 25% poskytovatelé technologií (např. IBM) a 20% konzultantské společnosti. Zbýlých 15% procent tvoří především univerzity.

Nyní se využívá verze SCOR-modelu 10.0 a příchod verze 11.0 je očekáván koncem roku 2013. (SUPPLY CHAIN COUNCIL, 2012, Online)

2.4.1 Standardizace terminologie

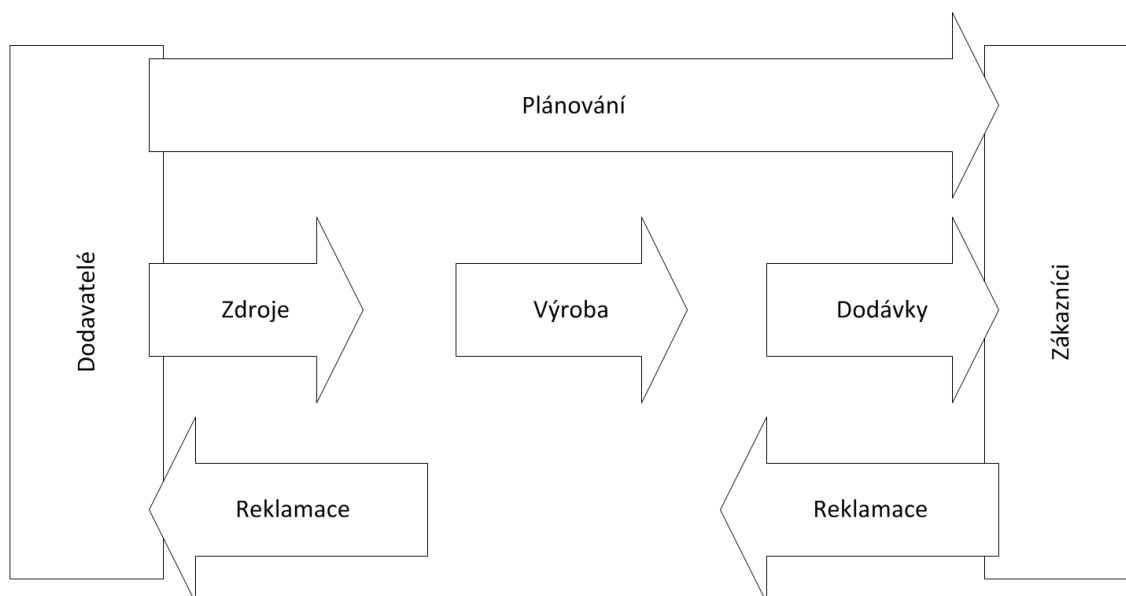
Model SCOR zavádí standardizaci terminologie, která se používá ve společnostech, které zavádějí, nebo už mají zavedený SCM. Většina společností totiž používá jiné pojmosloví, ale podstata jejich činností je stejná. Používáním standardizované terminologie se výrazně zlepšuje například komunikace mezi jednotlivými články dodavatelského řetězce a redukuje se zbytečné omyly či dokonce ztráty, které při používání jiného pojmosloví mohou vznikat. (STADTLER, 2005, s. 41)

2.4.2 Stupně SCOR-modelu

SCOR-model se skládá ze systému procesních definic, které standardizují procesy uvnitř dodavatelského řetězce. Pro aplikaci tohoto modelu doporučuje SCC použít model konečného řetězce, který jsem uvedl v podkapitole 2.3.1. Model podporuje procesy jako zákaznická reakce, fyzická výměna materiálu, reakce tržního okolí a od verze 4.0 je podporován také management reklamací výrobků a materiálu. Prodej a marketing nejsou v modelu obsaženy, stejně jako vývoj nových výrobků. Standardní procesy jsou rozděleny do čtyř hierarchických stupňů: typy procesů, kategorie procesů, prvky procesů a implementace. SCOR-model pokrývá pouze první tři stupně, které budou vysvětleny v následujících řádcích. Čtvrtý stupeň – implementace není v modelu obsažena, protože je specifická pro každou danou společnost a nelze ji obecně popsat. (STADTLER, 2005, s. 41-42)

2.4.2.1 Typy procesů

První stupeň SCOR-modelu je tvořen základními pěti procesy v dodavatelském řetězci: Plánování, Zdroje, Výroba, Dodávky nebo také způsob dopravy k zákazníkovi a konečně reklamace, které jsou rozděleny na dva stupně – jdoucí od zákazníka směrem k naší organizaci, která je ve středu tohoto dodavatelského řetězce, nebo reklamace vycházející z naší organizace směrem k našim dodavatelům. Tyto typy procesů sestávají jak z procesů strategické úrovně tak i úrovně taktické. (STADTLER, 2005, s. 42)



Obr. č. 5: První stupeň SCOR-modelu (STADTLER, 2005, s. 42)

- **Plánování** – pokrývá procesy nutné k vyvážení kapacity zdrojů s potřebami zákaznické poptávky a také komunikaci plánů napříč dodavatelským řetězcem. V této části také můžeme naleznout metriky pro měření výkonnosti celého dodavatelského řetězce, management řízení zásob, řízení aktiv a transport mezi ostatními články dodavatelského řetězce;
- **zdroje** – pokrývají identifikaci a výběr vhodných dodavatelů, měření výkonnosti jednotlivých dodavatelů stejně jako záznam dodacích lhůt jednotlivých dodávek, platební informace a další údaje. Tato část také obsahuje management a tvorbu dodavatelských sítí (tvorba a plánování tras dodávek atd.) a řízení zásob dodaného zboží;
- **výroba** – obsahuje procesy, pomocí kterých jsme schopni plánovat výrobní proces, provádět samotnou výrobu, balení a přípravu výrobků na dodání zákazníkovi, tak aby se setkala plánovaná poptávka se skutečnou. Tato část také obsahuje řízení nedokončené výroby;
- **dodávky** – popisuje procesy jako je příjem objednávky, rezervace zboží, tvorbu limitů pro objednávku, konsolidaci objednávek, a tvorbu konečných přepravních dokumentů a faktur. Dodávky obsahují všechny

nezbytné kroky pro management objednávek, management skladu a také příjem zboží na straně zákazníka a i případnou instalaci nebo servis;

- **reklamace** – tato část se dělí na dvě části, první je spojená s reklamací směrem od výrobního podniku k dodavateli a druhá část se naopak zaměřuje na reklamaci od zákazníka. První část tvoří procesy spojené s navrácením vadného či nefunkčního zboží či produktů – v tomto případě našich zdrojů, stejně jako na produkty podléhající údržbě či opravám. Druhá část popisuje procesy pro vytvoření reklamačního rámce, evidenci reklamací s následnou analýzou příčin a také možnosti zákazníkovi satisfakce jako například výměna za nový výrobek, vrácení peněžních prostředků atd. (STADTLER, 2005, s. 42-43)

2.4.2.2 Kategorie procesů

Pět typů procesů uvedených v předchozí části se dále dělí na 26 procesních kategorií, které obsahují také pět procesů pro podporu – viz schéma na obrázku č. 6. Na této úrovni se můžeme setkávat s duplicitami v plánování nebo v nákupu jednotlivých zdrojů, nebo také se zpožděnými dodávkami konečným zákazníkům, což nám může naznačovat špatnou integraci a následnou kooperaci mezi dodavatelem a výrobcem. Každá jednotlivá kategorie procesů je přiřazena do tří procesních elementů, kterými jsou: plánování, realizace, podpora viz následující tabulka. (STADTLER, 2005, s. 43)

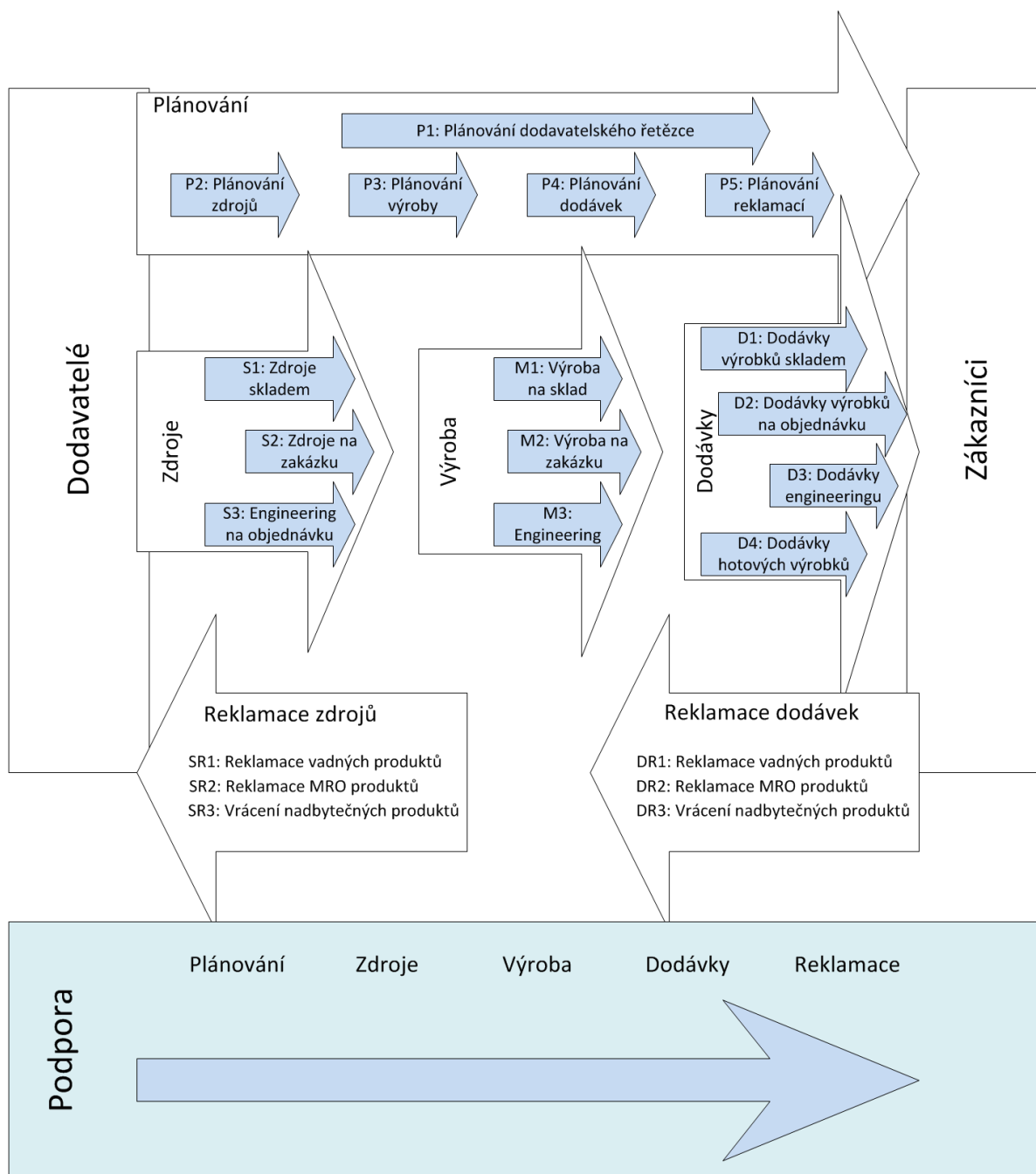
	Plánování	Zdroje	Výroba	Dodávky	Reklamace
Plánování	P1	P2	P3	P4	P5
Realizace		S1-S3	M1-M3	D1-D4	SR1-SR3 DR1-DR3
Podpora	EP	ES	EM	ED	ER

Tab. č. 3: Procesní typy a kategorie (STADTLER, 2005, s. 44)

- **Plánování** – kategorie procesů určené k podpoře plánování zdrojů tak aby se potřeba zdrojů shodovala s potřebami poptávky. Jinými slovy

srovnává plánovanou poptávku s plánem nakupovaných zdrojů a na základě poptávky optimalizuje nákup tak, aby nedocházelo k nedostatkům či přebytkům vstupů. Tento typ procesů by se měl vykonávat opakovaně ve stanoveném intervalu, aby plán nákupu zdrojů flexibilně reagoval na změny poptávky;

- **realizace** – tyto procesy jsou vyvolány plánovanou nebo aktuální poptávku. Tato kategorie popisuje hlavní, nejdůležitější, procesy v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci jako je dodání zdrojů pro výrobu, výroba, přeprava zboží ke konečnému zákazníkovi atd. ;
- **podpora** – zajišťuje podporu pro dva výše uvedené procesní elementy. Tato podpora je zajišťována především informačními systémy a obecně se tento element zaměřuje na správný tok informací dodavatelsko-odběratelským řetězce a také se zabývá vztahy a vazbami mezi jednotlivými procesy. (STADTLER, 2005, s. 43)

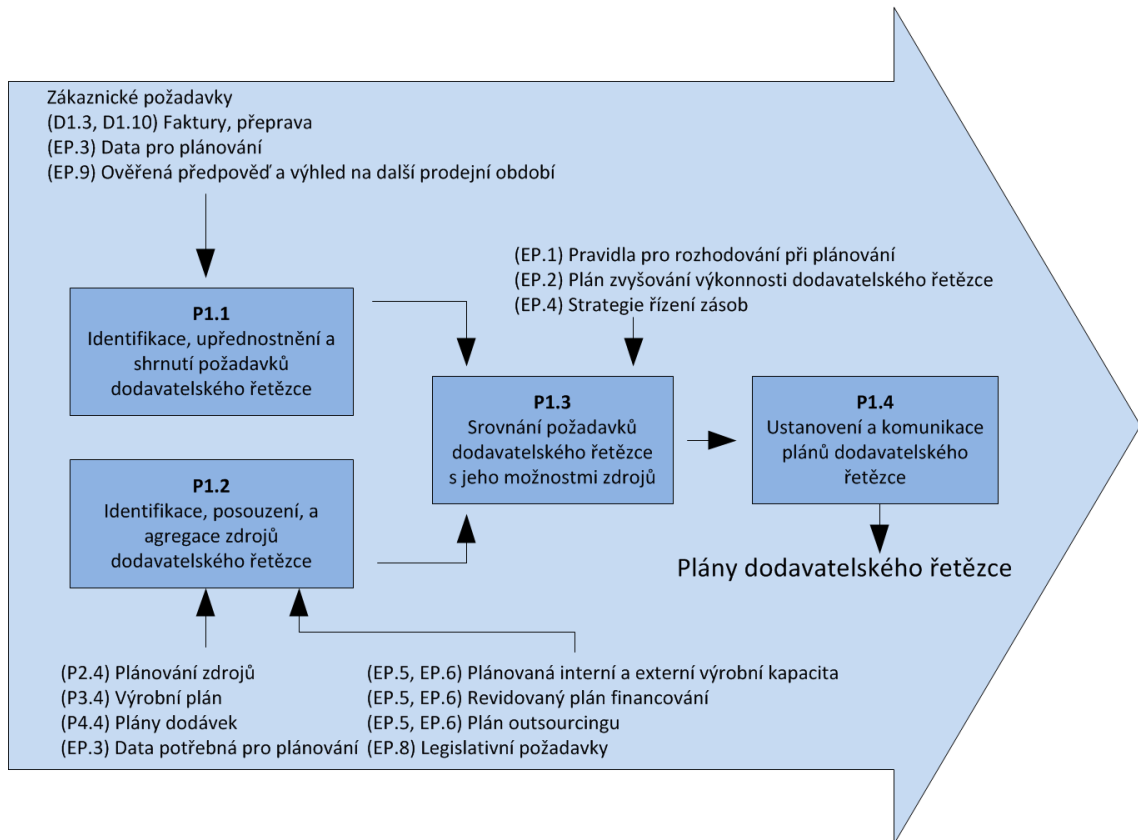


Obr. č. 6: Druhý stupeň SCOR-modelu (STADTLER, 2005, s. 44)

2.4.2.3 Prvky procesů

Následující, třetí stupeň SCOR-modelu provádí rozložení kategorií procesů na další stupeň, který se nazývá prvky procesů. V následujícím obrázku je názorně předvedeno, jak tato dekompozice probíhá na námi zvolené kategorie

procesu, zde je to proces P1 Plánování dodavatelského řetězce. (STADTLER, 2005, s. 44)



Obr. č. 7: Třetí stupeň SCOR-modelu (STADTLER, 2005, s. 45)

- **P1** – ustanovuje druhy opatření ve specifikovaném časovém období pro zajištění předpokládané potřeby zdrojů v dodavatelském řetězci tak, aby pokryly požadavky dodavatelského řetězce a uspokojili poptávku;
- **P1.1** – zajišťuje proces identifikace, upřednostnění a shrnutí požadavků dodavatelského řetězce jako celku složeného z dílčích částí tak, aby pokryl požadovanou poptávku po produktech či službách;
- **P1.2** – proces identifikace, posouzení a agregace všech zdrojů dodavatelského řetězce, které přinášejí do řetězce přidanou hodnotu v podobě výrobků či služeb;
- **P1.3** – proces vývoje časově návazných kroků k zajištění souladu mezi požadavky dodavatelského řetězce a jeho zdroji;
- **P1.4** – proces ustanovení opatření pro specifikované časové období která reprezentují požadavky celého dodavatelského řetězce a následnou

komunikaci těchto opatření napříč dodavatelským řetězcem.
(STADTLER, 2005, s. 44-45)

2.5 Klíčové ukazatele výkonnosti

Můžeme nalézt nepřehledné množství odborné literatury a článků, které se věnují problematice měření klíčových indikátorů výkonnosti například: (GUNASEKARAN (2004), LAPIDE (2000), POHLEN (2003)). Protože je však každý dodavatelský řetězec unikátní, potřebuje také specifické zacházení a aplikaci klíčových indikátorů výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI's).

V této podkapitole popíšu indikátory, které můžeme obecně použít pro hodnocení výkonnosti takřka všech dodavatelských řetězců.

2.5.1 Rychlost doručení

Rychlost a výkonnost doručení je jedním z nejdůležitějších ukazatelů měření výkonnosti v dodavatelském řetězci. Měříme ji porovnáním termínů reálného data doručení s datem, které bylo oboustranně dohodnuté mezi společností a zákazníkem v době uzavírání zakázky. Pouze dokonalé plnění objednávek, které v sobě zahrnuje doručení správného produktu na správné místo, ve správný čas zaručuje maximální zákaznickou spokojenost. Zvyšováním výkonnosti v oblasti doručování zboží si může společnost vytvářet konkurenční výhodu a zvyšovat tím svůj zisk. Rychlost doručení můžeme měřit několika různými indikátory: (STADTLER, 2005, s. 53-54)

- **Míra plnění dodávek** – vyjadřuje se nejčastěji jako procento jednotek, které jsou zákazníkovi dostupné v okamžiku jeho potřeby (LAMBERT, 2000, s. 122). STADTLER, 2005 dělí míru plnění dodávek na α level, která nám udává pravděpodobnost splnění požadavků objednávky ze skladových zásob. β level, potom udává podíl příchozích objednávek, které může být uspokojeno z našich zásob. Oproti předcházejícímu bere v úvahu to, do jaké míry nelze objednávky splnit. Posledním stupněm je γ level, který umožňuje časové a kvantitativní měření kde porovnává nevyřízené položky, které nejsou skladem a dobu potřebnou k uspokojení poptávky;

$$\gamma - level = 1 - \frac{\text{nevyřízené položky na konci období}}{\text{poptávka za období}}$$

Vzorec č. 1: Míra plnění dodávek (STADTLER, 2005, s. 54)

- **včasné doručení** – je definováno jako podíl objednávek, které byly doručeny k zákazníkovi v požadovaném termínu, nebo před ním¹. Pokud je tento podíl nízký, indikuje to chybějící sladění mezi procesy komunikace odhadu termínu doručení a procesů realizujících objednávku;
- **přesnost plánování** – porovnává plánované objemy prodeje s aktuálně uskutečňovanými prodeji a tím porovnává přesnost odhadu poptávky z minulých období. Lepší předpověditelnost budoucích zákaznických požadavků vede obecně k větší stabilitě výrobních a prodejních procesů;
- **doba dodání** – měří, z pohledu našeho zákazníka, interval od objednání do fyzického dodání zboží či služby. V poslední době se pod tlakem zákazníků stává tato doba velice významnou a hraje velkou dobu v situacích, kdy dodavatelský řetězec působí v silně konkurenčním prostředí. (STADTLER, 2005, s. 53-55)

2.5.2 Rychlost reakce dodavatelského řetězce

- Rychlost reakce popisuje schopnost reagovat na změny, které nastávají nebo již nastaly na trhu. Tato schopnost je zde brána z pohledu celého dodavatelského řetězce, který si díky včasné reakci udržuje svoji konkurenceschopnost. Ke kvantifikaci pružnosti dodavatelského řetězce se používají izolovaná měření, která měří schopnost změnit plány (flexibilita uvnitř systému) a schopnost změnit strukturu řetězce (pružnost systému jako celku). Jako příklad můžeme uvést čas potřebný

¹ Poznámka autora: Pokud uvažujeme systémy dodávek JIT tak může být problémové i doručení před sjednaným termínem

k uzpůsobení a navýšení dodávek a výroby při růstu poptávky o 20%.
(STADTLER, 2005, s. 55)

2.5.3 Zásoby

Tato problematika je vysvětlena v rámci podkapitoly 2.6

2.5.4 Náklady

V neposlední řadě, pokud zvažujeme profit dodavatelského řetězce, můžeme mezi klíčové ukazatele výkonnosti zařadit náklady a jejich měření. Náklady na prodané zboží bychom vždy měli sledovat v návaznosti na hlavní procesy probíhající napříč celým dodavatelským řetězcem a může nám k tomu vhodně posloužit SCOR-model uvedený v podkapitole 2.4. V praxi také můžeme využít informační systém, který pracuje s databázemi produkčních dat a dat z účetního systému. Konečně, náklady na záruční opravy mohou být jednak indikátorem kvality výrobků samotných ale také tyto náklady velmi závisí na propracovanosti procesů spojených s reklamací vadného zboží, takže případná optimalizace prováděná pomocí ukazatelů výkonnosti může vést ke snížení nákladů na tok reklamovaného zboží řetězcem, čímž přispěje k větší efektivnosti celého dodavatelského řetězce. (STADTLER, 2005, s. 57 - 58)

2.6 Role zásob v dodavatelském řetězci

Zásoby představují značnou část jmění podniku. Z toho plyne, že nadměrná hladina zásob může snižovat rentabilitu podniku a to ve dvou směrech. Prvním směrem je to, že se čistý zisk snižuje o hotovostní náklady spojené s udržováním zásob, tj. pojištění, daně, skladování, zastarávání, poškození a úroky. Druhým pak, že celkové jmění se zvyšuje o částku vázanou v zásobách, což snižuje obrátku jmění, nebo se podnik musí vzdát příležitosti investovat do jiného jmění. (LAMBERT, 2000, s. 150)

Nejdůležitější rolí zásob v dodavatelském řetězci je uspokojování zákaznické poptávky po produktu v co nejkratším možném termínu, kvůli neshodám dodávek od dodavatelů s očekávanou zákaznickou poptávkou musí podnik držet pro něj optimální

množství zásob tak, aby byl v dojednaném čase schopen dodat požadovaný produkt. (CHOPRA, 2007, s. 50)

Obecně můžeme konstatovat, že zásoby pomáhají utvářet konkurenční výhodu společnosti. Pokud si například společnost vytváří konkurenční výhodu v co nejkratších časech dodání zboží k zákazníkovi, bude muset držet velké množství zásob tak, aby byla schopna pokrýt zákaznické požadavky. Pokud na druhou stranu společnost utváří svoji konkurenční výhodu v nízkých nákladech a efektivnosti řízení vázanosti kapitálu, bude držet minimální počet zásob s tím, že zákazník bude muset na své zboží určitou dobu čekat. (CHOPRA, 2007, s. 50-51)

2.6.1 ABC analýza

*ABC analýza*² se používá pro pojmenování nástroje pro klasifikaci položek či aktivit podle jejich relativní důležitosti (CEMPÍREK, 2009, s. 121). Je založena na myšlence, že 20% zákazníků zajišťuje podniku 80% jeho odbytu a pravděpodobně ještě větší část zisku, nebo že například 20% skladových položek tvoří 80% podíl na hodnotě prodeje. Obecně lze dělit položky minimálně do struktury uvedené níže. V praxi si však podnik může zvolit třídění i do více kategorií, které lépe popisují jeho požadavky na řízení a nakládání s jednotlivými skupinami. (LAMBERT, 2000, s. 170-172)

- Strategické položky A s rozhodujícím podílem na pořizovacích nákladech, respektive spotřebě a s velkým zásobovacím rizikem při jejichž opatřování je třeba se orientovat na dlouhodobé smluvní vztahy s prověřenými dodavateli, pečlivě sledovat jejich ceny, podmínky a ceny v dopravě, dostupnost u dodavatele apod. Na operativní úrovni řízení je třeba mít přehled o každé položce, pokud jsou položky skladovány, je třeba volit více hladinovou kontrolu zásob s pevnými termíny objednávek. Informační systémy by měli podávat velmi podrobné informace pro přesné řízení spojené s distribucí a skladováním;

² Nezaměňujeme tento pojem s Activity Based Costing – **ABC metoda** – která se využívá ke sledování nákladů podle aktivit

- problémové položky B se stálým vlivem na konečný výsledek, ale s velkým zásobovacím rizikem. U těchto položek je kompromis mezi nízkou hodnotou průměrné zásoby a mezi malým objemem práce spojené s nákupem. Zásoby s nezávislou potřebou je vhodné řídit objednávacím systémem s periodickou – týdenní – kontrolou výše zásob;
- substituční položky C kde se pozornost soustřeďuje na plné využití nákupních kapacit, na výběr vhodných dodavatelů, substituční možnosti a strategii cen. Zásoba těchto položek se volí vyšší, aby se nemuseli tak často objednávat. Jako předpovědní model se většinou používá aritmetický průměr minulých výdajů. (CEMPÍREK, 2009, s. 121-124)

2.6.2 Obrat zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dní, po který jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Protože položka zásoby obsahuje zásoby nakupované, zahrnující zásoby zboží a materiálu a zásoby vlastní výroby, lze počítat dílčí ukazatele doby obratu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána v jednotlivých dílčích formách zásob. (KUBÍČKOVÁ, 2006, s. 75)

Dobu obratu zásob vypočteme dle následujícího vztahu:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{roční\ tržby} * 360$$

Vzorec č. 2: Doba obratu zásob (KUBÍČKOVÁ, 2006, s. 75)

Obrácená hodnota ukazatele obratu zásob pak vypovídá, kolikrát se konečný či průměrný stav zásob obrátil v dosažených ročních tržbách. (KUBÍČKOVÁ, 2006, s. 75)

$$Rychlost\ obratu\ zásob = \frac{roční\ tržby}{zásoby}$$

Vzorec č. 3: Rychlost obratu zásob (KUBÍČKOVÁ, 2006, s. 75)

Pro potřeby analytické části této práce je ještě třeba doplnit vztah pro výpočet doby obratu a rychlosti obratu zásob dle teorie Logistiky.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Spotřeba materiálu}} * 360 \text{ [Dny]}$$

Vzorec č. 4: Doba obratu zásob ve dnech (JUROVÁ, 2012)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Spotřeba materiálu}}{\text{Průměrný stav zásob}} \text{ [Počet obrátek]}$$

Vzorec č. 5: Doba obratu v počtu obrátek (JUROVÁ, 2012)

2.7 Management partnerství s dodavateli

V celém světě se projevuje velmi zřetelný trend, zejména u velkých organizací, k soustředování se výhradně na strategické oblasti podnikání, jako je marketing, vývoj, management jakosti, prodej a servis. Ostatní realizační procesy, včetně výroby samotné, jsou vytlačovány do míst, která zaručují nižší náklady a tím i vyšší zisky. Tím jen narůstá počet a spektrum možných dodavatelů, dodavatelské řetězce se neustále obohacují o nové a nové dodavatelské subjekty a naopak: odběratelé na tyto dodavatele kladou často i tvrdší požadavky než na vlastní – interní dodavatele. S tím logicky stoupají nároky na vzájemnou komunikaci a spolupráci. (BAILY, 2005, s. 199-201)

Lysons (2006) uvádí následující vývoj partnerství s dodavateli v čase dle Coxe:

- **Nežádoucí partnerství** – do poloviny 80. let minulého století bylo sbližování mezi dodavateli nežádoucí a nemyslitelné;

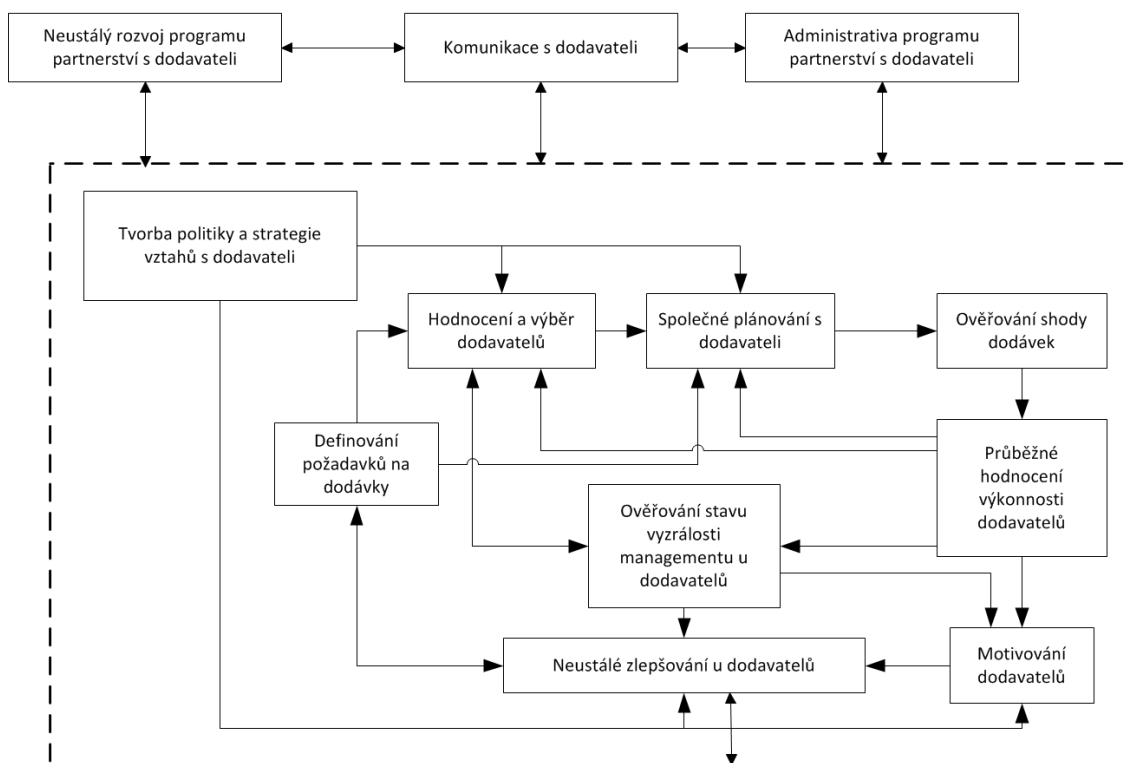
- **preferovaní dodavatelé** – poskytovatelé doplňkového zboží a služeb střední hodnoty nebo střední strategické důležitosti, kteří byli zařazeni nákupčím na seznam potenciálních dodavatelů po splnění vstupních požadavků a hodnocení;
- **jediný dodavatel** – nakupování zboží a služeb střední hodnoty ale vysoké strategické důležitosti od jediného dodavatele. Tento způsob partnerství měl omezit transakční náklady a náklady spojené s komunikací s velkým počtem dodavatelů;
- **dodavatelské sítě a partnerství s dodavateli** – vytváření partnerství mezi odběratelem a dodavatelem prvního stupně, který zároveň vytváří jednoduchá partnerství se svými dodavateli;
- **strategické dodavatelské aliance** – nazývané též Joint Ventures, partnerství sjednané s dodavatelem doplňkového zboží nebo služeb. Toto partnerství vytváří novou, nezávislou společnost na virtuální bázi. (LYSONS, 2006, s. 229)

Můžeme zde uvést ještě tři základní typy partnerství:

- **Partnerství I. stupně** – zahrnuje organizace, které mezi sebou utvořili limitovaný partnerský vztah, koordinující svoje aktivity a plánování. Toto partnerství je krátkodobé a zahrnuje pouze několik málo oblastí spolupráce;
- **partnerství II. stupně** – zahrnuje organizace, u kterých je spolupráce integrována na pokročilé úrovni. Většina partnerských vztahů má dlouhodobý charakter a zahrnuje mnoho oblastí spolupráce;
- **partnerství III. stupně** – partnerské organizace mezi sebou sdílí významnou část operativních a strategických informací. Částečně může každý partner provádět změny v systémech svého partnera bez jeho dodatečného souhlasu. Tyto partnerství mají dlouhodobý až „nekonečný“ charakter. Každá z organizací na svého partnera pohlíží jako na rozšíření sama sebe. (LYSONS, 2006, s. 410)

2.7.1 Základní rámec procesů partnerství s dodavateli

Vrcholové vedení společnosti by mělo na základě celkových strategických záměrů stanovit, udržovat a aktualizovat zvláštní politiku a strategii vztahů s dodavateli. Součástí této politiky a strategie by měla být i další rozhodnutí, např. o tom, komu a za jakých podmínek poskytovat technickou pomoc, podle kterých kritérií volit strategicky významné dodavatele, jak provázat případné partnerství s dodavateli s procesy podnikové logistiky apod. Je-li tvorba politiky a strategie chápána jako proces, musí mít své vstupy a výstupy. Klíčovým informačním vstupem jsou potom formulace celkové politiky a strategie odběratele a na to navazující jeho strategické cíle. Výstupem jsou rozhodnutí vrcholového managementu odběratele, která ovlivní přístupy a metody hodnocení a výběru dodavatelů, aktivit společného plánování s dodavateli, nástroje motivování dodavatelů, rozsah dohodnutého zlepšování u dodavatelů apod. Proces definování požadavků na dodávky je standardní součástí jakéhokoliv nákupu a vyžadují ho také normy ISO řady 9000. Pověření zaměstnanci odběratele specifikují své požadavky na termíny, objemy a jakost nakupovaných materiálů, informací, služeb apod. včetně požadavků na rozsah systému managementu u dodavatelů. Zásadním vstupem je dokumentace připravená odběratelem k výrobě resp. k poskytování služeb zákazníkům, plány objemů jednotlivých obchodních případů a podobně. (NENADÁL, 2006, s. 41-42)



Obr. č. 8: Základní rámec procesů partnerství s dodavateli (NENADÁL, 2006, s. 41)

Hodnocení a výběr dodavatelů je výrazně preventivní soubor činnosti, jejichž smyslem je ještě před uzavřením obchodní kontraktu vybrat z mnoha potencionálních dodavatelů jednoho nebo několik, kteří budou vyhovovat odběratelem zvoleným a objektivním kritériím. Informačním vstupem jsou hlavně definované požadavky na dodávky, záznamy o hodnocení výkonnosti tohoto dodavatele v minulosti, reference jiných odběratelů atd. Výstupem je rozhodnutí o tom, zda s daným dodavatelem bude či nebude navázán obchodní vztah, popřípadě vymezení podmínek, které bude muset dodavatel splnit před tím, než s ním vztah odběratelská organizace naváže. Společné plánování s dodavateli je další proces, který se prospěšně podepisuje na rozvoji vztahů mezi odběrateli a dodavateli. Jde o soubor činností, kdy je společnými týmy expertů odběratele i dodavatele vytvořena hodnotná platforma, umožňující dodavateli plnit požadavky odběratele. Právě zde se uplatňují sdílení nejlepší praxe, procesy učení se od nejlepších, vzájemná komunikace v těch oblastech, které si odběratel a dodavatel předem stanoví. Do těchto oblastí může například patřit: technologie, snižování nákladů u dodavatele, návrh metod k ověřování shody dodávek apod. Výstupem jsou pak dokumenty, které dodavatel využívá ke svým interním realizačním procesům.

Ověřování shody dodávek je další z tradičních činností, které mají podávat důkazy o tom, že se dodávka shoduje či neshoduje s požadavky odběratele. Rozsah a formy tohoto ověřování mohou být velmi rozmanité, od stoprocentní vstupní kontroly realizované u odběratele, přes přejímání dodávek pověřenými osobami přímo u dodavatele až po zrušení fyzické kontroly nakupovaných položek v důsledku dlouhodobě prokázané spolehlivosti dodavatele v předchozích obdobích. Vstupem pro ověřování jsou většinou dokumentované postupy, výstupem ověřování shody jsou s tím spojené povinné druhy záznamů, využívané v praxi i pro průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů. Informace o tom, zda dodávka splňuje či nespĺňuje specifikace odběratele, jsou cenným vstupem pro průběžné hodnocení výkonnosti dodavatelů. Toto hodnocení provádí odběratel ve stanoveném časovém horizontu podle svých hodnotících kritérií. Smyslem tohoto hodnocení je především monitorovat nebo měřit schopnost dodavatele plnit požadavky odběratele s cílem motivovat dodavatele k dalšímu zvyšování výkonnosti v budoucnu. Toto hodnocení za předpokladu objektivně využívaných měřítek může odhalit některé slabé stránky a problémy u dodavatele a sdělování výsledků tohoto hodnocení by mělo dodavatele povzbuzovat, ne stresovat. Výstupem jsou informace, které může odběratel využít v budoucnu pro výběr dalších dodavatelů u svých nových zakázek. Zkušenosti také ukazují, že předávání výsledků průběžného hodnocení výkonnosti dodavateli je velmi účinným nástrojem jak jej motivovat. Zvyšování výkonnosti dodavatele je nástrojem, jak zvyšovat hodnotu nejen u dodavatele ale i u odběratele. (NENADÁL, 2006, s. 42-43)

2.7.2 Vytváření dodavatelsko-odběratelských vztahů

Dodavatelské odběratelské vztahy představují obchodní kontakt nebo různé formy spolupráce mezi podnikem dodavatele a odběratele na trhu organizací. Tyto vztahy jsou obvykle zabezpečovány smluvně, podle legislativy obchodně závazkových vztahů, které jsou upravené obchodním zákoníkem. S realizací dodavatelsko-odběratelských vztahů je spojena řada marketingových, logistických a obchodních aktivit, které přecházejí od výzkumu trhu přes uzavření kupní smlouvy a končí u realizace dodávky, její přepravy, skladování, kontroly, pojištění apod. Při úvahách o uspořádání vztahů s dodavateli musíme vycházet z vnitřních i vnějších vlivů, přičemž za

nejdůležitější faktor je považována pozice podniku na daném trhu. (LUKOSZOVÁ, 2004)

2.7.3 Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů

Procesy hodnocení a výběru dodavatelů dnes patří ke standardně vykonávaným aktivitám prakticky u všech typů organizací. Liší se však používanými přístupy, náročností, spektrem používaných kritérií, způsobem vyhodnocování ale i mírou pochopení jejich podstaty. Je nutné zdůraznit, že smysl hodnocení potenciálních dodavatelů spočívá především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci, k získání jistoty, že se nebude nakupovat od partnerů, kteří by nebyli schopni plnit *dlouhodobě* požadavky odběratelů. Základním východiskem k tomuto procesu je poznání, že hodnocení a výběr vhodných dodavatelů budou vždy aktivitami, které je možno vůči budoucím dodavatelům považovat za víceméně jednorázové, protože se uskutečňuje pouze před uzavřením konkrétní dohody o dodávkách. (NENADÁL, 2006, s. 91)

2.7.4 Hodnocení výkonnosti dodavatelů

Pokud chceme dosáhnout základních cílů dodavatelko-odběratelské regulace zásob a dosáhnout také požadované úrovně dodávky, musíme nutně řešit také jeden z hlavních problémů každého nákupu a tím je volba dodavatele. Dodavatel a dodávané komponenty rozhodují o úspěšnosti našeho podniku. Využíváme přitom informace získané marketingovým výzkumem nákupního trhu. Vstupem do logistických procesů nákupu jsou tedy výstupy procesů z marketingu. Úroveň marketingových procesů tak přímo předurčuje úroveň procesů logistických. Za účelem realizace efektivní nákupní činnosti je zapotřebí mít k dispozici více potenciálních dodavatelů, aby podnik mohl zvažovat jejich výhodnost nebo v případě změny situace reálnou možnost obrátit se na jiného dodavatele. V opačném případě totiž odběrateli hrozí ztráty související s nutností urychleně zajistit dodavatele náhradního. Navíc může závislost na jediném dodavateli vést k jeho záměrnému zvyšování cen či diktování dalších podmínek. K efektivní nezaujaté volbě můžeme využít různé způsoby hodnocení dodavatelů, které jsou nástroji kvantitativního vyhodnocování podle předem stanovených podmínek.

Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména:

- Spolehlivost dodávky – požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase;
 - kvalita – ve smyslu dodržení kvalitativních norem;
 - způsob platby;
 - cena – která by neměla být posuzována izolovaně od ostatních kritérií;
 - rychlost dodávky;
 - přístup zaměstnanců – jejich ochota k výkonu a komunikaci;
 - možnosti slev – množstevní slevy nebo celkové hodnoty nebo také rychlosti nákupu nebo zaplacení;
 - záruky a servis;
 - balení – především z hlediska manipulace a značení zboží.
- (LUKOSZOVÁ, 2004, s. 77-78)

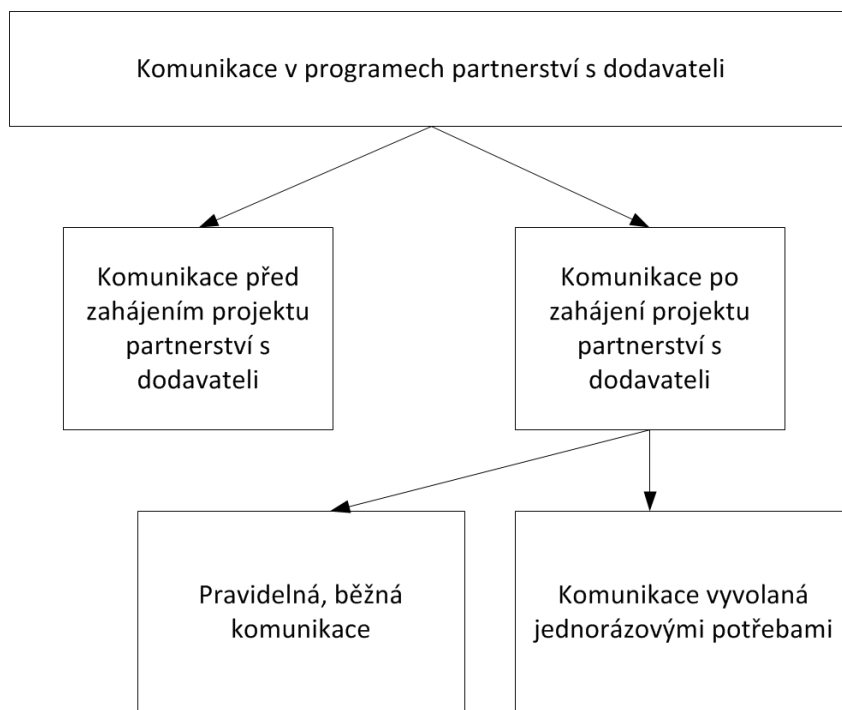


Obr. č. 9: Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů (NENADÁL, 2006, s. 189)

2.7.5 Komunikace s dodavateli

V programech partnerství s dodavateli můžeme identifikovat několik základních druhů komunikace:

- **Komunikace před zahájením projektu partnerství s dodavateli** – tento druh komunikace začíná v okamžiku, kdy se odběratel rozhodne zahájit strategický projekt budování partnerských vztahů s dodavateli a je uskutečňován mezi vrcholovým vedením obou dotčených organizací;



Obr. č. 10: Základní druhy komunikace mezi dodavateli (NENADÁL, 2006, s. 215)

- **komunikace po zahájení projektu partnerství s dodavateli** – jakmile je vrcholovým vedením obou partnerů dohodnuto, že projekt budování partnerských vztahů s dodavatelem bude zahájen a realizován, nastává další fáze rozvoje vzájemné komunikace. V tomto bodě je nutné rozlišovat dvě rozdílné formy:
 - **pravidelná, běžná komunikace** – je mnoho oblastí, které by měly být předmětem systematické komunikace kompetentních

zástupců obou partnerů. Tato komunikace by měla mít také preventivní charakter a měla by přispívat k proaktivnímu dialogu a ne pouze k reaktivnímu předávání sdělení odběratelem;

- **komunikace vyvolaná jednorázovými potřebami** – problémové situace, které není možné považovat za standartní, mohou nastat i v normálně fungujících vztazích mezi odběratelem a dodavatelem. Ty jsou nejčastěji vyvolány různými konkrétními problémy u některého z partnerů, jako jsou například problémy s plněním smluvních podmínek nebo změnami a přirozenou nutností rozvoje určitých oblastí managementu. (NENADÁL, 2006, s. 215 – 218)

2.8 Informační technologie v dodavatelských řetězcích

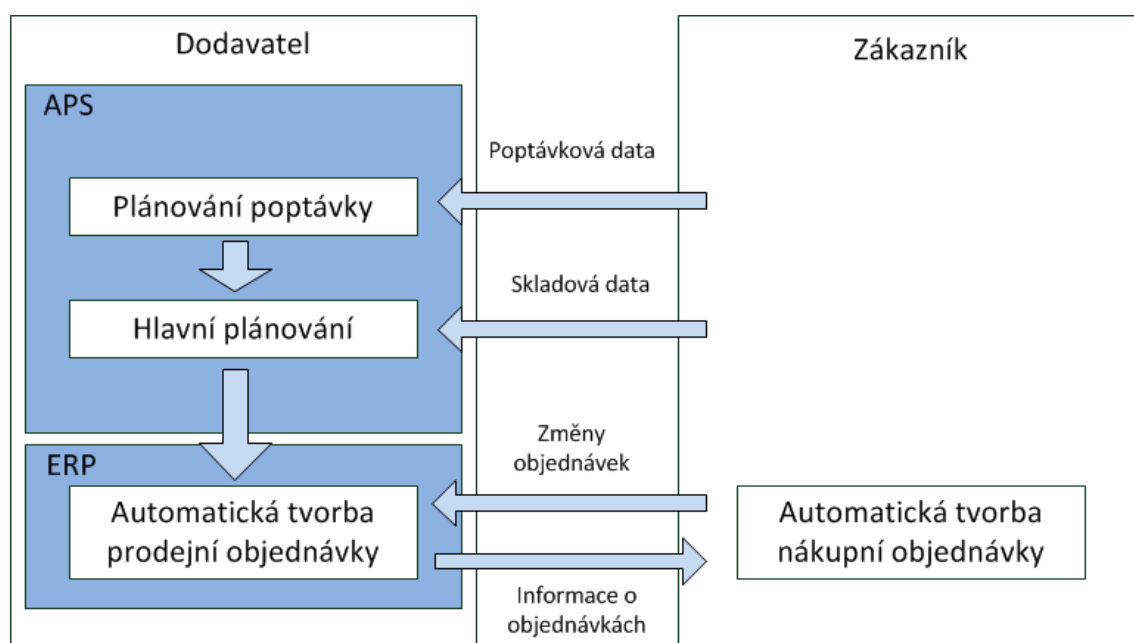
Informace jsou stěžejní pro celý dodavatelský řetězec, protože poskytují základnu pro rozhodování manažerů zodpovědných za řízení dodavatelského řetězce. Informační technologie se skládají z mnoha nástrojů pro určení důležitosti informací, pro jejich analýzu a následné rozhodování pro zvýšení výkonnosti celého dodavatelského řetězce. (CHOPRA, 2007, s. 482)

2.8.1 ERP systémy

Za ERP systémy můžeme považovat jednak aplikace, které představují softwarová řešení užívaná k řízení podnikových dat a pomáhající plánovat celý logistický řetězec od nákupu, přes sklady po výdej materiálu, řízení obchodních zakázek od jejich přijetí až po expedici, včetně plánování vlastní výroby a s tím spojené finanční a nákladové účetnictví i řízení lidských zdrojů. ERP ovlivňuje podnikové procesy, které podporuje a v mnoha případech automatizuje a je také úzce spjat s reengineeringem podnikových procesů a s projekty kvality ISO. Systém ERP může být také chápán jako parametrizovatelný, tj. jako hotový software, který podniku umožňuje automatizovat a integrovat jeho hlavní podnikové proces, sdílet společná podniková data a umožnit jejich dostupnost v reálném čase. (BASL, 2008, s. 65)

2.8.2 APS aplikace

Specifickým typem aplikací ležícím na pomezí elektronického podnikání a interních podnikových aplikací je pokročilé plánování a rozvrhování a řízení dodavatelských řetězců (APS/SCM – Advanced Planning and Scheduling/Supply Chain Management). Pokud jsou všechny jednotky dodavatelského řetězce propojeny ICT prostředky, lze si potřebné informace předávat rychle a sdílet navzájem informace o objednávkách, zásobách, výrobě atd. Výrobci tak velmi rychle zjistí požadavky svých odběratelů a vyrobí zboží v množství a provedení, které je požadováno. Odběratelé, kteří nakupují od výrobce, mohou mít přehled o stavu jeho zásob. Řízení APS/SCM aplikací vede ke schopnosti dodat produkt zkonfigurovaný odběratelem se spolehlivým termínem dodávky. Z technologického hlediska jsou SCM systémy založeny na elektronické výměně dat – EDI viz níže, nebo aplikacích založených na XML. Funkcionalita APS je založena na transakčních aplikacích typu ERP, případně ještě v kombinaci s nástroji Business Intelligence. (GÁLA, 2009, s. 200-201)



Obr. č. 11: Vztah APS a ERP při spolupráci na objednávce (STADTLER, 2005, s. 265)

2.8.3 Systémy EDI

EDI neboli elektronická výměna dat představuje způsob komunikace mezi dvěma nezávislými subjekty, při níž dochází k výměně standardních strukturovaných dokumentů elektronickou formou, a to přímo mezi jejich informačními systémy. Podpora EDI je nezbytná například u ERP systémů využívaných v automobilovém průmyslu, nebo v obchodních řetězcích. Moderní řešení proto obsahují pokročilé komunikační modely na bázi B2B a B2C, které podporují standardy EDIFACT, ODETTE, VDA atd. (SODOMKA, 2010, s. 231)

Výhody systému EDI:

- Úspora v oblasti administrativních nákladů – elektronická výměna dokladů, zkrácení textů v dokladech, omezení rizika různého výkladu u standardních definic pojmů, usnadnění tvorby datovýchází při automatizovaném zpracování, vícenásobné využívání vstupních dat u obou partnerů a tím podstatné snížení rizika výskytu chyb v datech, výrazná úspora spojená s odstraněním časově, personálně i prostorově náročného používání a archivace papírových dokumentů;
- vyšší efektivnost dodavatelského řetězce – použití EDI představuje rychlejší a preciznější zpracování informací. Podporuje zdokonalení obchodních postupů – zvyšují produktivitu práce, lepší využití skladových kapacit, kratší dodací lhůty, efektivnější stav zásob – především pak zvýšení obrátu zásob;
- EDI představuje technologický základ pro moderní systémy řízení jako je VMI, QR, JIT, ECR apod. (CEMPÍREK, 2009, s. 65-66)

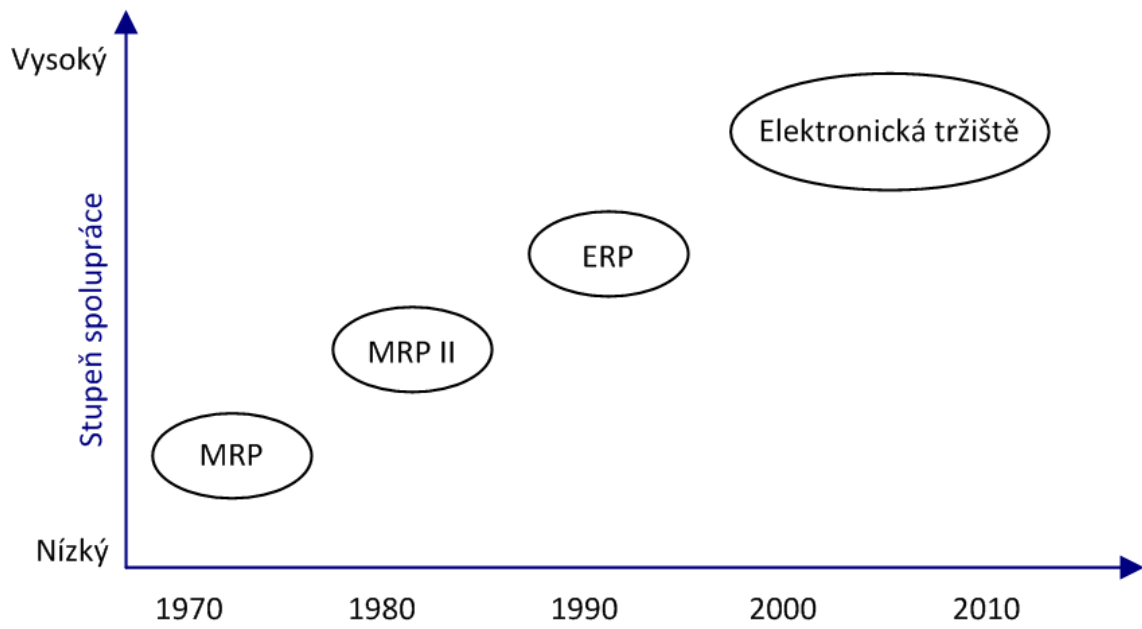
2.8.4 Budoucí vývoj IT v dodavatelských řetězcích

ERP systémy poskytly první možnosti v integrování všech procesů v dodavatelském řetězci a jejich propojení s firemními financemi a řízením lidských zdrojů. Ale v dnešní době nejsou ERP systémy schopné plně integrovat všechny požadavky rozvětvených elektronických tržišť, především pak selhávají ve spolupráci

mezi jednotlivými články dodavatelského řetězce v reálném čase. Na druhou stranu je třeba zmínit, že i v dnešní době ERP systémy nejsou zastaralé, ba naopak, jsou velice potřebné pro každou společnost pro řízení její každodenní agendy a řízení transakčních dat. (CANN, 2001, s. 110)

Moderní IS/ICT lze v dodavatelském řetězci využít k vyšším formám spolupráce než jen k dílčím řešením, jako je například CRP, VMI, ECR. Mezi takovéto koncepty patří CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) – jednotné plánování na základě společné predikce budoucího vývoje. Na pojem CPFR existuje více odlišných pohledů, často bývá také zaměňován s ostatními dílčími metodami či přístupy. Rozhodující přínos CPFR spočívá právě ve vytvoření systému sdílených informací. Na jeho základě pak vznikají přesnější předpovědi, jasně definované operativní postupy a brání se duplicitám v datech. Podstatou tvorby předpovědí jsou statistické metody implementované v informačním systému. Získané výsledky jsou následně předány všem zúčastněným článkům dodavatelského řetězce nebo podnikovým úsekům, které je porovnají se svými krátkodobými i dlouhodobými plány. Společná předpověď je pak vytvářena podle přesných pravidel CPFR systému. Z ní pak při své činnosti vycházejí všechny články řetězce při koordinaci svých aktivit, která jim umožňuje snižovat náklady a zvyšovat zisk. CPFR pak v konečném důsledku může napomoci také vývoji a využití nových metod pro předpověď poptávky.

(SODOMKA, 2012)



Obr. č. 12: Vývoj IT prostředků v SCM (CANN, 2001, s. 110)

3 Analýza současného stavu

3.1 Popis analyzované společnosti



Obr. č. 13: Logo společnosti Dahlhausen (Zdroj: Interní databáze společnosti)

Název:	Dahlhausen CZ, s.r.o.
Sídlo:	Kuřim, Knínická 1557
Identifikační číslo:	63493179
Datum zápisu do OR:	31.1.1996
Základní kapitál:	1 000 000,- Kč
Předmět podnikání:	Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje
Společníci:	Dahlhausen Holding AG – 55% Ing. Radim Bedan – 45%

3.1.1 Historie společnosti

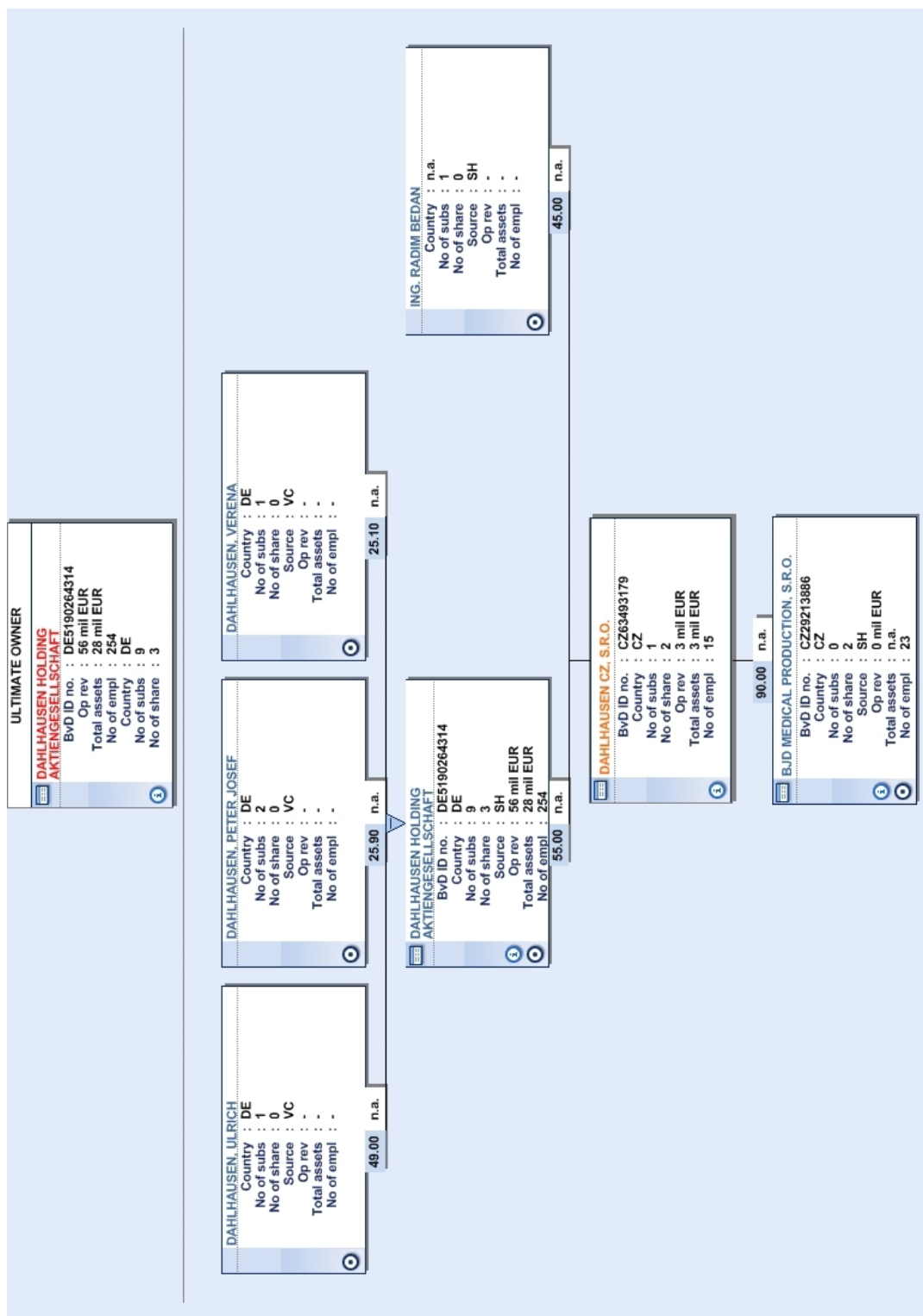
Společnost Dahlhausen CZ spol. s r.o. byla založena v roce 1996 jako druhá dceřiná společnost holdingu P. J. Dahlhausen&Co GmbH. Při svém založení měla společnost 6 zaměstnanců a působila v pronajatých prostorách o rozloze 200 m² v okrajové části Brna. Z počátku nenápadně se rozvíjející společnost vybudovala během dvou let pevnou obchodní síť po celé České republice a v roce 1998 zaměstnávala již 10 zaměstnanců, z toho 4 obchodní zástupce. Mladá, dynamická společnost se tak jasně a zřetelně zařadila na seznam důležitých dodavatelů zdravotnického materiálu. Vývoj společnosti a neustále rostoucí poptávky a požadavky zákazníků způsobily, že kapacita stávajících skladových prostor začala být nevyhovující. Vedení společnosti se proto rozhodlo pro vybudování vlastního administrativně-skladovacího centra v Kuřimi u Brna.

V září 2003 byla výstavba zahájena a za další tři měsíce se společnost v lednu 2004 přestěhovala do nových prostor. V srpnu 2004 byla společnost prověřena a

certifikována NQA podle požadavků normy EN ISO 9001:2000. Ke zkvalitnění služeb a práce se postupně rozrostlo i personální uspořádání firmy, a to o asistentku marketingu, produktového specialistu, byla přijata fakturantka a 2 pracovníci do skladu. Od roku 2009 ve společnosti pracuje 17 zaměstnanců, z nichž 8 zde působí více než 10 let, což potvrzuje, že společnost Dahlhausen CZ, s.r.o. stojí na stabilních a pevných základech. Z tohoto rozvoje vyplynula i potřeba pro další rozšíření skladovacích prostor. Tento projekt se realizoval opět ve velmi krátké době a v listopadu 2009 byly nově přistavené skladové prostory zkolaudovány. Společnost tak disponuje skladovací plochou o rozloze 1 500 m² pro uložení 2000 palet.

V roce 2010 se Dahlhausen CZ s mateřskou společností Dahlhausen Medizintechnik GmbH dohodly na rozšířené spolupráci a začali budovat novou dceřinou společnost BJD Medical Production s.r.o. V současné době je provoz s 300 m² čistých prostor – druhý největší po mateřské společnosti, 450 m² skladovacích prostor a administrativním zázemím dobudován a bude zajišťovat výrobu zdravotnických potřeb pro mateřskou společnost a její export do celé řady zemí po celém světě.

3.1.2 Začlenění společnosti do koncernu DAHLHAUSEN



Obr. č. 14: Vlastnické vazby korporace Dahlhausen (Zdroj: AMADEUS, 2013, Online)

3.1.3 Produkty společnosti

Společnost Dahlhausen CZ dělí svoje produkty do několika skupin:

- **Anesteziologie a intenzivní péče** – tato kategorie se zaměřuje především na výrobky, které souvisí s výkonem anesteziologie a intenzivní péčí o pacienta před operací, během operace a následně po operaci pokud je pacient ve vážném zdravotním stavu. Produkty se dělí do podkategorií jako je: infuzní terapie, kyslíková terapie, lokální anestezie, resuscitace a intenzivní péče;



Obr. č. 15: Výrobky pro anestezii a intenzivní péči (Zdroj: Dahlhausen CZ, 2012)

- **chirurgie** – výrobky v této kategorii jsou především určeny pro výkon operací a zákroků s nimi spojených. V této kategorii můžeme především nelézt skalpely, náhradní ostří pro vyměňovací skalpely, spojovací hadice pro odsávací systémy, tkáňová lepidla ale také například cévní náhrady, které se implantují do těla pacienta. Dalšími výrobky jsou pak přístroje pro chirurgii, především pak pro elektrochirurgii, jako například elektrochirurgické kautery;



Obr. č. 16: Výrobky pro chirurgii (Zdroj: Dahlhausen, 2012)

- **fixace** – v této kategorii se nenachází výrobky, jak by se z názvu mohlo zdát, pro fixaci zlomenin jako jsou sádky nebo dlahy. Do této kategorie patří především přípravky pro fixaci periferních i centrálních venózních katétrů, perkutánních drénů či katétrů používaných v urologii a intervenční radiologii;
- **hygiena** – obsahuje kompletní sortiment produktů pro udržení čistoty na nemocničním pracovišti, jako například vinylové rukavice, operační masky, operační čepice, pláště a mnoho dalších až po sáčky do odpadkových košů;
- **spotřební materiál** – produkty které se vyskytují i v běžných ordinacích a můžeme je proto dobře znát, například zaškrcovadla používaná při odběru krve, fonendoskopy, gely pro sonografii nebo třeba tyčinky na hygienu ústní dutiny;
- **urologie** – produkty v této kategorii tvoří především močové katétrů, močové sáčky. Speciálním produktem nabízeným v segmentu urologie je pak přístroj StoneBreaker, který je schopen fragmentace kamenů přímo v močovém traktu;
- **hojení ran** – obsahuje produkty s výhradním zastoupením pro ČR, které budou popsány níže. Dále pak tato kategorie obsahuje speciální absorpční krytí, které při kontaktu s léčivým prostředkem mění svoji strukturu a pomáhá tak rychlejší regeneraci tkáně;
- **kontrolní systémy pro sterilizaci** – jsou speciální štítky, které se používají ve zdravotnictví jako indikátory, že zdravotnický materiál

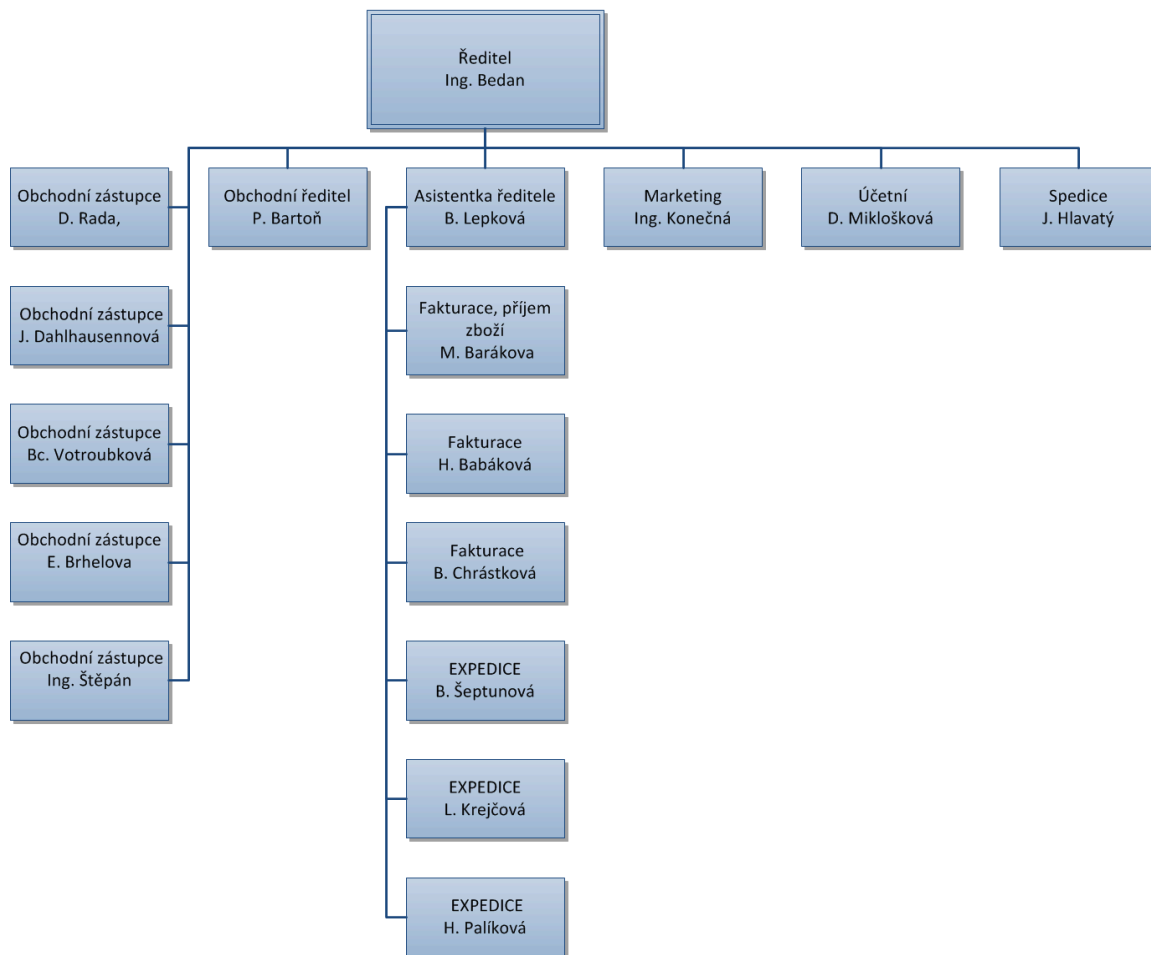
prošel sterilizačním procesem. Produkty se dále dělí na systémy pro horkovzdušné, parní a ethylenoxidové sterilizační procesy;

- **gynekologie** – obsahuje jednak spotřební materiál používaný pro gynekologické účely, ale také systémy pro rekonstrukci pánevního dna a několik přístrojů, které se využívají například ke zničení endometriální výstelky;
- **matrace a opory** – produkty především pro pacienty dlouho upoutané na nemocničním lůžku, podrobněji budou popsány níže.

3.1.4 Organizační struktura společnosti

Jak můžeme vidět na obrázku č. 17, organizační struktura společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o. je spíše plochá, s širokým rozpětím managementu, kdy v podstatě ředitel společnosti zastává „vedoucího všech“. Jedinou výjimkou je asistentka ředitele, která mimo tuto funkci zastává funkci Zástupce Pro Kvalitu (ZPK) v rámci auditů a re certifikací na normu ISO 9001. Mimo funkce ZPK řídí ještě tým šesti pracovníků, především z oddělení fakturace a skladu.

Dále je z organizačního schéma patrné, že žádná z funkcí není přímo zodpovědná za procesy týkající nákupu nebo logistiky, či dokonce přímo hodnocení výkonnosti firemních dodavatelů. Většinu z těchto funkcí zastává výše jmenovaná asistentka ředitele. Tento fakt je dle mého názoru problematický a budu se mu věnovat v návrhové části.



Obr. č. 17: Organizační struktura společnosti Dahlhausen CZ (Zdroj: vlastní)

3.1.5 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths), slabé (Weaknesses) stránky společnosti, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s podnikáterským záměrem, projektem, strategií nebo i restrukturalizací procesů. Díky ní dokážeme komplexně vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. (STŘELEČ, 2008)

Pro dokreslení analýzy současné situace společnosti, jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb z vnějšího okolí na tomto místě uvádím stručnou SWOT analýzu:

Silné stránky	Slabé stránky
Stálost zaměstnanců - velmi nízká fluktuace.	Na webových stránkách Dahlhausen je pouze částečný e-shop - malé množství objednávek
Neustále rozšiřování sortimentu - nové produkty, které na trhu chybí, nebo nabídka na trhu se nacházejících, za nižší cenu - např. ústní hygiena, Essure a další.	Neefektivní optimalizace vyhledávačů - při hledání firmy a produktů není společnost prvních hledaných stránkách výsledků.
Nákup zboží přímo od dodavatelů - nižší nákupní cena, než při využití zprostředkování třetí stranou.	Realizace pohledávkového řízení - neefektivní vymáhání pohledávek od nesolventních odběratelů.
Kvalita produktů	Vysoké prodejní ceny u některých katalogových čísel.
Podnik je členem Evropské aliance distributorů zdravotnických prostředků - EMDDA.	Málo rozvinutý environmentální management.
Vlastní distribuce do nemocnic v Brně a okolí - flexibilita rozvozů.	Nízká úspěšnost výběrových řízení.
Výroba hadic - BJD Medical, s. r. o. - nákladově efektivní řešení pro komplectaci i do setů.	Nízká frekvence aktualizace katalogu.

Příležitosti	Hrozby
Identifikace a expanze na nové trhy.	Úprava v oblasti zákonů a vyhlášek se zaměřením na DPH, DPPO, SD a jiné.
Vyhledání nových dodavatelů, především v Číně - nízké náklady.	Úpravy v oblasti řízení výběrových řízení - vyšší nároky na dodavatele zdravotnického materiálu.
Rozvoj elektronického obchodu - plnohodnotný e-shop s možností registrace a různými typy platby.	Nedodržování podmínek dodavatelů - zejména v oblasti dodržení doby dodání, kvality produktů a cen.
Optimalizace SEO pro lepší prezentaci výrobků společnosti.	Cenová politika konkurence - snižování cen konkurenčního zboží. Zejména různé smluvní ceny, akční ceny, množstevní rabaty a další.
Rozvoj incentívni turistiky - možnost pro zaměstnance nebo hlavní zákazníky společnosti.	Zvýšení a změny sazby DPH.
Poptávka po produktech v "setu" např. nástavec a hadice za zvýhodněnou cenu.	Zvýšení cen mýtného - znamenalo by opětovné navýšení cen spedičních firem. Díky tomu, by došlo k podstatnému zvýšení nákladů na dopravu a spedici.
Přímá distribuce do lékáren a tím zvýšení prodeje u produktů z řady "Vlhké hojení" - Flamigel, Flaminal a Flamirins.	Změna podmínek ze strany hlavních dodavatelů - nové obchodní podmínky a jiné.
Využití moderních nástrojů podpory prodeje.	Hrozba vstupu nových konkurentů na trh se zdravotnickým materiálem.
Požadavky na environmentální politiku.	Zvyšování úrokových sazeb, bankovních poplatků a jiných služeb.
Inovace a modernizace vybavení firmy a skladu.	Prodlužování doby splatnosti faktur ze strany odběratelů.

Tab. č. 4: SWOT analýza společnosti Dahlhausen CZ (Zdroj: vlastní)

3.2 Informační systém společnosti

Společnost Dahlhausen CZ, s.r.o. využívá pro svoji veškerou agendu informační systém Byznys Win od společnosti J.K.R. s.r.o. jako dodavatel tohoto systému byla zvolena brněnská společnost Gosvo s.r.o.

System BYZNYS Win je vyvíjen a aktuálně završuje šestnáctileté zkušenosti a know-how společnosti J.K.R. spol. s r.o., v oblasti vývoje a implementací

informačních systémů. Tento systém pracuje na platformě Windows ve vícevrstvé (Microsoft SQL server) architektuře.

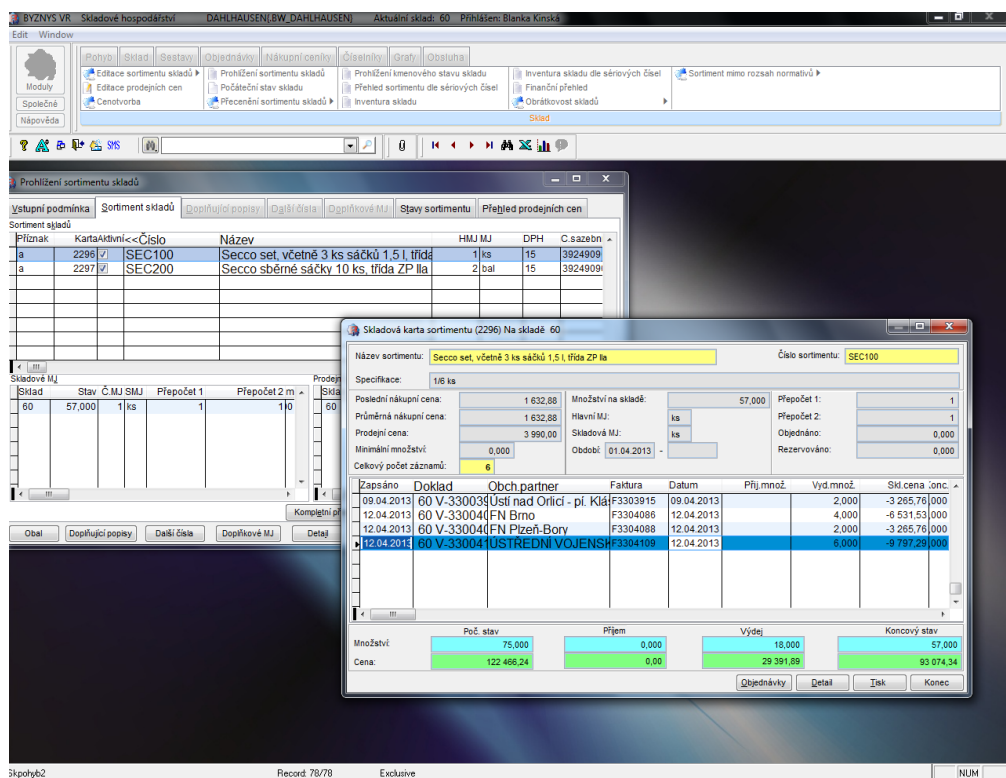
Svým rozsahem nabízených modulů a vysokou variabilitou při nasazování je schopen pokrýt potřeby společností různého oborového zaměření od obchodních společností, přes účetní společnosti až po výrobní podniky různého zaměření. Tento systém tak dokáže najít řešení pro společnosti, které mají rozsáhlé požadavky, ale i společnosti, u kterých je dán důraz na zpracovávání velkých datových objemů. Systém podléhá 2x ročně pravidelnému auditu.

Informační systém Byznys Win je nástroj pro komplexní řízení podniku. Řešení pro plánování a řízení všech klíčových podnikových procesů a to na všech úrovních podnikové architektury. Systém je navržen tak, aby v těchto klíčových procesech maximálně zvýšil efektivitu. Je určen pro společnosti, které chtějí sjednotit podnikové agendy nebo získat pomocníka pro komfortní zvládnutí základních potřeb společnosti v oblasti sledování kompletních ekonomických agend. Tento systém lze plně automatizovaně propojit se systémy elektronického obchodování a e-shopy, které jsou postavené na předem definované architektuře, která je kompatibilní s tímto ERP systémem.

Kromě základních modulů (Finanční účetnictví, Fakturace, Bankovní operace, Evidence majetku, Pokladna, Skladové hospodářství, Mzdy a personalistika a dalších) nabízí i specializované moduly podle oborového a funkčního zaměření jako jsou například Výroba, Doprava, CRM, OLAP, Finanční analýzy, iBYZNYS. Systém plně podporuje elektronický styk se státními institucemi (elektronická podání, elektronický podpis). Součástí je řešení střediskového zpracování společnosti a to na několika úrovních. Systém podporuje jazykové varianty. (BYZNYS WIN, 2006)

Informační systém Byznys nabízí tyto výhody:

- Propojení s Microsoft Office;
- B2B a B2C řešení;
- mobilní řešení;
- analytické nástroje Business Intelligence. (HAVRÍK, 2012, online)



Obr. č. 18: Pracovní prostředí Byznys Win (Zdroj: vlastní)

Společnost využívá všechny moduly z oblasti řízení financí, evidence, a skladového hospodářství. Naopak nevyužívá moduly pro řízení vztahu se zákazníkem – CRM a analytické nástroje Byznys BI a Byznys OLAP, což je zvláštní pokud si uvědomíme, že se jedná o obchodní společnost, která je na svých zákaznících maximálně závislá a každá relevantní informace jí přijde vhod. Tomuto problému se budu věnovat v návrhové části této práce.

3.2.1 Analýza informačního systému

Jak již bylo výše uvedeno, společnost Dahlhausen CZ informační systém využívá pro svoji veškerou agendu, proto je tento systém jedním z nejdůležitějších prvků potřebných pro správné a bezproblémové fungování společnosti.

Po dobu mé působnosti ve společnosti jsem však opakovaně narážel na problémy se správnou funkcionalitou některých modulů a mnohdy i s problémy fungování celého systému způsobenými poddimenzovaným hardwarovým vybavením.

Problémy funkčnosti celého systému jsou způsobeny především nedostatečnou infrastrukturou informačního vybavení společnosti. Jako slabina systému se jeví především hardware, který společnost vlastní. Opakovaně se přihodilo, že došlo k defektu síťových disků a následnému výraznému zpomalení odezvy systému na požadavky pracovníků. Musíme si zde uvědomit, že pokud by došlo k velkému hardwarovému výpadku nebo poruše, stane se z přednosti informačního systému, kterou je bezesporu jeho integrita napříč všemi odděleními společnosti, jeho největší slabina.

Jako nevhodná se jeví také podpora informačního systému ze strany dodavatele – společnosti Gosvo s.r.o. Při mém požadavku na určitou sestavu generovanou pomocí systému, nevěděla pracovnice skladu, kde tuto sestavu může nalézt, proto volala na tzv. hot-line společnosti. K úspěšnému spojení s pracovníkem technické podpory došlo až za dlouhých 19 minut (měřeno) s tím, že po neúspěšném dovolání se, jsme okamžitě vytáčeli tuto linku znovu. Tento fakt je velkým vykřičníkem především pro dodavatelskou společnost, která na svých stránkách proklamuje velice profesionální přístup k zákaznické podpoře. Jako efektivnější se zde jeví využití internetových stránek výrobce informačního systému, společnosti J.K.R., která má v sekci *Podpora* uvedený nespočet technických řešení a vyřešených dotazů spojených s uživatelskými problémy. Avšak tento postup je zase velice zdoluhavý, protože pracovník musí procházet nespočet listů této podpory, než dohledá potřebnou informaci.

Na tento nedostatek nepřímo navazuje další slabina informačního systému a to, že není schopen generovat sestavy a exporty tak, jak je požadují pracovníci společnosti Dahlhausen CZ. Tento problém je dle mého zapříčiněn z větší části malou spoluprací a konzultacemi během implementace systému ve společnosti a jasné identifikace informací potřebných pro řízení a analýzu. Jako příklad tohoto problému lze uvést nemožnost vygenerování sestavy, která by obsahovala informace o obrátkovosti zboží a nákupní cenu tohoto zboží. Tomuto problému se budu věnovat v podkapitole 3.8.2, kde se pokusím navrhnout postup, který daný konkrétní problém vyřeší.

Mezi řádky z této analýzy plyne, že společnost nezaměstnává odborníka na informační technologie, ale ani odborníka na informační systém tzv. business system

analytika. V roce 2011 sice zaměstnala odborníka na IT, avšak výběr konkrétního pracovníka se ukázal jako nevhodný a společnost se s ním musela rozloučit. Od té doby tuto činnost outsorcovala a vykonává ji smluvně zavázaná externí osoba.

3.3 Vlastnosti dodavatelského řetězce

V této podkapitole provedu analýzu vlastností dodavatelského řetězce tak, jak je definována v teoretické části této práce.

3.3.1 Funkční vlastnosti dodavatelského řetězce

Kategorie	Vlastnosti	Hodnocení	
Typ dodávek	Počet a typ objednávaných produktů	Mnoho, většinou specifické produkty	
	Počet možných dodavatelů	Omezený počet dodavatelů, především u speciálního zboží	
	Flexibilita dodavatelů	Omezená u dodavatelů z Číny, vysoká u dodavatelů z Evropy	
	Dodací lhůty a spolehlivost dodavatelů Životní cyklus nakupovaných materiálů	Průměrné až dlouhé, spolehlivost průměrná Dlouhý: 2 až 5 let	
Typ výroby	Organizace výrobního procesu Opakovatelnost operací Rychlost přechodu mezi výrobou jednotlivých komponent Úzká místa ve výrobním procesu Flexibilita pracovní doby	Společnost nemá vlastní výrobu	
	Typ distribuce	Struktura distribuční sítě	Ve většině případů třístupňová
		Možnosti doručení	Dynamické - závislé na požadavcích zákazníka
		Možnosti dopravních prostředků	Silniční doprava, u zboží z Číny lodní doprava
	Omezení plynoucí z typu přepravy (velikost, hmotnost)	Omezení velikostí dodávky pomocí lodní dopravy: 20-ti a 40-ti stopové kontejnery; jinak bez omezení	
Typ prodeje	Vztahy k zákazníkům	Trh s mnoha konkurenty, kteří mezi sebou soupeří na základě elektronických aukcí	
	Možnosti predikce poptávky	Obtížně předpověditelná poptávka	
	Životní cyklus výrobku	Střední: 1 až 3 roky	
	Počet druhů výrobků	Stovky až tisíce	
	Stupeň přizpůsobení výrobků	Standardní i specifické	
	Servisní možnosti	Z převážné většiny spotřební zboží	

Tab. č. 5: Funkční vlastnosti dodavatelského řetězce (Zdroj: vlastní)

- **Typ zakázek** – počet a typ objednávaných produktů naší společnosti je velké množství a jsou velice různorodé, většinou jsou závislé na specifických požadavcích našich zákazníků. Počet dodavatelů je omezený a to především z důvodu úzké specializace na zdravotnický materiál a plnění požadavků zdravotnických norem. Avšak u kategorie spotřebního zboží je spektrum možných dodavatelů poměrně rozsáhlé. Flexibilita dodavatelů je nižší především u dodavatelů z východu, kteří nejsou pružní především, co se týče změn v objednávkách – tomuto faktu se budu věnovat podrobněji v analýze dodavatelů a pokusím se vytvořit vhodné metriky, kterými by se dala tato flexibilita kvantitativně měřit. Dodací lhůty jsou především u dodavatelů z Číny až 3 měsíce, což je dle mého názoru velký problém především pro návaznost plnění objednávek vůči našim odběratelům. Životní cyklus nakupovaných materiálů a zboží je poměrně dlouhý a pohybuje se v rozmezí dvou až pěti let;
- **typ distribuce** – struktura distribuční sítě je ve většině případů třístupňová, kdy naše společnost nakupuje zboží přímo od výrobců a prodává jej koncovým zákazníkům, což jsou nemocniční zařízení. V některých případech je však čtyřstupňová kdy se mezi koncového zákazníka a společnost Dahlhausen včleňuje ještě velkoobchodní prodejce – tato situace nastává především u distribuce méně specializovaného zboží, především produktů pro vlhké hojení. Možnosti doručení produktů jsou dynamické, kdy je zásilka expedována ihned po obdržení objednávky od našeho zákazníka. Omezení dopravy a dopravních prostředků je standardní, co se týče dodávek po Evropě, kdy je omezení pouze velikostí skladovacího prostoru přepravního vozidla, což ale ve většině případů bývá dostatečné. Jediné omezení ve velikosti dodávek je u dodavatelů z Číny, kdy se objednávky naší společnosti musejí vměstnat do velikosti přepravních lodních kontejnerů, které jsou dle normy velké 20 a 40 stop. Menší kontejner má objem určený pro přepravované zboží 33,1 m³ větší pak 67,5 m³ proto je za potřeby

dodatečná spolupráce s čínskými dodavateli, pro určení maximálního objemu objednávaného zboží;

- **typ prodeje** – vztahy k zákazníkům v tomto případě můžeme také definovat jako smluvní ujednání o předpokládaných odběrech. Vztah zákazník – společnost Dahlhausen CZ nejsou nijakým způsobem vázány. Prodej zboží a to především do nemocničních zařízení probíhá dle nové legislativy o výběrových řízeních na základě elektronických aukcí³, do těchto elektronických výběrových řízení se přihlašuje vždy několik společností včetně naší a výběr probíhá především na základě *ceny*, která hraje klíčovou roli například na úkor kvality poptávaného zboží! Z těchto důvodů jsou možnosti predikce poptávky velice složité a mají nízkou úspěšnost, protože naše společnost nemůže dopředu předvídat, za jakou částku bude ochotna konkurenční společnost zboží prodávat – stává se například, že některé položky se prodávají pod cenou z důvodů upevnění pozice na trhu a následných dodávek takového materiálu k zákazníkovi, které nepodléhá výběrovým řízením. Životní cyklus výrobku je střední a pohybuje se od jednoho do tří let. Počet distribuovaných položek se pohybuje v roce 2013 někde na hranici tří tisíc, do budoucna chce však společnost Dahlhausen zvýšit počet skladových položek. Stupeň přizpůsobení výrobků pokrývá celé rozpětí od standardních až po specifické, ale více než 90% položek patří do standardní kategorie. Servisní možnosti se uplatňují pouze u přístrojů, kterých společnost nemá ve své nabídce velké množství.

³ Zde uvádím několik elektronických aukčních portálů, na nichž naše společnost soutěží o dodávky zdravotnického materiálu do nemocničních zařízení

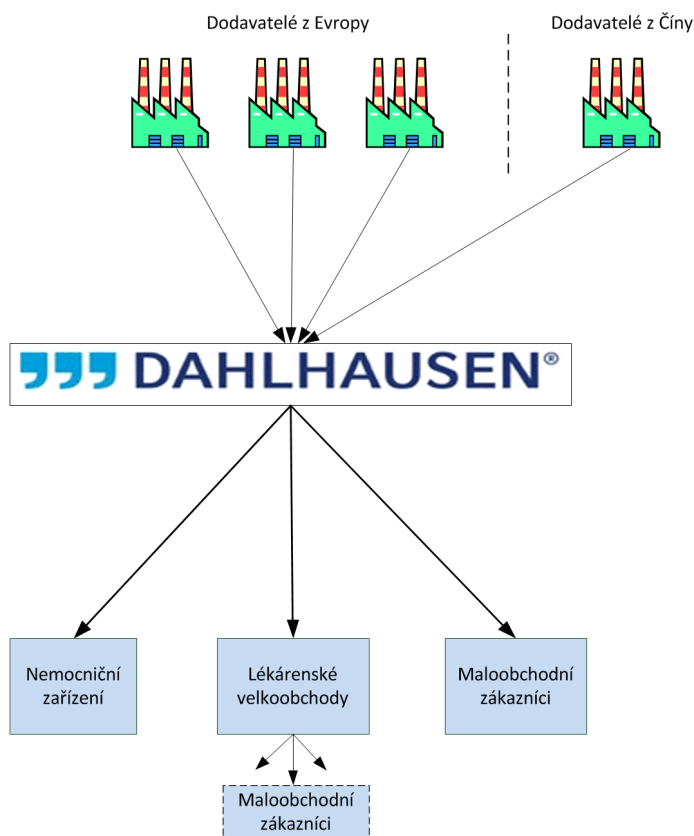
<http://www.proe.biz/www/cz/>

<https://www.egordion.cz/nabidkaGORDION/zakazkaProfilList.seam>

<https://www.tendermarket.cz/home.seam>

<https://www.softender.cz/home>

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



Obr. č. 19: Zjednodušené schéma dodavatelského řetězce (Zdroj: vlastní)

3.3.2 Strukturní vlastnosti dodavatelského řetězce

Kategorie	Vlastnosti	Hodnocení
Topologie dodavatelského řetězce	Struktura dodavatelské sítě	Přímá
	Stupeň globalizace	Globální
	Umístění jednotlivých prvků řetězce	EU, Čína, USA
	Omezení	Čas přepravy
Integrace a koordinace	Právní postavení	Inter-organizační
	Mocenská rovnováha	Dodavatelé a zákazníci
	Směr spolupráce	Horizontální
	Typ informační výměny / toků informací	Objednávky

Tab. č. 6: Strukturní vlastnosti dodavatelského řetězce (Zdroj: vlastní)

- **Topologie dodavatelského řetězce** – struktura dodavatelské sítě u společnosti Dahlhausen CZ je přímá, to znamená, že každý dodavatel dodává přímo naší společnosti, protože ta má pouze jeden centrální sklad. Stupeň globalizace značí, na kolika kontinentech se dodavatelský řetězec nachází, v našem případě se jedná o globální dodavatelský řetězec, protože jednotlivé prvky jsou umístěny v několika evropských zemích a čtyři dodavatelé společnosti jsou z Číny a USA. Čínští dodavatelé jsou potom omezení především dobou přepravy objednaného zboží. U evropských dodavatelů žádná omezení co se týká topologie dodavatelského řetězce nejsou;
- **integrace a koordinace** – právní postavení společností v dodavatelském řetězci je inter-organizační, což znamená fakt, že každá společnost je právně samostatná, netvoří se tedy divize či aliance. Mocenskou převahu v našem dodavatelském řetězci mají především zákazníci a to hlavně kvůli výše zmiňovaným elektronickým výběrovým řízením, dále mají také silnou převahu dodavatelé, u kterých mám Dahlhausen CZ smluvně ujednané výhradní zastoupení pro Českou Republiku. Směr spolupráce je horizontální, kdy mezi sebou spolupracují stejné oddělení (například logistiky) jednotlivých článků dodavatelského řetězce. K informační výměně a tokům informací dochází zejména na základě objednávek, které jsou uskutečňované elektronickou cestou, především pak pomocí emailu.

3.4 Dodavatelé společnosti

V této podkapitole provedu analýzu dodavatelů společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o. Pro lepší přehlednost jednotlivé dodavatele rozdělím dle toho, zda dodávají produkty pro další prodej nebo služby potřebné pro chod společnosti. Dále zde uvedu významné dodavatele z hlediska výhradního zastoupení uděleného pro naši společnost a produkty, na které se toto výhradní zastoupení vztahuje.

3.4.1 Dodavatelé služeb

- **Gosvo s.r.o.** – tento dodavatel je hlavním dodavatelem služeb společnosti především proto, že dodává informační systém Byznys Win, který slouží na veškerou agendu a řízení celé společnosti;
- **I.T.S. Spedition Brno s.r.o.** – je druhým nejdůležitějším dodavatelem služeb pro společnost Dahlhausen CZ, protože naší společnosti zajišťuje většinu spedičních služeb od našich dodavatelů, především pak se specializuje na expedici zboží pomocí lodní dopravy;
- **Lyreco kancelářská technika** – tato společnost je hlavním dodavatelem reklamních předmětů a také valná většina spotřebního kancelářského materiálu;
- **ostatní dodavatelé** – jako jsou dodavatelé grafických služeb spojených s tvorbou prezentací a katalogů, IT servis zajišťující především hardwarové vybavení společnosti, dodavatelé telekomunikačních služeb, dodavatelé služeb zajišťujících chod společnosti jako například úklid nebo revize elektrických a proti požárních zařízení, dodavatelé webových stránek a další.

3.4.2 Dodavatelé produktů

V této podkapitole uvedu nejvýznamnější dodavatele společnosti Dahlhausen CZ a u vybraných dodavatelů také přidám detailnější popis dodávaného zboží.

- **P.J. Dahlhausen** – tato společnost je matka české pobočky sídlící v Německu. Jako taková tvoří největší objem odebíraného množství zboží,

protože česká pobočka nemá svoji výrobu. Největší část výrobních kapacit je situována právě u německé matky nebo je touto společností zajišťována formou nákupu od dalších dodavatelů;

- **TEMPUR-MED** – je důležitým dodavatelem především proto, že má naše společnost výhradní zastoupení na jeho produkty. Nákup probíhá přes výhradní zastoupení Tempur-Med v ČR, které zajišťuje společnost Machala a.s. Nabízené produkty spadají do kategorie *Matrace a opory*. Tyto produkty se vyznačují především speciálním složením z viskoelastických materiálů, které tvoří otevřené buňky a které reagují na teplotu a přizpůsobují se tak pacientovu tělu. Všechny výrobky jsou dodávány v nepromokavém prodyšném potahu, který lze prát, čistit a dezinfikovat prostředky používanými v nemocnicích;
- **Flen Pharma** – je dodavatelem léčiv pro podporu hojení chronických a akutních ran a redukci bakteriálního osídlení. Dodávané produkty jsou Flaminal Forte, Flamigel, Flaminal Hydro a Flamirins. Na všechny tyto produkty má společnost Dahlhausen CZ opět výhradní zastoupení pro Českou Republiku. Tyto produkty jsou zajímavé tím, že jsou volně prodejné i pro koncové zákazníky z řad občanů a slouží především pro hojení ran po popálení ať již horkým předmětem či tekutinou nebo i sluncem. Léčebné účinky těchto preparátů můžeme vidět na následujícím obrázku;

Pacient 6 let Mokravé a anemické plochy v rozsahu celé pravé dlaně, naplněné bullly na volární straně všech prstů a bullly na pravém předloktí. Celkem asi 1.5% hlubokého II. stupně. Po toaletě rány a okolí byl aplikován Flaminal. Převazy po 24 hod.



18.6. Plochy ve dlani byly koriové, při okrajích s hemoragickými okrsky, na prstech bullly, které jsme perforovali.



24.6. Znova provedena toaleta rány, plochy na malíku a v proximální části dlaně mají charakter popálení III. stupně, proveden debridement, na malíku pravé ruky zbytková koriová plocha, dlaň téměř zhojena.



13.8. Jizvy jemně růžové, jen naznačena hypertrofie na V. prstu. Funkce ruky je plná.

Obr. č. 20: Léčebné účinky Flaminalu (Zdroj: Dahlhausen CZ)

- **GEM Italy** – u tohoto dodavatele má společnost také sjednané výhradní zastoupení pro ČR a to na výrobky GLUBRAN 2 a GLUBRAN Tiss což jsou chirurgická tkáňová lepidla na bázi syntetického co-monomeru. Pro laika se dají přirovnat k sekundovým lepidlům, které používáme například v domácnosti, avšak s těmito lepidly jsme schopni lepit například cévy srdce, spojovat oddělené žíly, či je používat místo klasického chirurgického šití ran. Dále jsou v nabídce produkty spojené s aplikací těchto lepidel – aplikační katetry pro laparoskopii, rozprašovače a další;
- **FEG TextilTechnik** – dodává speciální protetické implantáty pro chirurgii stomie. Na všechny produkty má společnost Dahlhausen výhradní zastoupení. Jedním z nejdůležitějších je pak produkt DynaMesh-IPST, který se používá pro prevenci parastomální kýly⁴;
- **HOT Dog International** – společnost Dahlhausen CZ je výhradním zástupce této společnosti pro český trh. Řada nabízených produktů nese

⁴ Parastomální kýla vzniká při provedení stomie břišní dutiny například při nutnosti zavést umělý vývod střeva, se musí proříznout břišní dutina, která je tímto zákrokem oslabená a může dojít k protlačení obsahu břišní dutiny skrz svalovou tkáň. Produkt DynaMesh-IPST je speciální síťka která tomuto procesu zabraňuje tím, že oslabené místo zpevní.

název HOT Dog a podobnost s ne zrovna zdravou pochutinou je velice vzdálená. Tyto produkty slouží především pro zahřívání pacientů při operaci a pooperačních stavech, kdy může docházet k hypotermii;

- **Pacific Hospital Supply** – je čínský dodavatel produktů, které naše společnost posléze označuje jako svoje vlastní tzv. OEM. Do těchto produktů patří zejména řada OptiFlo ,což jsou uzavřené odsávací systémy;
- Jako dalších, méně významných dodavatelů společnost využívá: Unomedical, LINA Medical, KIMETEC, Bio Nova, Primed, Britts Care, Augustine Biomedical, Aspen, Smartstream, Copenhagen Medlab, Intomedic, OKL Auckland, BJD Medical, Prosys International, Allium Medical, Conceptus, Metrodoloris, Convatec.

3.4.3 Analýza dodavatelů produktů na základě velikosti nákupu

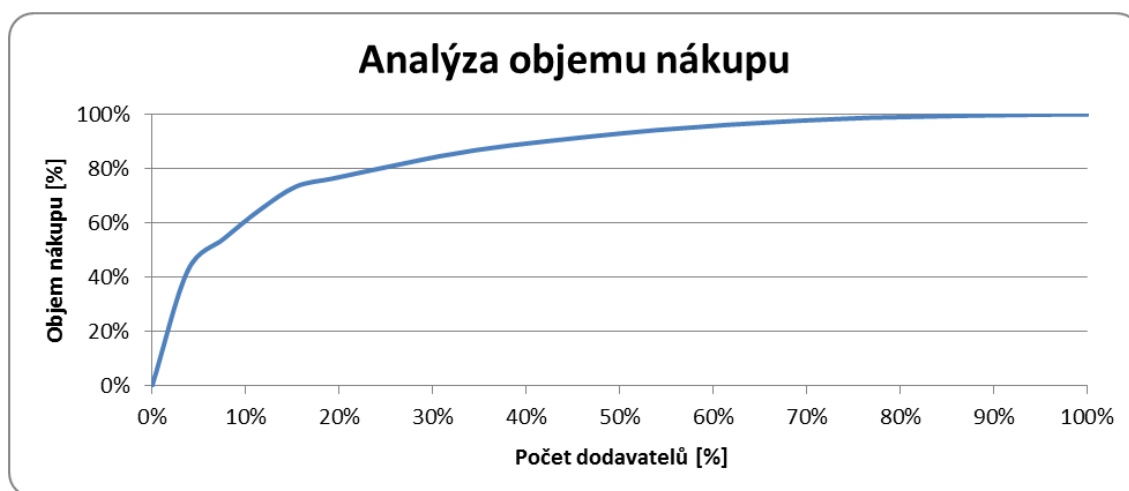
V následující tabulce můžeme vidět seznam dodavatelů zboží za rok 2012, seřazený dle objemu nákupu v pořizovacích cenách tak, jak jsem jej vyexportoval z ERP systému Byznys. Poslední dva sloupce jsem dopočítal pro potřebu grafického znázornění analyzované situace.

Z tabulky a následného grafického vyjádření je patrné, že výše jmenovaná společnost P. J. Dahlhausen tvoří největšího dodavatele zboží svým bez mála čtyřiceti tří procentním podílem. Z grafického vyjádření můžeme také usoudit na pravdivost teoretických východisek této práce, a sice části kdy jsem popisoval analýzu ABC neboli Paretův princip. V našem případě tvoří osmdesát procent nákupu pouze šest dodavatelů což je 23% z celkového počtu dodavatelů, je tedy potvrzeno pravidlo 80/20.

V návrhové části této práce se pokusím navrhnout opatření, jak by měla s touto informací společnost Dahlhausen CZ nakládat. Dosud totiž z těchto výsledků nebyly vyvozeny žádné závěry.

Dodavatel	Příjem v NC	Příjem v PC	Marže	Marže v %	Podíl z celkového nákupu	Kumulativní procentní přírůstek
P.J. Dahlhausen	20 752 602	41 803 474	21 050 871	101,44%	42,698%	42,698%
Primed Halberstadt GmbH	5 626 417	11 504 565	5 878 148	104,47%	11,576%	54,274%
Pacific Hospital Supply Co.,Ltd	5 172 820	13 620 744	8 447 924	163,31%	10,643%	64,917%
FLEN PHARMA N.V.	4 155 035	9 074 132	4 919 096	118,39%	8,549%	73,466%
BJD MEDICAL PRODUCTION s.r.o.	1 402 884	2 357 683	954 799	68,06%	2,886%	76,352%
GEM S.r.l	1 388 874	2 239 700	850 826	61,26%	2,858%	79,210%
FEG Textiltechnik	1 343 121	2 438 375	1 095 254	81,55%	2,763%	81,973%
UNIVERSAL PROGRESS PLASTIC MFY.CO.,LTD.	1 304 633	1 757 564	452 931	34,72%	2,684%	84,657%
LINA MEDICAL	1 079 391	1 909 770	830 379	76,93%	2,221%	86,878%
Biomed Technology Corp.	876 408	2 256 600	1 380 192	157,48%	1,803%	88,681%
Bio Nova International Pty. Ltd.	732 094	841 774	109 681	14,98%	1,506%	90,188%
Unomedical Ltd.	704 541	1 873 760	1 169 219	165,96%	1,450%	91,637%
IntroMedic Co.Ltd.	652 125	1 052 123	399 999	61,34%	1,342%	92,979%
Britts-Care B.V.	606 501	1 224 192	617 691	101,85%	1,248%	94,227%
Dahlhausen Medizin Technik	486 165	1 145 300	659 135	135,58%	1,000%	95,227%
MACHALA a.s.	472 382	811 659	339 277	71,82%	0,972%	96,199%
Smartstream Pty Ltd	370 649	578 400	207 751	56,05%	0,763%	96,961%
AUCKLAND MEDICAL POLYMER(TIANJIN) CO., L	362 677	1 215 349	852 671	235,11%	0,746%	97,708%
MEDINORM	290 802	530 976	240 174	82,59%	0,598%	98,306%
Prosys International Ltd	254 057	600 360	346 303	136,31%	0,523%	98,829%
Conceptus SAS	135 666	135 666	0	0,00%	0,279%	99,108%
MetroDoloris	135 438	249 000	113 563	83,85%	0,279%	99,386%
HOT Dog International	115 854	314 200	198 346	171,20%	0,238%	99,625%
COOPERSURGICAL INC	90 827	145 600	54 773	60,30%	0,187%	99,812%
Kimetec GmbH Medizintechnik	73 087	132 000	58 913	80,61%	0,150%	99,962%
Aspen Medical - HOJENÍ	18 443	23 680	5 237	28,40%	0,038%	100,000%
Celkový součet	48 603 494	99 836 646	51 233 153	-	-	-
Průměrná marže	-	-	-	94,37%	-	-

Tab. č. 7: Dodávky zboží v roce 2012 (Zdroj: interní data společnosti)



Graf č. 1: Objem nakupovaného zboží od dodavatelů v roce 2012 (Zdroj: vlastní)

3.4.3.1 Relevantnost výše uvedené analýzy

Při provádění analýzy zásob uvedené níže jsem zjistil, že relevantnost exportované sestavy velikosti nákupu od jednotlivých dodavatelů je velice nízká.

Pro provedení analýzy zásob jsem použil sofistikovaný analytický nástroj Microsoft Visual Studio 2010, který se spíše využívá pro aplikace Business Intelligence. Avšak pro tyto účely se také náramně hodí. Celý problém je v tom, že nelze jednoduše spojit několik exportů z ERP Byznys, které jsou ve formátu MS Excel, proto jsem využil MS Visual Studio.

Po provedení spojení dvou exportů, a to Export celého skladu a Export dodavatelů jednotlivého zboží jsem zjistil, že dodavatel každého konkrétního zboží je uveden pouze u 937 položek, zatím co celkový počet skladových položek je 1983! Z toho plyne, že u 1046 položek není dodavatel zboží vyplněný. Na tomto zjištění by, co se týče těchto řádků, nebylo moc zajímavého, avšak když jsem těchto mnou vytvořených 937 položek vložil do kontingenční tabulky a provedl součet jednotlivých položek dle dodavatelů, zjistil jsem, že uvedené hodnoty se přesně shodují s hodnotami výše uvedené tabulky č. 7.

Z toho plyne, že se společnost řídí naprosto mylnými údaji a velikost nákupu a případné rozdělení dodavatelů do kategorií je zcela zavádějící!

Tomuto zjištění se budu věnovat v návrhové části této práce.

3.5 Analýza metodiky současného hodnocení výkonnosti dodavatelů

Jako jediný způsob hodnocení výkonnosti dodavatelů společnosti Dahlhausen CZ se v současné době používá formulář vytvořený především pro účely auditu pro ISO normu 9001, která hodnocení dodavatelů doporučuje v podkapitole 7.4.1 Proces nakupování. Hodnocení je rozděleno do podsložek a to na dodavatele služeb, dodavatele zboží a Outsourcing. V každé složce jsou pak jednotlivé formuláře, každý pro jednoho dodavatele, kteří jsou řazeni dle velikosti objemů nákupu, tak jak jsem je identifikoval v podkapitole 3.4.3. Formulář obsahuje název firmy, druh dodávky, specifické významné kvalitativní požadavky a doplňující informace k realizaci dodávek. Pro každý rok se zapisují poznámky jako například neshody při dodávkách, změny ve způsobu vyřizování objednávek, způsob reakce na objednávku atd. Hodnocení probíhá *jednou za tři měsíce* a to vždy na konci kvartálu.

Sledují se následující kritéria dodávek:

Hodnocená kritéria			
Kvalitativní	Záruky	Neshody	
Technická	Operativnost, informovanost	Dodržení termínů dodávek	Kvalita
Ekonomická	Cena	Legislativa	

Tab. č. 8: Kritéria dodávek (Zdroj: Dahlhausen CZ)

Pravidla hodnocení jsou následující:

- 1 – bez výhrad
- 2 – s výhradou
- 3 – neuspokojivé

A – nejméně v polovině hodnocených kritérií dosahuje hodnocení 1; ve zbývajících 2

B – ve většině kritérií je hodnocen 2, nemá nikde 3

C – ve většině kritérií 2, vyskytuje se i 3

N – nový dodavatel – hodnocení podle získaných podkladů a referencí jeho zákazníků

Jako příklad uvádím výslednou podobu hodnocení výkonnosti dodavatele P. J. Dahlhausen, který je největším a nejdůležitějším dodavatelem naší společnosti:

	1.3.2012	4.6.2012	7.9.2012	10.12.2012	Poznámka
Záruky	1	1	1	1	A
Neshody	2	1	1	2	B
Operativnost	1	2	2	2	B
Dodržení termínů dodávek	2	2	2	2	B
Cena	2	1	2	2	B
Legislativa	1	2	1	1	A
Kvalita	2	1	1	1	A

Tab. č. 9: Hodnocení výkonnosti dodavatelů (Zdroj: Interní data společnosti)

Proces hodnocení probíhá spíše neodborným způsobem, kdy jak můžeme vidět z možností samotného hodnotícího formuláře, není ani jiných východisek. Hodnocení probíhá tedy kvalitativním způsobem a bývá většinou „odhadováno“. Jediným kvantitativním znakem, který jsem identifikoval a který se *opravdu měří* a zaznamenává je počet neshodných dodávek, které se evidují v knize neshod č. 2.

Dle mého názoru a zjištěných teoretických poznatků a přístupů, které popisují v teoretické části této práce je systém hodnocení výkonnosti dodavatelů ve společnosti Dahlhausen CZ nevyhovující a nemá žádnou nebo velice malou vypovídající hodnotu o reálné výkonnosti jednotlivých dodavatelů.

Proto se této problematice budu detailně věnovat v návrhové části této práce, kde navrhu nový způsob hodnocení výkonnosti dodavatelů, který bude postaven na principech moderních přístupů měření výkonnosti a který bude zaměřen na kvantitativní metodiku měření.

Analýzu výkonnosti dodavatelů tedy provedu až v návrhové části již s nově vytvořeným hodnotícím rámcem.

3.6 Zákazníci společnosti

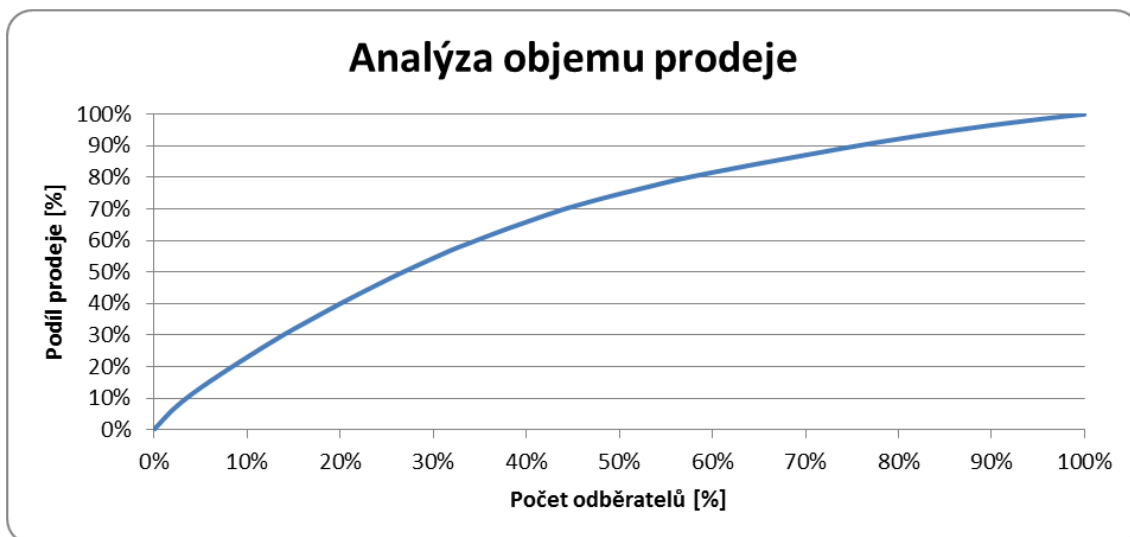
Pokud provádíme analýzu dodavatelů, měli bychom se také zmínit o toku zboží ven z naší společnosti směrem k našim zákazníkům. V této podkapitole proto provedu stručnou analýzu nejvýznamnějších zákazníků společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o.

Odběratelů společnosti je okolo tří set, následující tabulka obsahuje pouze deset TOP odběratelů, kteří tvoří největší příjmy pro naši společnost.

Pořadí	Odběratel	Finanční objem prodeje [Kč]	Marže [Kč]	Marže [%]	Podíl na celkovém prodeji [%]
1	FN Ostrava	3 202 897,84	1 293 512,81	67,74	6,25%
2	Martek Medical - Třinec + Ostrava	2 494 621,29	867 629,19	53,33	4,87%
3	FN v Motole	2 138 438,92	1 002 536,26	88,26	4,17%
4	FN u sv. Anny	2 004 019,49	818 291,85	69,01	3,91%
5	FN Plzeň-Bory	1 913 320,73	959 746,05	100,65	3,74%
6	Martek Medical - Prostějov(pův. BRNO)	1 896 512,25	649 470,61	52,08	3,70%
7	PHOENIX	1 826 741,54	692 979,46	61,12	3,57%
8	Liberec nemocnice a.s.	1 678 003,00	751 065,63	81,03	3,28%
9	IKEM	1 664 015,06	816 167,18	96,26	3,25%
10	Zlín nemocnice T.Bati	1 639 021,85	683 724,12	71,57	3,20%

Tab. č. 10: Deset nejvýznamnějších odběratelů (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedené tabulky můžeme především vidět procentní rozdělení jednotlivých odběratelů dle finančního objemu prodeje. V tomto případě se zde neprojevuje Paretův princip a rozdělení odběratelů je více ploché, než například rozdělení našich dodavatelů. Tento fakt je *velkou výhodou* pro naši společnost, protože má svoje příjmy poměrně dobře diverzifikované a v případě ztráty některého z odběratelů by nemělo dojít k velkým propadům prodeje a tím pádem příjmů společnosti. Společnost by se také jako v případě analýzy zboží měla zaměřit na ty odběratele, kteří generují největší marži. Marže se však velice špatně odhaduje dopředu, jelikož výsledná prodejní cena bývá předmětem elektronických aukcí, jak již bylo zmiňováno, tím pádem cílení na určitého zákazníka je velice složité.



Graf č. 2: Objem prodeje jednotlivým odběratelům (Zdroj: vlastní)

3.6.1 Hodnocení spokojenosti zákazníků

Naše společnost provádí hodnocení spokojenosti zákazníků třemi různými způsoby:

- Prostřednictvím obchodních zástupců;
- prostřednictvím porad v sídle společnosti;
- pomocí telefonní ankety.

Logické je hodnocení obchodními zástupci a na základě telefonní ankety, avšak hodnocení spokojenosti zákazníků, které se provádí v sídle společnosti je v tomto případě dle mého názoru zbytečné a postačí místo toho na pravidelných poradách prezentace jednotlivých obchodních zástupců na toto téma.

Hodnocení spokojenosti zákazníků na základě telefonické ankety je prováděno *jednou ročně* což je dle mého názoru také nevyhovující a mělo by se provádět, dle mé analýzy nejlepších zákazníků minimálně jednou za kvartál.

Hodnocení je prováděno dotazníkovou metodou, kdy jsou zákazníci dotazováni na jednotlivá kritéria jako je: spokojenost s rychlostí realizace objednávky, spokojenost s kvalitou našich výrobků, spokojenost s nabídkou sortimentu, spokojenost s webovými stránkami a konečně spokojenost s vystupováním obchodních zástupců.

Kritéria hodnocení jsou 3: Nespokojen; Spokojen; Velmi spokojen.

Dle mých teoretických znalostí by bylo mnohem vhodnější *zavést index spokojenosti zákazníků* a vytvořit nový, propracovanější, formulář hodnocení, který by

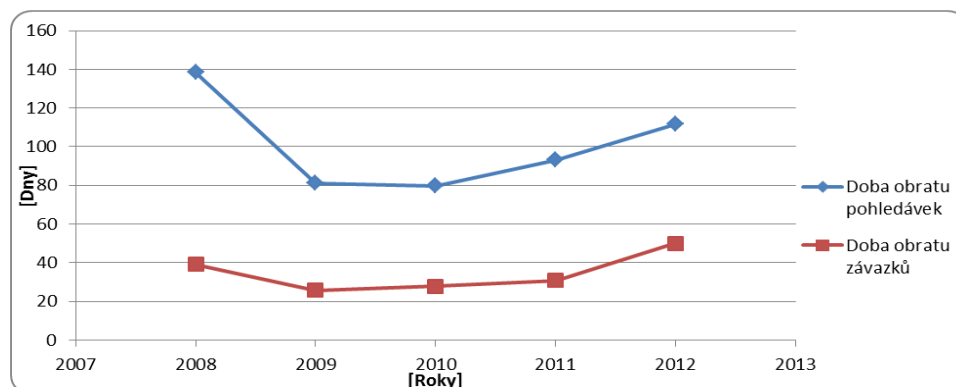
se mohl například spojit s informačním systémem Byznys a mohl by sloužit pro účely modulů jako je CRM nebo BI. Tímto by se opět provedla větší automatizace firemních procesů a odlehčilo by se pracovníkům od zdoluhavých analýz pomocí program MS Excel.

3.7 Pohledávky a závazky společnosti

Společnost Dahlhausen CZ, s.r.o., jak již bylo zmiňováno výše, působí na velmi specifickém trhu se zdravotnickými potřebami. Tento trh se vyznačuje velkou vyjednávací silou našich odběratelů – nemocnic a nemocničních konsorcií. Pro analýzu pohledávek je tento fakt velice významný, protože tyto společnosti si prakticky určují dobu splatnosti. Minimální doba splatnosti, kterou tyto společnosti požadují je 90 dní. Není ovšem výjimkou setkat se s fakturami, které jsou vystavované na 200 a více dní!

Na druhé straně dodavatelského řetězce, který tvoří naši dodavatelé, je situace opačná. Jelikož většinu našich dodavatelů tvoří společnosti, u kterých má naše společnost vyjednané výhradní zastoupení pro ČR, musí také k dodavatelům přistupovat opatrně a svoje závazky vůči nim plnit v co možná nejkratších termínech, aby nedošlo k poškození dobrého jména společnosti Dahlhausen CZ a odebrání výhradního zastoupení. Můžeme tedy říci, že dodavatelé mají také velkou vyjednávací sílu vůči naší společnosti.

V následujícím grafu je tato situace velice názorně graficky vyjádřena pomocí doby obratu pohledávek a doby obratu závazků.



Graf č. 3: Doba obratu pohledávek a závazků (Zdroj: vlastní)

Pokud nebudeme brát v úvahu extrémní rok 2008, tak v následujících letech se rozdíl mezi dobou zaplacení závazků a pohledávek pohyboval v rozmezí 52 – 62 dní. Tento rozdíl působí naší společnosti velké problémy. Například si nemůže dovolit objednat takové množství zboží od dodavatelů z číny, kde je třeba naplnit celý přepravní kontejner a tudíž ceková cena by byla pro společnost likvidační.

3.8 Zásoby

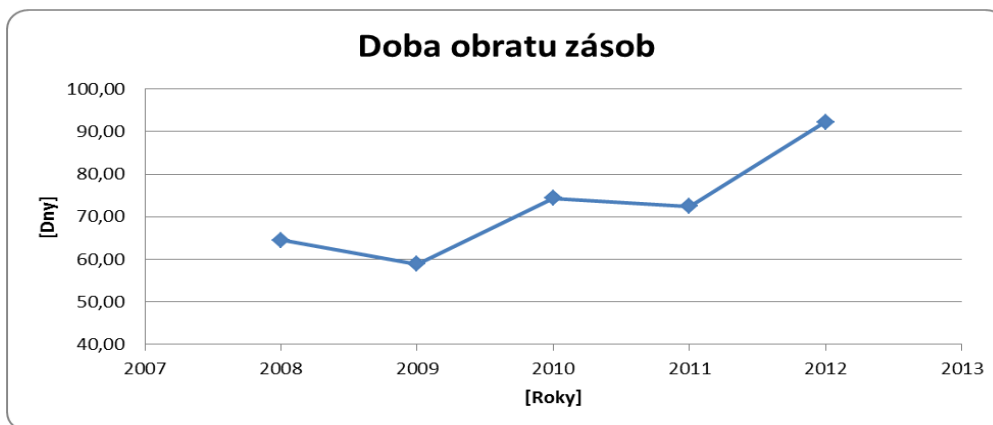
V této podkapitole provedu analýzu zásob naší společnosti dvěma různými metodami. Jednak pomocí teorie finanční analýzy jako dobu obratu zásob a pro druhou metodu využiji teoretické poznatky z oblasti logistiky a vytvořím tabulku pro pohodlnou kategorizaci neobrátkových zásob pomocí sofistikovaného programu MS Visual studio.

3.8.1 Doba obratu zásob

Z následující tabulky a grafu, které jsou vypočteny z finančních výkazů společnosti, můžeme pozorovat postupný nárůst doby obratu zásob. V roce 2008 sice došlo k mírnému snížení rostoucího trendu avšak to jen díky tomu, že v tomto roce společnost dosáhla velmi vysokých tržeb, které tento ukazatel ovlivnily. Tento trend by měl být pro společnost velmi znepokojivým ukazatelem vázanosti svého kapitálu v zásobách. V následující podkapitole uvedu detailní analýzu obratu jednotlivých skladových položek.

Doba obratu zásob	2008	2009	2010	2011	2012
[Dny]	64,51	58,87	74,35	72,37	92,22

Tab. č. 11: Doba obratu zásob v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní)



Graf č. 4: Doba obratu zásob v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní)

3.8.2 Analýza doby obratu zásob

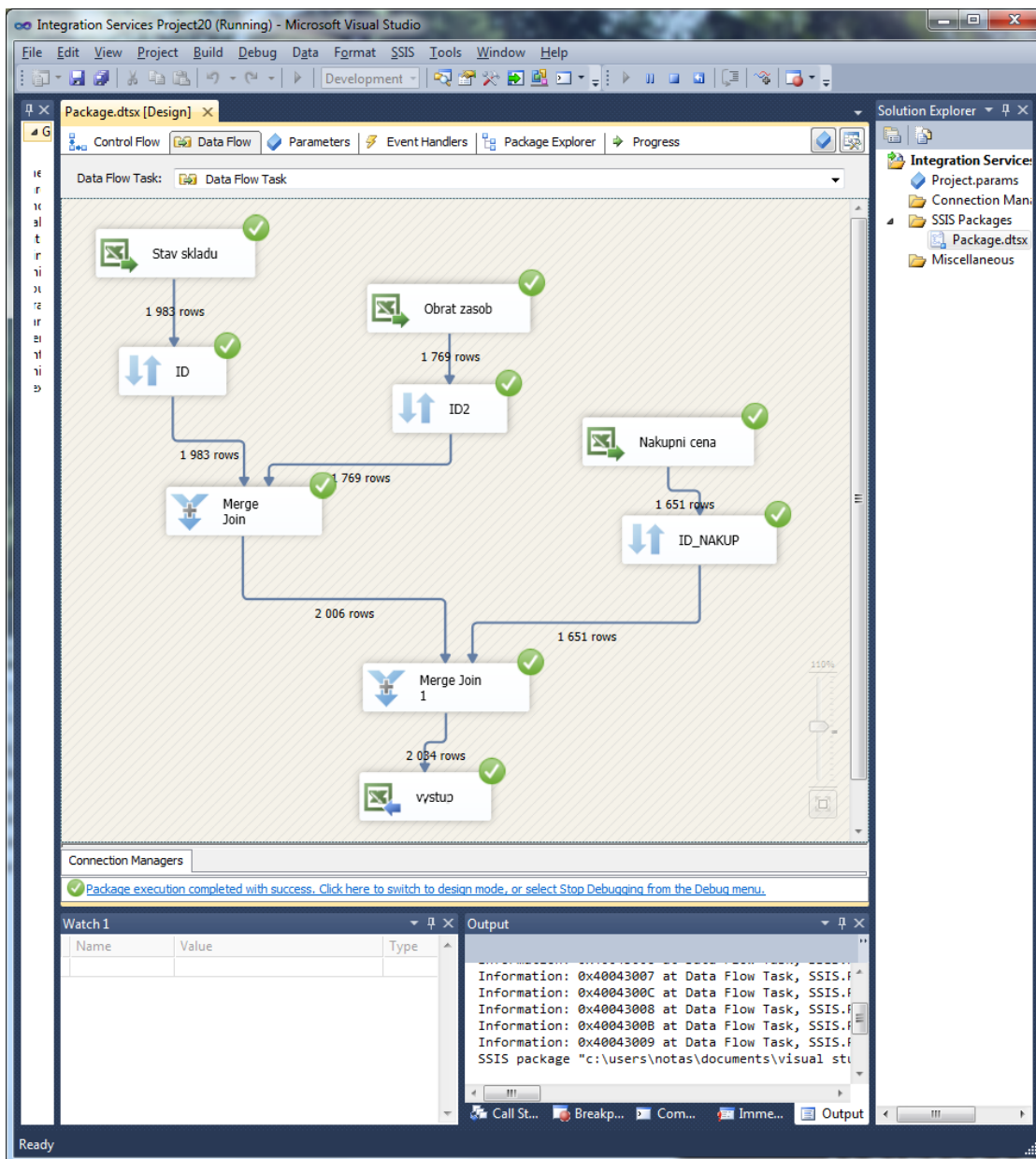
Jedním z mnoha úkolů, které jsem měl za úkol vyřešit, byl problém společnosti s neaktivními zásobami. Těmito zásobami společnost zbytečně váže svůj kapitál i cenné úložní prostory svého skladu na místo toho, aby je využila pro zboží, které je žádáno zákazníky a tím snížila dobu nutnou pro vyřízení objednávky a hlavně snížila vázanost svých prostředků do neaktivních zásob.

Informační systém, který společnost využívá jako svůj hlavní ERP systém neumožňuje jednoduchým způsobem vyexportovat sestavu tak, aby bylo pracovníkovi, zodpovědnému za sledování skladových položek jasné na které položky se má zaměřit – které jsou bez obratu. Tento pracovník musí provést několik exportů do několika souborů typu Excel, ve kterých následně manuálním způsobem porovnává položku po položce. Důležité je například mít v jedné sestavě skladové číslo, nákupní cenu, prodejní cenu a obrat zásob, tak aby byly všechny údaje okamžitě a bez zdlouhavého vyhledávání analyzovatelné.

Pro tuto neobvyklou analýzu jsem si zvolil program Microsoft Visual Studio 2010 protože s ním mám zkušenosti a především proto, že se na tyto účely náramně hodí, ba dokonce je k podobným úlohám přímo jedna jeho část vyvinuta. Postup analýzy by byl pravděpodobně také možný pomocí programu MS Excel a jeho speciálních funkcí jako je například *SVYHLEDAT* avšak tato volba by byla velice *nesystémová*, jelikož MS Excel je schopen zaznamenat maximálně „pouze“ 65 536

řádků. Pokud by tedy došlo k hypotetickému navýšení skladových položek nad toto množství, byl by MS Excel již nepoužitelný.

Při samotné analýze jsem postupoval dle procesů, které se nazývají ETL (Extrakce, Transformace, Zavedení) a využívají se především v databázových uložištích a datových skladech. Z následujícího obrázku č. 21 může i laik odvodit proces sloučení tří nezávislých tabulek do jedné výsledné, kdy jako spojení mezi jednotlivými tabulkami jsem použil příkazový blok *Merge Join* který je schopen, po naprogramování, přiřadit jednotlivé řádky jedné tabulky – v mém případě té co se nachází na levé straně – řádkům tabulky na straně pravé s tím, že data z levé strany jsou určující. Tento příkaz se nazývá *Left Outer Join* a pracuje tak, že ponechá všechny údaje z levé tabulky a přiřadí údaje z té pravé. Proto jsem jako levou tabulku musel použít export celého skladu, ke kterému jsem následně přiřazoval obrat zásob a údaje o nákupní a prodejní ceně.



Obr. č. 21: Analýza zásob pomocí MS Visual Studio 2010 (Zdroj: vlastní)

Výslednou tabulku zde nemohu celou uvést z důvodu její značné velikosti – 2035 řádků. Proto zde uvádím prvních deset položek seřazených dle doby obratu zásob ve dnech od největší nenulové hodnoty.

ID	Stav v mj	Prum_Stav	OBRAT_ZASOB	Cekovy_vydej	Prum__Nakupnicena	Celkem v NC	Prodejni_Cena	Celkem_PC
07.078.06.230	554	655,497	119956	2	3,64	2018,59	5,9	3268,6
121090	18	111,984	40986	1	27,48	494,56	29	522
07.086.18.231	69	69,415	25406	1	2,61	180,43	6,1	420,9
07.079.18.210	489	493,402	18058,5	10	2,93	1433,55	6,1	2982,9
8135	0	93,328	17079	2	0	0	43	0
G2-LPC-RIG	165	195,957	14344,045	5	283,02	46698,96	340	56100
04.400.02.015	357	366,153	13401,2	10	7,31	2608,24	11	3927
1400	100	103,333	9455	4	21,56	2156,2	30,4	3040
13.803.01.150	20	20,5	7503	1	34,67	693,42	57,9	1158

Tab. č. 12: Analýza zásob po ETL procesu (Zdroj: vlastní)

Z tabulky č. 12 můžeme analyzovat všechna potřebná data, která jsem dostal za úkol spojit do jedné výsledné sestavy. Především se jedná o dobu obratu zásob – v tabulce je uvedena jako *OBRAT_ZASOB* a nákupní cenu respektive celkovou nákupní cenu – označenou jako *Celkem v NC* – která je násobkem nákupní ceny a počtu položek zboží na skladě. Tyto údaje potom můžeme sumarizovat a vyčíslit kolik váže neobrátkové zboží kapitálu společnosti.

Výsledky této analýzy jsou alarmující! Jak můžeme vidět z prvních deseti položek, doba obratu zásob, která se počítá dle vzorce č. 4 uvedeného v teoretické části této práce, se pohybuje v tisících dní. To je způsobeno jednak velmi malým prodejem a také konstrukcí tohoto vzorce, avšak tyto hodnoty jsou reálné a mají silnou vypovídající úroveň o stavu zásob naší společnosti.

Jako ještě více alarmující se jeví fakt, že 751 položek z celkových 2035 typů zboží je *zcela bez pohybu*.

Jednoduchým vzorcem v programu MS Excel pak můžeme provést součet vázanosti kapitálu jen u těchto položek v nákupních cenách, které nám „leží“ skladem a dojdeme k částce **2 481 077 Kč**. Pokud provedeme sumu nákupní ceny všech položek, dostáváme se k číslu 17 315 771 Kč. Z toho plyne, že zásoby, které mají nulovou prodejnost, tvoří **14,33%** z celkového finančního objemu skladových zásob. Musíme si také uvědomit fakt, že jsme v tomto výpočtu nezohlednili položky, které sice mají aspoň minimální pohyb, ale jak můžeme vidět z výše uvedené tabulky, tento pohyb je také minimální a měli bychom je započítat také.

4 Vlastní návrhy řešení

4.1 Organizační struktura

V podkapitole číslo 3.1.4 v analytické části této práce jsem popisoval stávající organizační schéma společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o. Na základě této analýzy navrhuji úpravu organizačního schéma a to zejména tak, že by se měli obchodní zástupci zařadit pod obchodního ředitele a ne jak tomu je doposud aby byli odpovědní přímo řediteli.

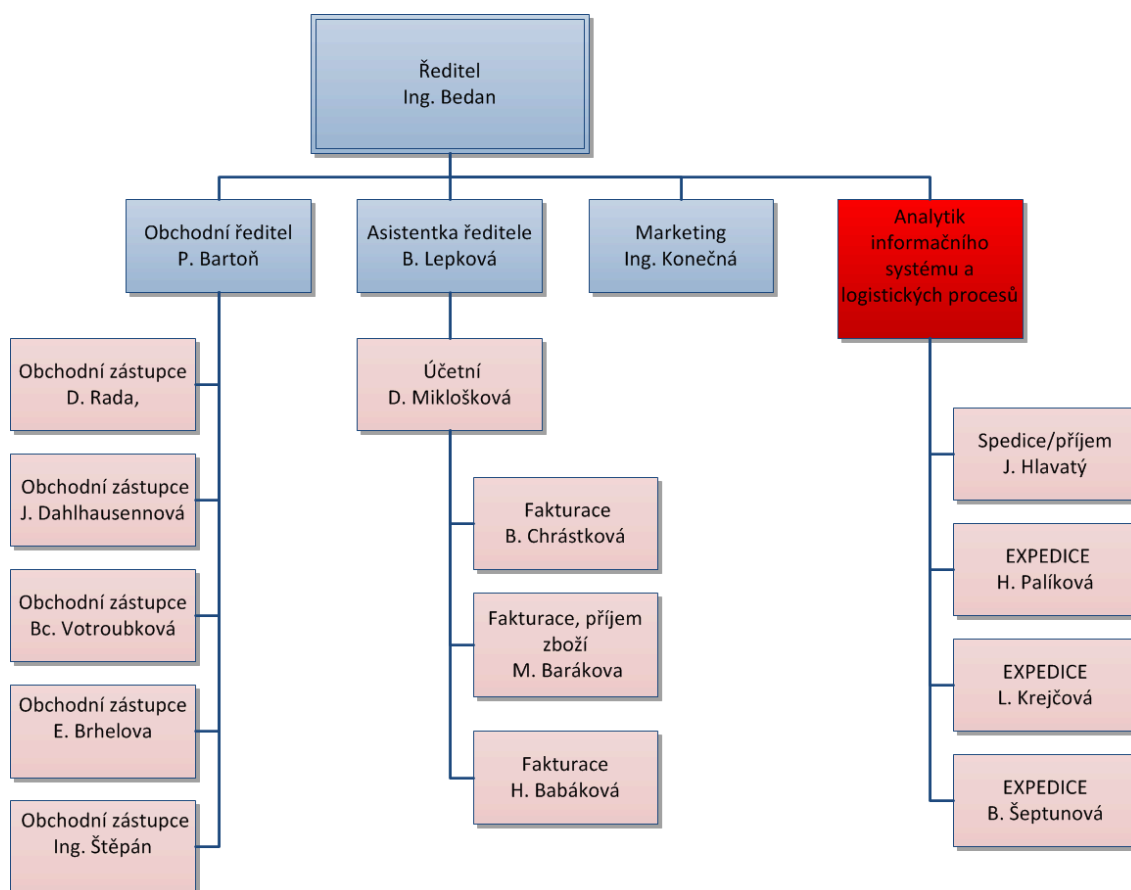
Dále navrhuji přijmout pracovníka, který bude zodpovědný za informační systém a generování analýz podobných těm které jsem provedl v analytické části pomocí programu MS Visual Studio. Dále by tento pracovník měl být zodpovědný za logistické procesy, procesy objednávání a také za hodnocení našich dodavatelů. Jelikož je společnost Dahlhausen CZ malou společností, bude muset tato funkce být kumulována. Ve velké společnosti by samozřejmě obě tyto funkce zastávali dva specialisté. Tento model si ale naše společnost nemůže finančně dovolit. Dále by tento pracovník přebíral pod svoji odpovědnost pracovníky skladu.

Tímto doporučením dojde k odlehčení povinností asistentky ředitele, která má v nynější podobě organizačního schématu na starosti mnoho neslučitelných kompetencí.

Ředitel společnosti by se měl také zamyslet nad delegací některé ze svých funkcí na jeho podřízené, například již zmiňovaného obchodního ředitele, jelikož je značně vytížen, což může vést k jeho špatným rozhodnutím.

Navrhované změny jsou v následujícím organizačním schématu znázorněny načervenalou barvou, nový pracovník je pak znázorněn červeně.

Případné náklady na nábor tohoto pracovníka může společnost pohodlně vykryt z prodeje nízko obrátkového zboží, tak jak jsem jej identifikoval v analytické části této práce.



Obr. č. 22: Navrhované organizační schéma (Zdroj: vlastní)

4.2 Informační systém

V návaznosti na analýzu informačního systému bych v první řadě navrhnul společnosti výběr nového dodavatele IT služeb, jelikož dnešní společnost je značně nevyhovující a zdá se, že nemá dostatečnou profesionální úroveň potřebnou pro zvládnutí správy IT prostředků v naší společnosti.

Pokud bychom se odkázali o kapitulu výše, s tímto výběrem by již mohl pomoci nově přijatý pracovník zodpovědný za chod informačního systému – IT specialista.

Je třeba si uvědomit, že funkce celé naší společnosti stojí a padá na informačním systému a proto je jeho stoprocentní funkcionality plně žádoucí.

Dále navrhuji, aby tento pracovník procházel pravidelným školením u společnosti J.K.R. díky kterému by byl informován o všech novinkách a nových funkcionalitách tohoto systému.

Tímto by se také mohla zlepšit technická podpora ze strany dodavatele informačního systému, která jak jsem již uvedl, je v mnoha případech nedostupná. Především pak by měla naše společnost vyjednat u dodavatele informačního systému nápravu v oblasti telefonické podpory, s čímž by mohl nový pracovník také pomoci díky svým konexím, které by si v sídle společnosti, kam by pravidelně jezdil na školení, vytvořil. S tímto souvisí i fakt, že pokud by byl vyčleněn jeden pracovník v naší společnosti, mohl by potom dále poskytovat podporu ostatním pracovníkům společnosti a tím by se komunikace směrem k dodavateli informačního systému zjednodušila a omezila pouze na jednoho člověka, který by také dané problematice rozuměl mnohem lépe, než například fakturantka nebo pracovník expedice.

4.2.1 Moduly ERP

Z výše uvedeného vyplývá, že by společnost měla také zvážit nákup některých modulů informačního systému, které dosud nevyužívá. Především navrhuji nákup modulu Business Intelligence a CRM. Na čem jiném by měla obchodní společnost stavět než na kvalitní analýze prodejních dat? Právě pro tyto účely by byl určen modul BI, pomocí kterého by mohlo vedení společnosti pravidelně a jednoduše vytvářet požadované analýzy a predikce chování celého trhu. Modul CRM, by zase velkou měrou přispěl k optimalizaci procesů v marketingovém oddělení. Jako příklad lze uvést dotazování se zákazníků na jejich spokojenost s naší společností, které by se dalo skrze tento systém pohodlně automatizovat čímž by ulehčilo pracovníkům společnosti od této agendy.

4.2.2 Zavedení EDI platformy

Posledním návrhem co se týče informačního systému, by mělo být zavedení nebo spíše nastavení elektronické výměny dat – EDI. Nastavení proto, že informační systém již EDI platformu obsahuje, stačí ji tedy za pomoci systémového integrátora společnosti J.K.R. uvést v život a využívat jej minimálně pro potřeby dodavatelů v kategorii A, jak jsem ji definoval v analytické části této práce. Jako pilotní projekt by

mohla posloužit německá matka Dahlhausen, od níž naše společnost odebírá více než 42% celkového nakupovaného zboží. S tímto zavedením by také mohl výrazně pomoci nově zaměstnaný IT specialista.

4.3 Návrh kategorizace dodavatelů

Jak jsem uvedl v analytické části této práce v podkapitole 3.4.3 společnost Dahlhausen CZ dosud neprovádí žádnou kategorizaci dodavatelů dle objemu nakupovaného zboží.

Proto navrhuji zavést kategorizaci dodavatelů minimálně do tří skupin dle Paretovy analýzy na kategorie A, B a C. Do kategorie A by měli spadat dodavatelé, kteří tvoří 75% celkového nákupu, do kategorie B potom dodavatelé kteří tvoří kumulativní procentní přírůstek od 76% do 91% a do skupiny C potom zbytek dodavatelů do sta procent.

Jako názorné grafické řešení se může pohodlně využít grafu vytvořeného v analytické části.

Mnou navrhované řešení by v současné situaci znamenalo zařazení čtyř dodavatelů do kategorie A, sedmi do kategorie B a patnácti do kategorie C, přičemž každá kategorie by měla mít stanovené odlišné periody pro hodnocení dodavatelů a také odlišné způsoby partnerství s těmito dodavateli.

Samozřejmě je na společnosti jak si procentní rozdělení sama rozdělí. Na zvážení však dávám možnost řadit do budoucna dodavatele nejenom podle velikosti provedeného nákupu ale také například na *základě tvořené marže* a podporovat prodej od dodavatelů, kteří tvoří pro naši společnost největší přidanou hodnotu. Například zboží od dodavatele Auckland Medical naše společnost prodává s marží 235% ! a přitom je řazen v kategorii C. Tento návrh je však potřeba vzít na vědomí především z pohledu marketingové strategie a mělo by se jemu věnovat především marketingové oddělení – vytipovat dodavatele kteří tvoří nejvyšší marži a jejich produkty pak prosazovat na trhu.

4.3.1 Doplnění chybějících dodavatelů

Navrhuji na základě zjištěných nedostatků v podkapitole 3.4.3.1, aby společnost co možná nejdříve provedla doplnění dodavatelů ke všem svým skladovým zásobám v ERP systému Byznys.

Pouze a jedině tak může relevantně provádět kategorizaci a hodnocení výkonnosti dodavatelů jak popisuji v předešlé podkapitole. Následně jsem provedl měření, jak dlouho danému pracovníkovi odpovědnému za tuto agendu trvá doplnění chybějících údajů a vytvořil přibližnou kalkulaci nákladů spojených s doplněním.

Měření jsem prováděl na testovacím vzorku deseti zápisů chybějících dodavatelů do informačního systému. Průměrný čas jsem změřil 7 minut na jednu položku. V následující tabulce je uvedena kalkulace přibližných nákladů na doplnění všech dodavatelů do jejich skladových karet. Společnost by také měla zvážit, jestli na tuto práci nenajme nějakého brigádníka či studenta, například Fakulty Podnikatelské. Který by však tuto práci vykonal za delší časové období, avšak pořád by se po finanční stránce vyplatil společnosti více než její vlastní pracovník, nehledě na to, že by tento kmenový pracovník mohl vykonávat svoji činnost, kterou má v popisu práce.

Pozice pracovníka	Počet položek k doplnění	Průměrný čas na doplnění jedné položky	Hodinová mzda pracovníka	Odhadovaný celkový čas na doplnění	Odhadované celkové mzdové náklady
	[Ks]	[Min.]	[Kč/Hod.]	[Hod.]	[Kč]
Fakturantka	1046	7	147	122,03	17938,9
Brigádník / Student	1046	9	100	156,90	15690,0

Tab. č. 13: Kalkulace nákladů na doplnění skladových karet (Zdroj: vlastní)

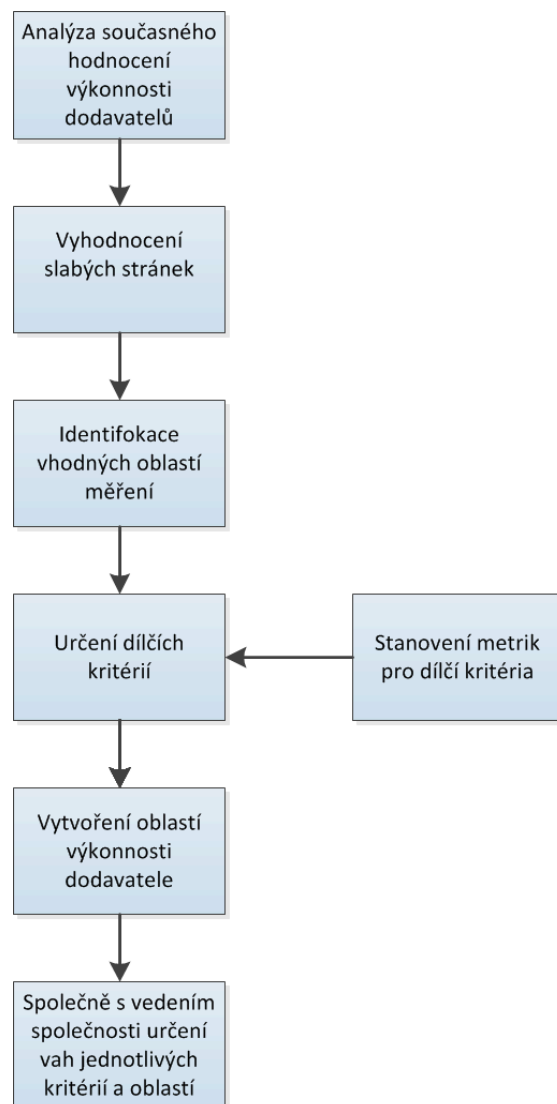
4.4 Návrh nového hodnocení dodavatelů

Tuto podkapitolu diplomové práce považuji jako stěžejní část, především proto, že jak jsem již zmínil v analytické části, společnost Dahlhausen CZ s.r.o. má sice zavedený systém pro hodnocení výkonnosti dodavatelů, avšak tento systém je zcela nevyhovující a je zaveden pouze pro účely re certifikace společnosti na systém managementu dle normy ISO ČSN 9001. Proto v této části navrhnu postup a hlavně výběr vhodných ukazatelů a metrik pro měření výkonnosti dodavatelů a následně z těchto ukazatelů a metrik sestavím výsledný model pro hodnocení výkonnosti dodavatelů.

4.4.1 Postup vytvoření modelu hodnocení výkonnosti dodavatelů

Na základě provedené analýzy současného hodnocení výkonnosti dodavatelů bylo nejprve třeba identifikovat slabé stránky současného modelu. Tato práce nebyla nikterak složitá, jelikož tento model byl postaven na, pokud bychom byli hodně shovívaví, kvalitativních znacích měření.

Proto bylo zapotřebí identifikovat nové, vhodné, oblasti měření. Pod mým vedením jsme s managementem společnosti vytvořili několik dílčích kritérií, která jsou, ostatně to byl můj požadavek, založená na kvantitativním způsobu měření. Dále jsme pro tyto dílčí kritéria identifikovali vhodné metriky, na základě nichž se budou jednotlivá kritéria hodnotit.



Obr. č. 23: Zjednodušený postup vytváření modelu hodnocení dodavatelů (Zdroj: vlastní)

Pak přišly na řadu kvalitativní znaky, které jsem posléze vyjádřil v podobě stupnice jedna až pět, to proto, aby bylo možné i tyto kvalitativní znaky určitým způsobem kvantifikovat a vytvořit z nich nedílnou součást hodnotícího modelu. Následně jsem vytvořil oblasti hodnocení, které vzešly z dílčích kritérií a mohou pohodlně sloužit k identifikaci jednotlivých dílčích celků výkonnosti dodavatelů.

Po tomto následovalo určení vah jednotlivých kritérií a oblastí hodnocení. Tento krok bylo nutné realizovat s vedením společnosti, které muselo na základě firemní strategie a priorit v dodavatelských požadavcích určit významnost jednotlivých oblastí.

V následujících podkapitolách uvedu jednotlivé dílčí oblasti vytvořeného hodnotícího modelu, především kvůli jeho rozsáhlosti, a nakonec jej představím jako jeden celek

4.4.2 Metriky

Jako metriky pro kvantitativní část hodnocení výkonnosti dodavatelů byly zvoleny oblasti kvality dodávek, kompletnost dodávek, včasnost dodávek a cena dodávky.

Metriky	
přijaté zboží	100
z toho vadné	0
objednáno ks	100
přijato ks	100
sjednaný termín	2.4.2013
skutečný termín	2.4.2013
nejnižší cena konkurence	10
nákupní cena	10

Tab. č. 14: Metriky výkonnosti dodavatelů (Zdroj: vlastní)

Oblast kvality dodávek je měřena poměrem přijatého zboží k zboží, které je v dané dodávce vadné. Kompletnost dodávek je měřena poměrem objednaného počtu kusů ku počtu kusů, který byl reálně přijat pracovníkem skladu. Včasnost dodávky je měřena pomocí sjednaného termínu, který je uváděn v informačním systému na základě potvrzení od dodavatele ku skutečnému termínu obdržení zásilky. Tento ukazatel má určenou maximální rozdílovou dobu (hodnotu) 30 dní, poté je dílčí kritérium hodnoceno nulou. Stejně tak pokud dodávka dorazí dříve, než je sjednáno také se za tuto skutečnost snižuje hodnocení kritéria. A konečně cenové kritérium, které porovnává nakupovanou cenu s cenou nejnižší na trhu.

4.4.3 Dílčí kritéria

Na základě výše popisovaných metriky jsem identifikoval dílčí kritéria pro hodnocení výkonnosti dodavatelů a následně jim, za pomoci vedení společnosti, přiřadil jejich váhy významnosti. V následující tabulce jsou již uvedena i dílčí kritéria kvalitativní oblasti hodnocení, jež je hodnocena na základě pěti-bodové stupnice

Dílčí kritérium	Váha kritéria	Hodnocení dílčího kritéria
Kvalita zboží	45%	100,00%
Kompletnost dodávky	55%	100,00%
Včasnost dodávky	50%	100,00%
Cena dodávky	50%	100,00%
Opatření k nápravě neshod produktů	40%	5
Legislativní požadavky na produkt	60%	5
Úsilí o redukci nákladů	65%	5
Pružnost v termínech plateb	15%	5
Doba splatnosti	20%	5
Efektivita komunikace	25%	5
Včasnost a vhodnost reakce	25%	5
Chování a vystupování	15%	5
Orientace na zákazníka	35%	5
Úsilí o zlepšování dodávání	30%	5
Rychlost dodání	40%	5
Nabízené služby	30%	5

Tab. č. 15: Dílčí kritéria hodnocení výkonnosti dodavatele (Zdroj: vlastní)

Kvantitativní část byla vysvětlena v podkapitole metriky a v oblasti dílčích kritérií se pouze projevuje její výsledek. Zde uvádím popis jednotlivých *kvalitativních* hodnotících kritérií, která se hodnotí dle následující stupnice:

kvalitativní hodnocení	klasifikace
Bezvadné	5
Velmi dobré	4
Dobré	3
S připomínkami	2
Nevyhovující	1

Tab. č. 16: Klasifikace kvalitativního hodnocení (Zdroj: vlastní)

- **Opatření k nápravě neshod** – toto kritérium hodnotí, jaké nápravné kroky náš dodavatel podnikne při zjištění neshody námi, jako jeho odběrateli. Je zde myšlena také rychlost jeho reakce především směrem k nápravě zjištěných nedostatků;
- **legislativní požadavky na produkt** – toto kritérium hodnotí dodavatele z hlediska plnění jeho legislativních požadavků na produkt v rámci českého trhu se zdravotnickým materiálem. Především se jedná o dodání všech potřebných certifikátů, prohlášení o shodě a také návodů. Dodání návodů bývá, jak jsem identifikoval, největším problémem našich dodavatelů;
- **úsilí o redukci nákladů** – toto kritérium hodnotí dodavatele z pohledu jeho cenové politiky, hodnotí se zde například dodavatelovi nabídky na množstevní slevy atd.;
- **pružnost v termínech plateb** – hodnotí, jak je náš dodavatel shovívavý, při našem nedodržení sjednaných termínů plateb a také jaké jsou možnosti diskutovat s dodavatelem případné prodloužení smluvní doby splatnosti;
- **doba splatnosti** – hodnotí, jakou nám poskytuje dodavatel dobu splatnosti – čím delší, tím lépe hodnocený;
- **efektivita komunikace** – již spadá do kategorie zákaznického přístupu našeho dodavatele a hodnotí, jak probíhá komunikace mezi naším dodavatelem a společností Dahlhausen CZ, s.r.o. ;
- **včasnost a vhodnost reakce** - znamená adekvátní dobu odezvy na naše požadavky směrem k dodavateli. Například pokud se jedná o běžný dotaz, měla by být reakce takřka okamžitá, pokud však řešíme technický dotaz, je na místě jistá shovívavost;
- **chování a vystupování** – hodnotí, jak vystupují především obchodní zástupci našich dodavatelů směrem k naší společnosti;
- **orientace na zákazníka** - znamená, jak moc si nás dodavatel oceňuje jako svého partnera;
- **úsilí o zlepšování dodávání** – náleží do oblasti vlastní dodávky zboží a hodnotí např. jakým způsobem se dodavatel snaží zlepšovat svoje přepravní služby a vycházet nám vstříc různým výhodnějším řešením zvolené přepravy;
- **rychlost dodání** – toto kritérium hodnotí rychlost samotné dopravy;

- **nabízené služby** – tímto kritériem se má namysli služby, které dodavatel nabízí v rámci samotného dodání námi objednaného zboží. Například jestli nám od určitého objemu nabídne poštovné, či dopravné zdarma atd.

4.4.4 Oblasti hodnocení výkonnosti dodavatelů

Oblasti hodnocení výkonnosti navazují na dílčí kritéria, která byla popsána o stranu výše, v podstatě shlukují podobná kritéria týkající se stejného tématu. Opět se zde promítá hodnocení dílčích kritérií a součinu jejich váhy. A jednotlivé oblasti mají opět identifikované svoje váhy.

Oblast	Váha oblasti	Hodnocení oblastí
Kvalita dodávek	60%	100,00%
Termínové a cenové plnění	40%	100,00%
Řízení kvality	35%	100,00%
Cenová politika	30%	100,00%
Zákaznický přístup	20%	100,00%
Vlastní dodávka zboží	15%	100,00%

Tab. č. 17: Oblasti hodnocení výkonnosti dodavatele (Zdroj: vlastní)

4.4.5 Metodika

Metodiku, jak jsem již uvedl výše, jsem rozdělil na kvantitativní a kvalitativní část. Osobně dávám přednost kvalitativní metodice, která je založena na tvrdých datech a objektivně měřitelných skutečnostech, ale dle požadavků společnosti a také dle odborné literatury např. Nenadál (2006) jsem zařadil i část kvalitativní, která dokresluje celkové hodnocení výkonnosti dodavatelů. Po vzájemné dohodě s vedením společnosti jsme stanovili váhu metodik 80% pro kvantitativní a 20% pro kvalitativní, což dává tušit, že kvantitativní metodika je silně preferována a tím se jistým způsobem eliminuje nepřesnost kvalitativní části celého hodnocení.

Metodika	Váha metodiky	Hodnocení metodiky
Kvantitativní	80%	100,00%
Kvalitativní	20%	100,00%

Tab. č. 18: Metodika hodnocení výkonnosti dodavatelů (Zdroj: vlastní)

4.4.6 Výsledný model hodnocení výkonnosti dodavatelů

Výše popsané potom tvoří finální celek – model pro hodnocení výkonnosti dodavatelů, kde úplně v levé části je celkové skóre výkonnosti dodavatele

Celkové hodnocení výkonnosti dodavatele	Metodika	Váha metodiky	Hodnocení metodiky	Oblast	Váha oblasti	Hodnocení oblasti	Díličí kritérium	Váha kritéria	Hodnocení díličího kritéria	Metriky			
100,00%	Kvantitativní	80%	100,00%	Kvalita dodávek	60%	100,00%	Kvalita zboží	45%	100,00%	přijaté zboží z toho vadné	100 0		
				Terminové a cenové plnění	40%	100,00%	Kompletnost dodávky	55%	100,00%	objednáno ks přijato ks	100 100		
				Řízení kvality	35%	100,00%	Včasnost dodávky	50%	100,00%	Cena dodávky	50%	100,00%	Sjednaný termín skutečný termín nejnižší cena konkurence nákupní cena
	Kvalitativní	20%	100,00%	Opatření k nápravě neshod produktů Legislativní požadavky na produkt	Úsilí o redukci nákladů	65%	5						
					Úsilí o pružnost v termínech plateb	15%	5						
					Doba splatnosti	20%	5						
					Efektivita komunikace	25%	5						
					Včasnost a vhodnost reakce	25%	5						
					Chování a vystupování	15%	5						
	Vlastní dodávka zboží	15%	100,00%	Nabízené služby	Orientace na zákazníka	35%	5						
					Úsilí o zlepšování dodávání	30%	5						
					Rychlost dodání	40%	5						

Tab. č. 19: Výsledný model hodnocení výkonnosti dodavatele (Zdroj: vlastní)

4.5 Hodnocení výkonnosti dodavatelů dle nové metodiky

Před samotným hodnocením výkonnosti našich dodavatelů bylo třeba vytvořit klasifikační skupiny této výkonnosti a slovně je ohodnotit. Proto jsem navrhnul následující klasifikaci dle výkonnosti dodavatelů. Tato klasifikace byla vedením společnosti schválena.

Klasifikace výkonnosti dodavatelů	Celkové hodnocení výkonnosti
Excelentní dodavatel	98 % - 100 %
Velice dobrý dodavatel	95 % - 97,9 %
Průměrný dodavatel	90 % - 94,9 %
Dodavatel na hranici přijatelnosti	80 % - 89,9 %
Nevhodný dodavatel	méně než 80 %

Tab. č. 20: Klasifikační stupnice výkonnosti dodavatelů (Zdroj: vlastní)

Posléze jsem provedl samotné hodnocení výkonnosti tří největších dodavatelů naší společnosti.

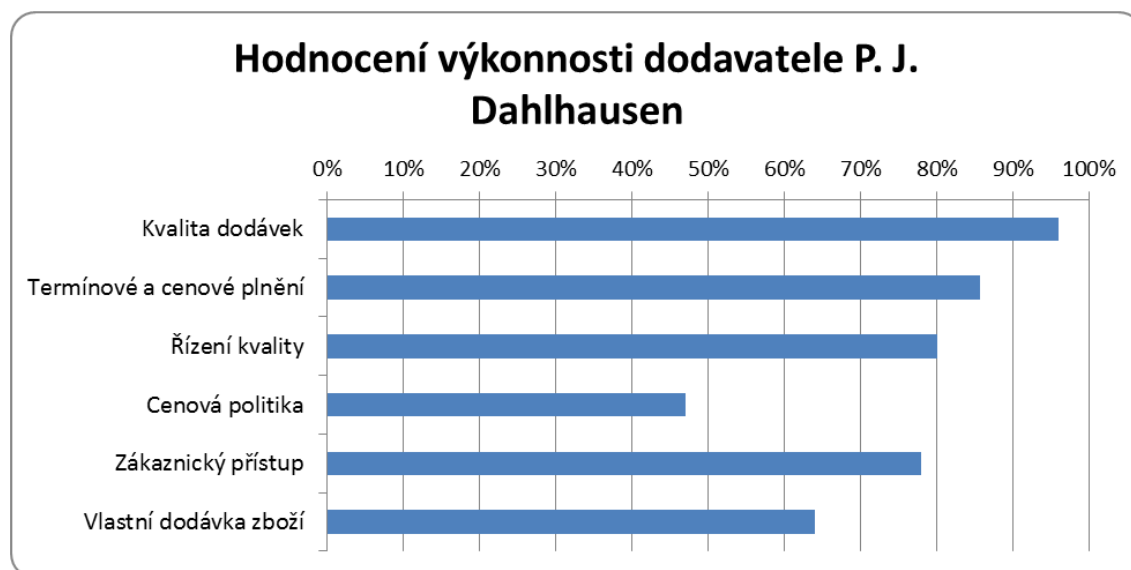
Kompletní hodnotící model pro jednotlivé dodavatele je uveden v přílohách této práce kvůli své prostorové náročnosti. Zde uvádím pouze celkové hodnocení a graf výkonnosti jednotlivých oblastí, jak jsem je popisoval výše.

Hodnocení výkonnosti dodavatele P. J. Dahlhausen

Prvním a největším dodavatelem naší společnosti je její matka – P. J. Dahlhausen. Z hodnocení jednotlivých oblastí vyplývá, že tato společnost má z našeho pohledu největší nedostatky v její cenové politice. Její ceny jsou velmi vysoké, protože německý trh se od českého velice liší. Vedení společnosti neakceptuje nátlak české dcery na snížení cen, protože dostatečně nechápe pozici české pobočky na našem trhu, který je zaměřen skoro výhradně na nejnižší cenu na úkor kvality.

Dalšími identifikovanými problémy jsou vlastní dodávka zboží, kdy společnost nenabízí dostatečně flexibilní možnosti dopravy a trvá na svých německých dopravcích, kteří jsou také dražší než tuzemští.

Všechny uvedené nedostatky můžeme porovnat v grafickém výstupu z hodnocení oblastí.



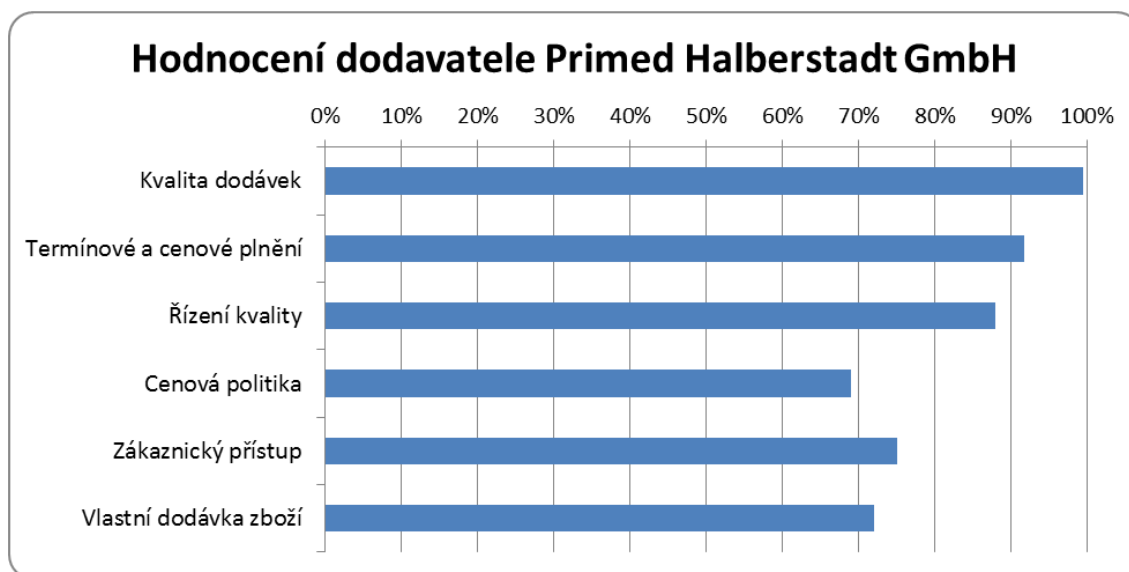
Graf č. 5: Hodnocení výkonnosti P. J. Dahlhausen (Zdroj: vlastní)

Celkové hodnocení výkonnosti dodavatele P. J. Dahlhausen činí **86,91%** což jej paradoxně zařazuje na poslední přípustnou úroveň výkonnosti našich tří největších dodavatelů. Některá odborná literatura tento paradoxní jev zmiňuje Nenadál (2006) a navrhuje právě pro tyto případy odhlédnout od faktu, že je to naše mateřská společnost, a pokusit se nastolit i s tímto dodavatelem vztahy takové, jaké jsou u našich externích dodavatelů.

Hodnocení výkonnosti dodavatele Primed Halberstadt GmbH

Jako druhého největšího dodavatele jsem v analytické části této práce identifikoval Primed Halberstadt GmbH. Tato společnost, jak můžeme vidět z následujícího grafu hodnocení výkonnosti tohoto dodavatele, vykazuje mnohem lepší výsledky, než první jmenovaná společnost. A je to zajisté tím, že je to náš externí dodavatel a bere nás proto tedy jako svého právoplatného zákazníka. Opět zde můžeme nalézt nedostatky v oblasti cenové politiky, avšak ostatní oblasti tento mírný nedostatek

pohodlně vyváží. Nutno dodat že je to taky německá společnost a cenová politika zde bude hodnocena o něco hůře v důsledku vyšších nákladů na výrobu.

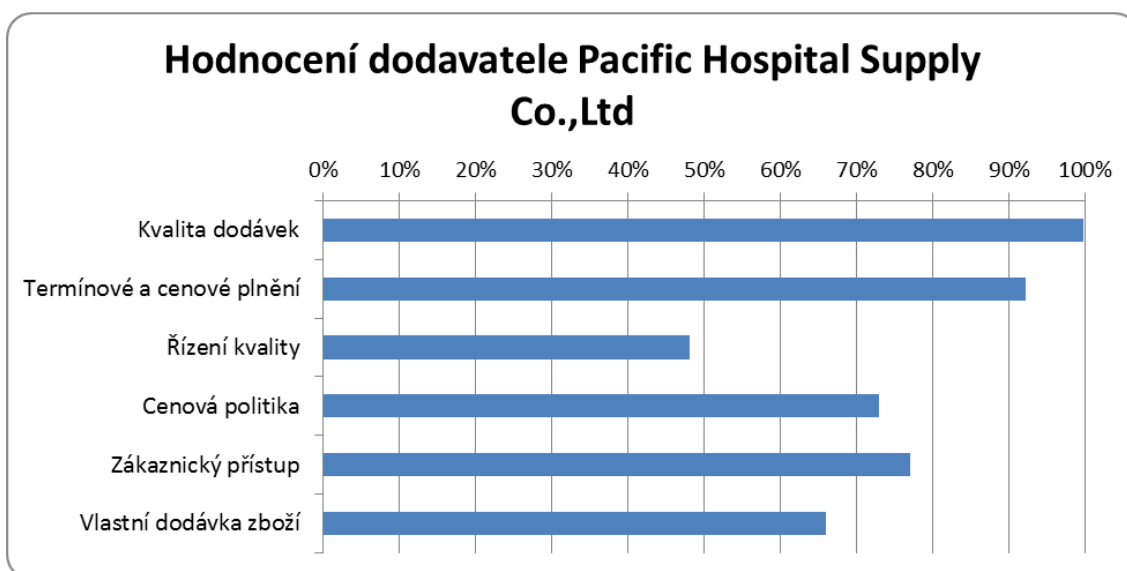


Graf č. 6: Hodnocení výkonnosti dodavatele Primed Halberstadt GmbH (Zdroj: vlastní)

Celkové hodnocení výkonnosti dodavatele Primed Halberstadt GmbH činí **92,50%** což jej řadí, dle výše uvedené klasifikační stupnice do skupiny průměrných dodavatelů.

Hodnocení výkonnosti dodavatele Pacific Hospital Supply Co.,Ltd

Jako třetí největší dodavatel byl identifikován Pacific Hospital Supply Co.,Ltd. Tento dodavatel má největší nedostatky v kvalitativní části hodnocení a to především v oblasti řízení kvality, kde bylo identifikováno slabé úsilí dodavatele v řešení náprav neshodných produktů. Také legislativní požadavky jsou hodnoceny velice nízkým stupněm, především proto, že dodavatel opakovaně nedodává ke svým výrobkům návody k použití ani v anglickém jazyce. Na druhou stranu kvalita samotných produktů a dodávek těchto produktů je na vysoké úrovni.



Graf č. 7: Hodnocení dodavatele Pacific Hospital Supply Co.,Ltd (Zdroj: vlastní)

Celkové hodnocení výkonnosti dodavatele Pacific Hospital Supply Co.,Ltd. je **90,17%** což tohoto dodavatele řadí těsně ještě do kategorie průměrných dodavatelů.

4.5.1 Zhodnocení výkonnosti dodavatelů

Jak jsme mohli vidět z mnou provedené analýzy výkonnosti dodavatelů, paradoxně největší dodavatel a náš nejbližší partner vykazuje nejnižší dodavatelkou výkonnost. Naopak společnosti, jež tvoří externí dodavatele naší společnosti, svoji výkonnost doposud udržují aspoň na hodnocení průměrný dodavatel.

Naše společnost by se měla v první řadě zaměřit na zlepšení výkonnosti svého nejbližšího výše zmiňovaného dodavatele, ale také všech ostatních dodavatelů, jen tak může svým zákazníkům poskytovat stále kvalitnější produkty a služby.

Následující kapitola slouží jako návrh pro zlepšení dané, ne zrovna výjimečné, výkonnosti dodavatelů.

4.6 Komunikace s dodavateli

Na základě teoretické části této diplomové práce a to podkapitoly 2.7.5 navrhuji zavést, nebo spíše nastolit účinný model pro komunikaci s dodavateli společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o. Pokud budeme vycházet z teoretických východisek, měla by naše společnost a především její TOP management, který je tvořen „pouze“ ředitelem společnosti nejdříve komunikovat s jednotlivými pracovníky managementu našich dodavatelů náš nový rámec hodnocení výkonnosti dodavatelů. Touto komunikací by došlo k obeznámení stávajících dodavatelů o našich dalších záměrech, co se týče požadované výkonnosti.

Následně by měli obě zúčastněné strany určit svoje zástupce, kteří by již posléze komunikovali dle modelu, který nese název komunikace po zahájení projektu partnerství s dodavateli. Navrhuji též zavést přesný postup – proces řešení komunikace vyvolané jednorázovými potřebami, který by měl oběma stranám ulehčit danou situaci. Pověření zástupci obou zúčastněných stran by se stali vlastníky tohoto procesu.

4.6.1 Partnerství s dodavateli

Naše společnost by měla na základě výše popsaného vytvořit jasný rámec pro partnerství s našimi dodavateli, který může pohodlně prezentovat například na svých webových stránkách. V rámci tohoto by měli být určené a jasně deklarované postupy zavedení dodavatelů mezi naše partnery a následně požadavky pro udržení partnerského vztahu.

Navrhuji vytvořit následující prohlášení, které by bylo směřováno našim dodavatelům, ať již stávajícím nebo potenciálním:

Pro výběr našich dodavatelů uplatňujeme stejné požadavky, jako jsou naše závazky vůči zákazníkům: trvalá kvalita produktů, ceny schopné konkurence, dostupnost zboží a schopnost dodržet dohodnuté doby dodání.

Dále by měla naše společnost zavést hodnotící program dodavatelů, který může být z velké části postaven na mém navrhovaném modelu hodnocení výkonnosti dodavatelů. A na základě tohoto programu by společnost měla každý rok vyhodnotit svoje nejlepší dodavatele a ty následně ohodnotit. Tímto by se zvýšila motivace dodavatelů plnit naše požadavky, protože by svoje výsledky mohly prezentovat svým

dalším odběratelům a dokazovat jim, že jsou schopni dodávat dle stanovených požadavků.

4.7 Návrh modelu procesního řízení

Navrhuji, aby se společnost minimálně seznámila s modelem SCOR, který popisují v teoretické části této práce. A využila některé stupně tohoto modelu. Určitě stojí za zmínku kategorie procesů s názvem *Plánování*, *Zdroje* a *Dodávky*. Jak jsem zjistil sám při psaní této práce, je takřka nemožné se seznámit s detailním popisem třetího a čtvrtého stupně tohoto modelu, proto navrhuji přihlásit se jako člen Supply Chain Council a tím získat přístup k celému modelu a jeho metodice. Na základě nově vzniklých procesů může společnost například zavést *datový sklad procesních metrik*, který by byl napojený na informační systém a mohl by automaticky generovat například mnou vytvořené hodnocení dodavatelů. Obecně – spojením tohoto modelu s ERP systémem se dá dosahovat mnohem efektivnější práce v celé obchodní organizaci, již společnost Dahlhausen CZ, s.r.o. bezesporu je.

4.8 Optimalizace zásob

V podkapitole č. 3.8 jsem provedl analýzu zásob dle teorie finanční analýzy a také pomocí speciálního nástroje pro účely ETL procesů. Z výsledné analýzy vyplynuly velice znepokojivé výsledky, co se týče doby obratu skladových položek. Na tomto místě také můžeme souhlasit s mnoha autory literatury, která se věnuje problematice finanční analýzy například: Knápková a Pavelková (2010), kteří uvádějí, že bez hlubšího zkoumání konsekvencí finančních výkazů na vnitropodnikové informace a detailní analýzu problematiky – zde doby obratu zásob – nemá samotná finanční analýza a většina jejich ukazatelů mnohdy velkou vypovídající schopnost o skutečných příčinách daného problému.

Po hlubším zkoumání problému a komunikací s vedením společnosti, jsem zjistil, že do celkové sumy vázané v položkách bez obratu (2 481 077 Kč) jsou

započítány také položky, jež sice společnost má na skladě, ale jsou pouze k zapůjčení a ne k prodeji. Slouží totiž jako testovací pomůcky nebo jako nástroje pro podporu prodeje, kdy si například zákazník objedná nějaký nástroj a společnost mu k němu zdarma zapůjčí ovládací prvek.

Proto navrhuji v první řadě pro tyto položky vytvořit v informačním systému jiný sklad. Tento sklad bude čistě virtuální a bude sloužit pro další analýzy doby obratu zásob, tak jak jsem ji provedl já v této práci.

Dále navrhuji, aby společnost zahájila výprodej všech skladových položek, které mají dobu obratu zásob delší než jeden rok. Samozřejmě že i v tomto návrhu najdeme jisté výjimky, ale znalý pracovník jistě dovede rozlišit, které položky je nutné držet na skladě déle než rok a které se mohou bez problému začít vyprodávat.⁵

⁵ Během dokončování této diplomové práce již mnou navrhované změny co se týká skladového hospodářství vzešly v platnost. Především se vytvořil nový „virtuální“ sklad v informačním systému. Dále se vytipovaly položky, které se daly do první výprodejové akce. Cena byla stanovena o 10% větší, než je cena nákupní, avšak do těchto chvil se společnost nesetkala s velkým ohlasem na tento výprodej a mnoho položek tak zůstává stále zbytečně „ležet“ ve skladových prostorách.

5 Závěr

V této diplomové práci byla provedena analýza výkonnosti dodavatelského řetězce u společnosti Dahlhausen CZ, s.r.o. a na základě této analýzy pak byly navrženy změny pro zlepšení stávající situace.

Teoretická část této práce se zabývá přístupy pro moderní řízení vztahů s dodavateli a snaží se poukázat na fakt, že dodavatelé by neměli být bráni jen jako zdroj našich produktů, ale jako rovnocenní partneři, kteří společně s námi tvoří jeden dodavatelský řetězec směrem k našemu koncovému zákazníkovi. Takto navázaným partnerstvím mohou profitovat všechny zúčastněné stupně dodavatelského řetězce a nejen poslední článek, který zboží či výrobek uvádí na koncový trh. Teoretická východiska práce se dále zabývají přístupy měření výkonnosti dodavatelů, jakož to celého dodavatelského řetězce, vymezují klíčové indikátory výkonnosti, které by neměli chybět při měření žádného z dodavatelských řetězců. Jako jeden z komplexních modelů pro hodnocení výkonnosti dodavatelského řetězce zmiňují model SCOR, který je dle mého názoru v české literatuře velice slabě popsán, proto jsem při práci na mapování této problematiky využíval především zahraniční, anglosaskou literaturu, která na rozdíl od našich autorů tento model vyzdvihuje jako jeden z nejlepších co se týče spojení teoretických poznatků a zkušeností z praxe a tudíž jej uvádí jako jeden z nejvhodnějších pro praktické využití v dodavatelském řetězci.

V analytické části práce jsem identifikoval nespočetně problémů týkajících se řízení společnosti, jak již z pohledu manažerské teorie, tak i z mých pracovních zkušeností ve velké nadnárodní společnosti. Jako základ všech problémů identifikuji organizační strukturu společnosti, kdy ředitel přebírá de facto veškerou odpovědnost za procesy probíhající ve firmě. Jedním z mnoha velkých problémů je také neefektivita ERP systému, který společnost využívá pro veškerou svoji pracovní agendu a pramení z něho mnoho dílčích nesrovnalostí, které zbytečně zatěžují zaměstnance. Na místo toho, aby jim při jejich práci pomáhal. Dále jsem provedl analýzu zásob a za pomoci analytického nástroje Microsoft Visual Studio jsem identifikoval problémy s dobou obratu 751 položek zásob, které váží bez mála dva a půl milionu korun českých což tvoří 14,3% z celkového finančního objemu zásob. Dále jsem identifikoval nedostačující hodnocení výkonnosti dodavatelů, které společnost hodnotí na základě

kvalitativních znaků a to ještě velice nevhodným způsobem. Proto samotné hodnocení výkonnosti dodavatelů provádím až v návrhové části.

V návrhové části práce uvádím vlastní návrhy řešení ze získaných teoretických poznatků řešené problematiky a také ze svých pracovních zkušeností. Postupoval jsem systematicky a každému problému identifikovanému v části analytické jsem přiřadil návrh možného řešení. Hlavní a nejdůležitější podkapitolou této části je návrh nového hodnocení výkonnosti dodavatelů, který jsem vytvořil a následně jej použil pro hodnocení výkonnosti tří nejdůležitějších dodavatelů naší společnosti. Z výsledků hodnocení plyne fakt, který je zmiňovaný i mnoha autory odborné literatury a to, že interní dodavatelé, v našem případě mateřská společnost P. J. Dahlhausen dosahují obvykle nižší výkonnosti v dodavatelském řetězci než externí dodavatelé. Proto také navrhuji zavedení programu partnerství s dodavateli a nastiňuji, jak by se měla naše společnost vůči svým dodavatelům vymezit, aby došlo ke sjednocení výkonnosti všech dodavatelů a jejímu neustálému zlepšování.

Pokud chce být ovšem společnost Dahlhausen CZ s.r.o. opravdovým lídrem ve svém oboru podnikání v našem regionu a chce se do budoucna dále rozvíjet ať již co se týče nabízeného sortimentu nebo zavedením své vlastní výroby, mělo by se její vrcholové vedení hluboce zamyslet nad nynějším systémem řízení celé společnosti a tento systém vhodným způsobem restrukturalizovat. Jedině tak může dosáhnout excelence na trhu se zdravotnickým materiálem.

V tomto běhu na dlouho trať přeji společnosti mnoho úspěchů.

6 Seznam použitých zdrojů

AKADEMIE VĚD ČESKÉ REPUBLIKY, 1997, ústav pro jazyk český. *Akademický slovník cizích slov: [A-Ž]*. 1. vyd. Praha: Academia, 834 s. ISBN 80-200-0607-9.

Amadeus: A database of comparable financial information for public and private companies across Europe. BUREAU VAN DIJK. *Bvdinfo* [online]. version-2012119. 20012, [cit. 2013-04-17]. Dostupné z: <https://amadeus.bvdinfo.com/>

BAILY, Peter, David FLAMER, David JESSOP a David JONES, 2005. *Purchasing principles and management*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, xiv, 427 s. ISBN 02-736-4689-3.

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2008. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 2., výrazně přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 283 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2279-5.

BUTILCĂ, Delia a Liviu ILIEȘ, 2011. BALANCED SCORECARD VERSUS SCOR IN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT -- A THEORETICAL APPROACH. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*. č. 2, s. 39-43. ISSN 20694229.

BYZNYS WIN, 2006. *Byznys Win: podnikový informační systém* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.byznyswin.cz/roadshow.htm>

CANN, David, 2001. PRICEWATERHOUSECOOPERS. *Information and technology in the supply chain: virtually there? the reality of eMarkets*. London: Euromoney Institutional Investor PLC, 145 s. ISBN 18-556-4796-6.

CEMPÍREK, Václav, Rudolf KAMPF, Jaromír ŠIROKÝ a Miroslav SLIVONĚ, 2009. *Logistické a přepravní technologie*. Vyd. 1. Pardubice: Institut Jana Pernera, 197 s. ISBN 978-80-86530-57-4.

ČSN EN ISO 9004, 2009. *Řízení udržitelného úspěchu organizace - Přístup managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a zkušebnictví.

DAHLHAUSEN CZ, 2012. *Katalog výrobků*. ISBN nevedeno.

DAVIES, Martin Brett, 2007. *Doing a successful research project: using qualitative or quantitative methods*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 274 s. ISBN 978-1-4039-9379-3.

EMMETT, Stuart, 2008. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

FIALA, Petr, 2005. *Modelování dodavatelských řetězců*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 168 s. ISBN 80-864-1962-2.

- GÁLA, Libor, Jan POUR a Zuzana ŠEDIVÁ, 2009. *Podniková informatika. 2.*, přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 496 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2615-1.
- GUNASEKARAN, A, C PATEL a Ronald E MCGAUGHEY, 2004. A framework for supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics* [online]. roč. 87, č. 3, s. 333-347 [cit. 2013-03-27]. ISSN 09255273. DOI: 10.1016/j.ijpe.2003.08.003. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0925527303002561>
- HAVRLÍK, Petr, 2012. PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY BYZNYS ERP. *J.K.R.* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.jkr.cz/byznys-erp/popis-systemu>
- HISTORY OF SCC, 2012. *Supply Chain Council* [online]. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://supply-chain.org/about/history>
- HWANG, Yeong-Dong, Yi-Ching LIN a Jung LYU, 2008. The Performance Evaluation of SCOR Sourcing Process--The Case Study of Taiwan's TFT-LCD Industry. *International Journal of Production Economics*. roč. 115, č. 2, s. 411-423. ISSN 09255273. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.09.014>.
- HWANG, Yeong-Dong, Yuan-Feng WEN a Mu-Chen CHEN, 2010. A study on the relationship between the PDSA cycle of green purchasing and the performance of the SCOR model. *Total Quality Management & Business Excellence*. roč. 21, č. 12, s. 1261-1278. ISSN 14783363. DOI: 10.1080/14783363.2010.529361. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14783363.2010.529361>
- CHOPRA, Sunil, 2007. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. 3rd ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 536 s. ISBN 01-317-3042-8.
- JANÍČEK, Přemysl a Emanuel ONDRÁČEK, 1998. *Řešení problémů modelováním: téměř nic o téměř všem*. Vyd. 1. Brno: PC-DIR, 335 s. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojní. ISBN 80-214-1233-X.
- JUROVÁ, Marie, 2012. *Výukové prezentace pro předmět Podniková Logistika: 2. Logistika opatřování* [Prezentace]. Brno [cit. 17.3.2013].
- KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Jana KOTĚŠOVCOVÁ, 2006. *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 125 s. ISBN 80-867-5457-X.
- KUŘITKA, Ivo, 2008. *Logistická koncepce pro virtuální organizace*. Brno. Disertační práce. Fakulta Podnikatelská, Vysoké učení technické v Brně. Vedoucí práce Marie Jurová.
- LAMBERT, Douglas M, 2000. *Logistika: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 589 s. ISBN 80-722-6221-1.

LAPIDE, Larry, 2000. What About Measuring Supply Chain Performance?. In: *AMR Research* [online]. [cit. 27.3.2013]. DOI: Nevedeno. Dostupné z: <http://ftp.gunadarma.ac.id/idkf/idkf-wireless/aplikasi/e-commerce/lapide.pdf>

LI, Ling, Qin SU a Xu CHEN, 2011. Ensuring supply chain quality performance through applying the SCOR model. *International Journal of Production Research*. roč. 49, č. 1, s. 33-57. ISSN 00207543. DOI: 10.1080/00207543.2010.508934. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207543.2010.508934>

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

LYSONS, Kenneth a Brian FARRINGTON, 2006. *Purchasing and supply chain management*. 7th ed. Harlow: Financial Times /Prentice Hall, 709 s. ISBN 02-736-9438-3.

MILLET, Pierre-Alain, Philipp SCHMITT a Valerie BOTTA-GENOULAZ, 2009. The SCOR model for the alignment of business processes and information systems. *Enterprise Information Systems*. roč. 3, č. 4, s. 393-407. ISSN 17517575. DOI: 10.1080/17517570903030833. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17517570903030833>

NENADÁL, Jaroslav, 2006. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 323 s. ISBN 80-726-1152-6.

PITRA, Zbyněk, 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 305 s.

POHLEN, Terrence, 2003. A FRAMEWORK FOR EVALUATING SUPPLY CHAIN PERFORMANCE. *Journal of transportation management*. č. 1. ISSN 1058-6199. DOI: Nevedeno.

POLUHA, Rolf G, 2007. *Application of the SCOR model in supply chain management*. Youngstown, N.Y.: Cambria Press, 438 p. ISBN 978-193-4043-233.

SODOMKA, Petr, 2012. Plánování a řízení dodavatelského řetězce. *Centrum pro výzkum informačních systémů* [online]. č. 1 [cit. 2013-03-29]. ISSN 1214-4991. DOI: Nevedeno. Dostupné z: <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1225>

STADTLER, Hartmut a Christoph KILGER, 2005. *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software and case studies*. 3rd ed. Berlin: Springer, 512 s. ISBN 35-402-2065-8.

STŘELEČEK, Jiří, 2008. SWOT analýza. *Vlastní cesta.cz* [online]. [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>

TOMEK, Gustav, 1996. *Nákupní marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 173 s. ISBN 80-856-2396-X.

WANG, William Y.C., H.K. CHAN a David J. PAULEEN, 2010. Aligning business process reengineering in implementing global supply chain systems by the SCOR model. *International Journal of Production Research*. roč. 48, č. 19, s. 5647-5669. ISSN 00207543. DOI: 10.1080/00207540903168090. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00207540903168090>

ZHOU, Honggeng, W. C. BENTON, David A. SCHILLING a Glenn W. MILLIGAN, 2011. Supply Chain Integration and the SCOR Model. *Journal of Business Logistics*. roč. 32, č. 4, s. 332-344. ISSN 07353766. DOI: 10.1111/j.0000-0000.2011.01029.x. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1111/j.0000-0000.2011.01029.x>

7 Seznam použitých zkratk a symbolů

Zkratka	Anglicky	Česky
APS	Advanced Planning Systems	Systémy pokročilého plánování
B2B	Business to Business	Obchod mezi dvěma společnostmi
B2C	Business to Customer	Obchod mezi společností a konečný spotřebitel
BI	Business Intelligence	Nástroje pro dolování dat
BOM	Bill Of Material	Nakup materiálu / Faktury za nákup zboží
BP	British Petroleum	Rafinérská společnost
CPFR	Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment	Jednotné plánování na základě společné predikce budoucího vývoje
CRM	Customer Relationship Management	Management vztahů se zákazníky
CRP	Continuous Replenishment Planning	Systém plynulého zásobování
ECR	Efficient Customer Response	Účinná zákaznická odezva
EDI	Electronical Data Interchange	Elektronická výměna dat
EDI	Electronic Data Interchange	Elektronická výměna dat
EDIFACT	United Nations/Electronic Data Interchange For Administration, Commerce and Transport	Mezinárodní standard pro elektronickou výměnu dat
ETL	Extraction, Transformation, Loading	Extrakce, Transformace, Zavedení
ICT	Information and Communication technology	Informační a komunikační technologie
JIT	Just In Time	Dodávky právě v čas
KPI	Key Performance Indicators	Klíčové ukazatele výkonnosti
MRO	Maintenance Repair and Operations	Opravy a údržba strojů a zařízení
ODETTE	Organisation for Data Exchange by Tele Transmission in Europe	Evropská asociace pro elektronickou výměnu dat
OEM	Original Equipment Manufacturer	Výrobce který používá díly od jiných výrobců avšak hotový produkt prodává pod svojí značkou
QR	Quick Response	Rychlá odezva - mezi odběratelem a dodavatelem
SCC	Supply-Chain Council	Neziskové sdružení pro výzkum dodavatelských řetězců
SCM	Supply Chain Management	Řízení dodavatelských řetězců
SCOR-model	Supply-Chain Operations Reference-model	Referenční model pro dodavatelské řetězce
VDA	Verband der Automobilindustrie	Standard výměny dat specifikovaný Německým svazem automobilového průmyslu
VMI	Vendor-Managed Inventory	Řízení zásob prodejcem/dodavatelem??...
XML	eXtensible Markup Language	Formát určený pro výměnu dat a pro publikování dokumentů

Tab. č. 21: Seznam použitých zkratk (Zdroj: vlastní)

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obr. č. 1: Dům managementu dodavatelských řetězců (STADTLER, 2005, s. 12)	17
Obr. č. 2: Přímý dodavatelský řetězec (LYSONS, 2006, s. 94)	18
Obr. č. 3: Rozšířený dodavatelský řetězec (LYSONS, 2006, s. 94)	19
Obr. č. 4: Konečný dodavatelský řetězec (LYSONS, 2006, s. 94)	19
Obr. č. 5: První stupeň SCOR-modelu (STADTLER, 2005, s. 42)	25
Obr. č. 6: Druhý stupeň SCOR-modelu (STADTLER, 2005, s. 44).....	28
Obr. č. 7: Třetí stupeň SCOR-modelu (STADTLER, 2005, s. 45)	29
Obr. č. 8: Základní rámec procesů partnerství s dodavateli (NENADÁL, 2006, s. 41).....	38
Obr. č. 9: Základní prvky hodnocení výkonnosti dodavatelů (NENADÁL, 2006, s. 189).....	41
Obr. č. 10: Základní druhy komunikace mezi dodavateli (NENADÁL, 2006, s. 215).....	42
Obr. č. 11: Vztah APS a ERP při spolupráci na objednávce (STADTLER, 2005, s. 265)	44
Obr. č. 12: Vývoj IT prostředků v SCM (CANN, 2001, s. 110).....	47
Obr. č. 13: Logo společnosti Dahlhausen (Zdroj: Interní databáze společnosti)	48
Obr. č. 14: Vlastnické vazby korporace Dahlhausen (Zdroj: AMADEUS, 2013, Online).....	50
Obr. č. 15: Výrobky pro anestezii a intenzivní péči (Zdroj: Dahlhausen CZ, 2012)	51
Obr. č. 16: Výrobky pro chirurgii (Zdroj: Dahlhausen, 2012).....	52
Obr. č. 17: Organizační struktura společnosti Dahlhausen CZ (Zdroj: vlastní).....	54
Obr. č. 18: Pracovní prostředí Byznys Win (Zdroj: vlastní)	58
Obr. č. 19: Zjednodušené schéma dodavatelského řetězce (Zdroj: vlastní)	64
Obr. č. 20: Léčebné účinky Flaminalu (Zdroj: Dahlhausen CZ).....	68
Obr. č. 21: Analýza zásob pomocí MS Visual Studio 2010 (Zdroj: vlastní)	80
Obr. č. 22: Navrhované organizační schéma (Zdroj: vlastní)	83
Obr. č. 23: Zjednodušený postup vytváření modelu hodnocení dodavatelů (Zdroj: vlastní) ..	87
Tab. č. 1: Funkční vlastnosti dodavatelského řetězce (STADTLER, 2005, s. 67).....	21
Tab. č. 2: Strukturální vlastnosti dodavatelského řetězce (STADTLER, 2005, s. 69).....	22
Tab. č. 3: Procesní typy a kategorie (STADTLER, 2005, s. 44).....	26

Tab. č. 4: SWOT analýza společnosti Dahlhausen CZ (Zdroj: vlastní)	56
Tab. č. 5: Funkční vlastnosti dodavatelského řetězce (Zdroj: vlastní)	61
Tab. č. 6: Strukturní vlastnosti dodavatelského řetězce (Zdroj: vlastní)	64
Tab. č. 7: Dodávky zboží v roce 2012 (Zdroj: interní data společnosti)	70
Tab. č. 8: Kritéria dodávek (Zdroj: Dahlhausen CZ)	72
Tab. č. 9: Hodnocení výkonnosti dodavatelů (Zdroj: Interní data společnosti)	73
Tab. č. 10: Deset nejvýznamnějších odběratelů (Zdroj: vlastní)	74
Tab. č. 11: Doba obratu zásob v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní)	77
Tab. č. 12: Analýza zásob po ETL procesu (Zdroj: vlastní)	81
Tab. č. 13: Kalkulace nákladů na doplnění skladových karet (Zdroj: vlastní)	86
Tab. č. 14: Metriky výkonnosti dodavatelů (Zdroj: vlastní)	88
Tab. č. 15: Dílčí kritéria hodnocení výkonnosti dodavatele (Zdroj: vlastní)	90
Tab. č. 16: Klasifikace kvalitativního hodnocení (Zdroj: vlastní)	90
Tab. č. 17: Oblasti hodnocení výkonnosti dodavatele (Zdroj: vlastní)	92
Tab. č. 18: Metodika hodnocení výkonnosti dodavatelů (Zdroj: vlastní)	93
Tab. č. 19: Výsledný model hodnocení výkonnosti dodavatele (Zdroj: vlastní)	94
Tab. č. 20: Klasifikační stupnice výkonnosti dodavatelů (Zdroj: vlastní)	95
Tab. č. 21: Seznam použitých zkratk (Zdroj: vlastní)	108
Tab. č. 22: Hodnocení dodavatele P. J. Dahlhausen (Zdroj: vlastní)	112
Tab. č. 23: Hodnocení dodavatele Primed Halberstadt GmbH (Zdroj: vlastní)	113
Tab. č. 24: Hodnocení výkonnosti Pacific Hospital Supply Co.,Ltd (Zdroj: vlastní)	114
Graf č. 1: Objem nakupovaného zboží od dodavatelů v roce 2012 (Zdroj: vlastní)	71
Graf č. 2: Objem prodeje jednotlivým odběratelům (Zdroj: vlastní)	75
Graf č. 3: Doba obratu pohledávek a závazků (Zdroj: vlastní)	76
Graf č. 4: Doba obratu zásob v letech 2008 – 2012 (Zdroj: vlastní)	78
Graf č. 5: Hodnocení výkonnosti P. J. Dahlhausen (Zdroj: vlastní)	96
Graf č. 6: Hodnocení výkonnosti dodavatele Primed Halberstadt GmbH (Zdroj: vlastní)	97
Graf č. 7: Hodnocení dodavatele Pacific Hospital Supply Co.,Ltd (Zdroj: vlastní)	98

Vzorec č. 1: Míra plnění dodávek (STADTLER, 2005, s. 54).....	31
Vzorec č. 2: Doba obratu zásob (KUBÍČKOVÁ, 2006, s. 75)	34
Vzorec č. 3: Rychlost obratu zásob (KUBÍČKOVÁ, 2006, s. 75).....	34
Vzorec č. 4: Doba obratu zásob ve dnech (JUROVÁ, 2012).....	35
Vzorec č. 5: Doba obratu v počtu obrátek (JUROVÁ, 2012)	35

9 Přílohy

Celkové hodnocení výkonnosti dodavatele	Metodika	Váha metodiky	Hodnocení metodiky	Oblast	Váha oblasti	Hodnocení oblasti	Dílčí kritérium	Váha kritéria	Hodnocení dílního kritéria	Metriky			
86,91%	Kvantitativní	80%	91,82%	Kvalita dodávek	60%	95,91%	Kvalita zboží	45%	99,41%	přijaté zboží z toho vadné	12560 74		
							Komplettnost dodávky	55%	93,04%	objednáno ks přijato ks	13500 12560		
					Terminové a cenové plnění	40%	85,69%	Včasnost dodávky	50%	73,33%	sjednaný termín skutečný termín	2.4.2013 10.4.2013	
								Cena dodávky	50%	98,04%	nejnižší cena konkurence nákupní cena	940000 958820	
		Kvalitativní	20%	67,30%	Řízení kvality	35%	80,00%	Opatření k nápravě neshod produktů	40%	4			
								Legislativní požadavky na produkt	60%	4			
					Cenová politika	30%	47,00%	Úsilí o redukci nákladů	65%	2			
								Pružnost v termínech plateb	15%	3			
								Doba splatnosti	20%	3			
					Zákaznický přístup	20%	78,00%	Efektivita komunikace	25%	3			
Včasnost a vhodnost reakce								25%	4				
Chování a vystupování								15%	5				
Vlastní dodávka zboží	15%	64,00%	Orientace na zákazníka	35%	4								
			Úsilí o zlepšování dodávání	30%	4								
			Rychlost dodání Nabízené služby	40% 30%	2 4								

Tab. č. 22: Hodnocení dodavatele P. J. Dahlhausen (Zdroj: vlastní)

Celkové hodnocení výkonnosti dodavatele	Metodika	Váha metodiky	Hodnocení metodiky	Oblast	Váha oblasti	Hodnocení oblasti	Díličí kritérium	Váha kritéria	Hodnocení díličího kritéria	Metriky		
										přijaté zboží z toho vadné	6530 4	
92,50%	Kvantitativní	80%	96,30%	Kvalita dodávek	60%	99,39%	Kvalita zboží	45%	99,94%	přijaté zboží z toho vadné	6530 4	
				Terminové a cenové plnění	40%	91,67%	Kompletnost dodávky	55%	98,94%	objednáno ks přijato ks	6600 6530	
					Řízení kvality	35%	88,00%	Včasnost dodávky	50%	83,33%	sjednaný termín skutečný termín	15.3.2013 20.3.2013
								Cena dodávky	50%	100,00%	nejnižší cena konkurence nákupní cena	267450 267450
								Opatření k nápravě neshod produktů	40%	5		
								Legislativní požadavky na produkt	60%	4		
								Úsilí o redukci nákladů	65%	4		
								Pružnost v termínech plateb	15%	3		
								Doba splatnosti	20%	2		
								Efektivita komunikace	25%	4		
Kvalitativní	20%	77,30%	Cenová politika	30%	69,00%	Včasnost a vhodnost reakce	25%	3				
						Zákaznický přístup	20%	75,00%	Chování a vystupování	15%	4	
				Vlastní dodávka zboží	15%	72,00%	Orientace na zákazníka	35%	4			
							Úsilí o zlepšování dodávání	30%	4			
							Rychlost dodání	40%	3			
							Nabízené služby	30%	4			

Tab. č. 23: Hodnocení dodavatele Primed Halberstadt GmbH (Zdroj: vlastní)

Celkové hodnocení výkonnosti dodavatele	Metodika	Váha metodiky	Hodnocení metodiky	Oblast	Váha oblasti	Hodnocení oblasti	Dílčí kritérium	Váha kritéria	Hodnocení díličho kritéria	Metriky	
90,17%	Kvantitativní	80%	96,71%	Kvalita dodávek	60%	99,72%	Kvalita zboží	45%	99,38%	přijaté zboží z toho vadné	22860 142
							Komplettnost dodávky	55%	100,00%	objednáno ks přijato ks	22860 22860
	Terminové a cenové plnění	40%	92,20%	Včasnost dodávky	50%	90,00%	sjechaný termín skutečný termín	10.12.2012 13.12.2012			
					Cena dodávky	50%	94,40%	nejnižší cena konkurence nákupní cena	2400000 2542272		
					Opatření k nápravě neshod produktů	40%	3				
	Řízení kvality	35%	48,00%	Legislativní požadavky na produkt	60%	2					
					Úsilí o redukci nákladů	65%	4				
	Cenová politika	30%	73,00%	Pružnost v termínech plateb	15%	3					
					Doba splatnosti	20%	3				
					Efektivita komunikace	25%	2				
	Zákaznický přístup	20%	77,00%	Včasnost a vhodnost reakce	25%	4					
					Chování a vystupování	15%	4				
					Orientace na zákazníka	35%	5				
	Vlastní dodávka zboží	15%	66,00%	Úsilí o zlepšování dodávání	30%	4					
Rychlost dodání					40%	3					
Nabízené služby	30%	3									

Tab. č. 24: Hodnocení výkonnosti Pacific Hospital Supply Co.,Ltd (Zdroj: vlastní)