

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**Řízení a hodnocení dodavatelů v oblasti
sociálních služeb**

(Diplomová práce)



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání diplomové práce

studentka

Bc. Jana Müllerová, DiS.

studijní program
obor

Logistika
Logistika

Vedoucí Katedry magisterského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v navazujícím magisterském studijním programu určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: Řízení a hodnocení dodavatelů v oblasti sociálních služeb

Cíl práce:

Zhodnotit proces řízení a hodnocení dodavatelů v oblasti sociálních služeb a navrhnout novou metodiku.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Diplomovou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretická východiska sociálních služeb a jejich logistické aspekty
2. Analýza Domova Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova
3. Návrh hodnocení dodavatelů
4. Zhodnocení a doporučení

Závěr

Rozsah práce: 50 – 60 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, Ivan. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

HALÁSEK, Dušan a kol. Logistika v odvětvích služeb. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2013. ISBN 978-80-87179-30-7.

VRABKOVÁ, Iveta, VAŇKOVÁ, Ivana, BEČICA, Jiří a Šárka KRYŠKOVÁ. Příspěvkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-402-84.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.

Datum zadání diplomové práce:

31. 10. 2018

Datum odevzdání diplomové práce:

11. 5. 2019

Přerov 31. 10. 2018



doc. Dr. Ing. Oldřich Kodym
vedoucí katedry



doc. Ing. Ivan Hlavoň, CSc.
rektor

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji vypracovala samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem v práci neporušila autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byla také seznámena s tím, že se na mou diplomovou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byla poučena o tom, že diplomová práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované diplomové práce v její tištěné i elektronické verzi. Souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze diplomové práce, elektronická verze na odevzdaném optickém médiu a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

Přerov 22. září 2019

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. et Ing. Ivetě Dočkalíkové, Ph.D. za ochotu, odborné konzultace a cenné rady, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji Mgr. Evě Machové, za poskytnutí všech potřebných informací.

Anotace

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy řízení a hodnocení dodavatelů v oblasti sociálních služeb včetně stanovení nové metodiky hodnocení pro tuto oblast. Na základě literární rešerše dochází k vytyčení primárních pojmů týkajících se oblasti služeb, strategického rozhodování a metod vícekriteriální analýzy variant. V praktické části dochází k provedení analýzy současného stavu hodnocení dodavatelů vybrané příspěvkové organizace. Následně jsou vytyčena hlavní rozhodovací kritéria, která jsou stěžejní pro další zpracování. Tvorba nové metodiky hodnocení vychází z aplikace metod výběru kompromisních variant, a to konkrétně modelů WSA a Topsis. Závěrem práce je provedeno zhodnocení získaných výsledků. Návrhy a doporučení jsou interpretovány prostřednictvím SWOT analýzy.

Klíčová slova

dodavatelé, kategorie potravin, služby, hodnocení, kritéria, modely

Annotation

The aim of this thesis is an analysis of management and evaluation of suppliers in the area of social services, including the establishment of a new evaluation methodology for this area. On the basis of the literary research the primary terms concerning services, strategic decision-making and methods of multi-criteria variant analysis are defined. In the practical part there is an analysis of the current state of evaluation of suppliers of selected contributory organization. Subsequently, the main decision criteria are outlined, which are crucial for further processing. The development of a new evaluation methodology is based on the application of methods for selecting compromise options, namely the WSA and Topsis models. In conclusion, the evaluation of the obtained results is carried out. Proposals and recommendations are interpreted through SWOT analysis.

Keywords

suppliers, food categories, services, evaluation, criteria, models

Obsah

Úvod	9
1 Teoretická východiska služeb	11
1.1 Služba obecně	11
1.1.1 Členění služeb.....	12
1.1.2 Marketing služeb	15
1.1.3 Služby veřejného zájmu.....	16
1.2 Sociální služby.....	17
1.2.1 Poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb.....	18
1.2.2 Financování sociálních služeb.....	19
1.2.3 Standardy kvality sociálních služeb.....	24
1.3 Strategický proces rozhodování.....	25
1.3.1 Logistické činnosti.....	25
1.3.2 Strategické rozhodování.....	26
1.4 Nákupní proces	28
1.4.1 Struktura nákupního procesu.....	28
1.4.2 Výběr dodavatelů.....	29
1.5 Modely vícekritériální analýzy variant	31
1.5.1 Metody stanovení vah kritérií.....	33
1.5.2 Metody výběru kompromisní varianty – Metoda váženého součtu.....	36
1.5.3 Metody výběru kompromisní varianty – Metoda Topsis.....	36
2 Analýza Domova Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace.....	38
2.1 Analýza současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů v oblasti stravování	42
2.1.1 Nákupní proces organizace.....	44
2.1.2 Dodavatelé potravin	46

3	Návrh hodnocení dodavatelů	53
3.1	Uvažovaná kritéria	53
3.2	Aplikace metody WSA	61
3.3	Aplikace metody Topsis	63
4	Zhodnocení a doporučení.....	69
	Závěr	74

Soupis bibliografických citací

Seznam zkratk a značek

Seznam ilustrací a tabulek

Seznam příloh

Úvod

Řízení dodavatelů představuje významnou oblast, která je primárně řešena jak v podnicích zaměřených na výrobní činnost, tak i v podnicích působících v oblasti služeb, a to bez ohledu na to, zda se jedná o soukromý nebo veřejný sektor. Exaktní fungování všech determinantů působících v této problematice přispívá nejen k finančně prosperujícímu podniku, ale vede i k eliminaci nežádoucích vlivů.

Sociální služby jsou upraveny zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů. V rámci tohoto zákona jsou vymezeny primární prvky, dle kterých příspěvkové organizace systematicky postupují.

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy řízení a hodnocení dodavatelů v oblasti sociálních služeb. Primárně je pro toto zpracování vybrána příspěvková organizace Domov Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace, která působí v Olomouckém kraji. Sekundárním cílem je poté zpracování nové metodiky hodnocení pro tuto oblast. Filozofie organizace spočívá v vytvoření plnohodnotných podmínek pro adekvátní a důstojné prožití života respektující základní životní potřeby.

Tato diplomová práce je orientována směrem ke stravování, kdy strava implicitně představuje jednu z množin podléhajících zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů. Na hladině významnosti strava znázorňuje jednu z důležitých oblastí přímé výdajové položky uživatelů sociálních služeb.

V současné době je v organizaci řešena otázka zvyšování kvality stravování, a to formou nutriční péče. Cílem je nastavení komplexního řešení výživy uživatelů. V návaznosti na tuto problematiku je stanovení procesních kroků v řízení a hodnocení dodavatelů exaktním řešením.

Metodika teoretické práce je zaměřena na literární rešerši, kdy cílem je vymezení problematiky týkající se oblasti služeb. V první části jsou definovány služby, a to pouze v obecné rovině. Dále jsou zde vytyčeny základní činnosti při poskytování sociálních služeb včetně kvality služeb a jejich financování. Metody výběru dodavatelů jsou opírány o sofistikované modely vícekriteriální analýzy variant. Smyslem této formulace je poukázat na metody, které jsou dále transformovány a realizovány do praktické roviny.

V praktické části této diplomové práce je uvedena deskripce zvolené příspěvkové organizace, a to domova Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, p.o. Následně jsou zde vytyčeny významné body, které jsou stěžejní pro další zpracování. Tvorba nové metodiky hodnocení spočívá v aplikaci dílčích metod výběru kompromisních variant, a to konkrétně modely WSA a Topsis. Veškeré vstupní informace jsou převzaty z vnitropodnikových předpisů a interního sdělení. Získané výstupy jsou poté formulovány prostřednictvím tabulek.

Závěrem práce je provedeno zhodnocení získaných výsledků. Návrhy a doporučení jsou implementovány prostřednictvím SWOT analýzy, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky organizace, včetně možných hrozeb a příležitostí.

1 Teoretická východiska služeb

Služba se vztahuje na každou hospodářskou činnost uspokojující jakoukoliv potřebu. Jejím výsledkem je užitečný efekt, nikoliv hmotný statek (Halásek, 2014, s. 14).

Podle Kotlera je služba chápána jako činnost nebo prospěch, kterou jedna strana může nabídnout jiné straně. Jedná se v podstatě o nehmotnou činnost, která nemá za následek vlastnictví, ale je spjata s fyzickým výrobkem (Kotler, 2007, s. 440).

Harsh V. Verma (2012, s. 33) uvádí, že nejpozoruhodnějším aspektem služeb je to, že jsou v podstatě nehmotné a přicházejí v podobě některých akcí, které jsou zaměřeny na zákazníky nebo na jejich majetek. Tyto akce jsou skutky, které vedou k tvorbě hodnoty, kterou si zákazníci přejí.

1.1 Služba obecně

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží“ (Vašítková, 2014, s. 16).

Vašítková považuje za nejvýznamnější vlastnosti služeb následující:

- a) *„nehmotnost,*
- b) *neoddělitelnost,*
- c) *heterogenita – proměnlivost,*
- d) *zničitelnost – pomíjivost,*
- e) *vlastnictví – absence vlastnictví“* (Vašítková, 2014, s. 16).

Nehmotnost

Nehmotnost tvoří nejcharakterističtější vlastnost služeb, protože ji nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, ani si ji před koupí prohlédnout. Nehmotnost služeb je příčinou, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby. Převážně klade důraz na osobní zdroje informací, kdy jako primární základ hodnocení kvality služby využívá zejména doporučení z okolí (Vašítková, 2014, s. 16-17).

Neoddělitelnost

Producent služby a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává, poskytnutím dané služby mohla být zrealizována. Služba je tedy produkována v přítomnosti, a je neoddělitelnou součástí její produkce (Halásek, 2014, s. 25).

Heterogenita – proměnlivost

Variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby. V procesu poskytování služby jsou přítomni jak lidé, tak i zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předvídat, proto nelze provádět vstupní kontroly kvality již před dodáním služby, tak jak tomu bývá u dodání zboží.

Zničitelnost – pomíjivost

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Pokud nejsou využity, tedy prodány v čase, jsou pro daný okamžik ztracené, zničené. Neznamena to však, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. V některých případech lze nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní (Vašítková, 2014, s. 18-19).

1.1.1 Členění služeb

Služby jsou členěny z několika pohledů, podle toho jak jsou vnímány jednotlivými autory nebo dle obecné roviny. Profesor Halásek (2014, s. 16-22) vytýká služby ve své publikaci „Logistika v odvětvích služeb“ následovně:

- a) z hlediska organizačně institucionálních vztahů,
- b) vymezení služeb dle Kotlera,
- c) vymezení služeb dle Vašítkové,
- d) dle kritéria regulace veřejnou správou,
- e) dle podmínek jejich reprodukce,
- f) vymezení služeb liberalizovaných a národně spravovaných,
- g) dle jejich spotřeby,
- h) další členění.

Členění služeb z hlediska organizačně institucionálních vztahů

Vymezení služeb z hlediska organizačně institucionálních vztahů je ovlivněno národním hospodářstvím, které odráží kromě společenské dělby práce i politicko-ekonomické uspořádání demokratického státu. Z tohoto aspektu se služby kategorizují na:

- a) intermediální služby – směřující do výrobních procesů,
- b) služby konečné poptávky jednotlivců a domácností – jako součást soukromé spotřeby.

Vymezení služeb dle Kotlera

V důsledku heterogenity služeb je vhodné podle Kotlera rozčlenit jejich základní charakteristiky do několika kategorií, a to konkrétně na služby, které lze třídit podle toho, zda závisí na lidech nebo zařízeních. Služby závisící na zařízeních se dále klasifikují dle stupně automatizace řízení, a to na plně automatizované a na služby sledované a ovládané kvalifikovanými operátory.

Služby závisící na lidech lze poté třídit na ty, které jsou poskytovány pracovníky s nízkou nebo vysokou kvalifikací (Halásek, 2014, s. 16-17).

Vymezení služeb dle Vašítkové

Vašítková rozlišuje služby na ty, které lze na trhu směnit, a na ty, které v důsledku určitého sociálního a ekonomického prostředí představují výhody, které je nutno rozdělovat pomocí netržních mechanismů, a to konkrétně na:

- a) tržní služby – jsou poskytovány za účelem dosažení zisku,
- b) netržní služby – nejsou poskytovány prostřednictvím trhu.

Členění služeb dle kritéria regulace veřejnou správou

Regulace poskytování veřejných služeb je prováděna na třech úrovních, a to zejména:

- a) hodnocení kvality služeb poskytovaných uživatelům a podmínek, za kterých jsou poskytovány,
- b) dohled odpovědného orgánu veřejné správy nad činnostmi zvoleného poskytovatele,
- c) umožnění zásahu odpovědných orgánů v případech kdy dojde ke konfliktu mezi poskytováním veřejné služby a diktátem tržních sil (Halásek, 2014, s. 17-18).

Dělení služeb z hlediska podmínek jejich reprodukce

„Při reprodukci služeb dochází k přímým materiálním, technickým a ekonomickým vazbám s materiální výrobou. Jde o vzájemné sepětí pracovních předmětů a výrobních prostředků, přičemž nejdůležitější roli hraje při poskytování služby lidský činitel. Služby rozdělujeme na materiální a nemateriální povahy s různými podmínkami jejich reprodukce. Dále lze rozdělit služby na spotřebitelské služby, které se poskytují domácnostem a služby jednotlivcům, kteří využívají službu pro svůj vlastní užitek, a ze spotřeby služby neplyne zpravidla žádná další ekonomická výhoda“ (Halásek, 2014, s. 18).

Vymezení služeb liberalizovaných a „národně“ spravovaných

V rámci EU došlo k vymezení služeb tržních (liberalizovaných) a „národně“ spravovaných veřejnou správou (neliberalizovaných), kdy od roku 2010 se trh služeb uvolňuje např. pro:

- a) manažerské poradenské služby,
- b) stavebnictví včetně architektů,
- c) cestovní kanceláře,
- d) služby obchodních zástupců,
- e) a další.

Evropská unie prozatím neliberalizovala trh služeb např. pro:

- a) finanční služby,
- b) zdravotní služby,
- c) hazardní hry,
- d) sociální služby,
- e) a další.

Dělení služeb z hlediska jejich spotřeby

Dělení služeb z hlediska jejich spotřeby je důležitým kritériem členění služeb. Úzce souvisí se zkoumáním životní úrovně obyvatelstva, kdy se jedná o uspokojování jednotlivých druhů potřeb, a to např. potřeby výživy, ošacení, bydlení, vzdělání a kultury, přepravy, zdravotní a sociální péče, tělesné kultury a další.

Další hlediska členění

Existují další hlediska členění, které jsou pro logistiku zajímavé, a to např. způsob distribuce služby, kdy je buď služba dodávána zákazníkovi, nebo v opačném případě, kdy zákazník si jde za službou (Halásek, 2014, s. 18-22).

1.1.2 Marketing služeb

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům“ (Vašítková, 2014, s. 22). Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky (v angličtině 4P):

- a) produkt – product,
- b) cena – price,
- c) distribuce – place,
- d) marketingová komunikace – promotion (Vašítková, 2014, s. 22).

Aplikace marketingového mixu v organizacích ukázala, že tato čtyři P nestačí pro účinné vytváření marketingových plánů. Důvodem byly především vlastnosti služeb. Proto bylo nutné připojit k tradičnímu marketingovému mixu další tři P, a to konkrétně:

- a) materiální prostředí – physical evidence,
- b) lidé – people,
- c) procesy – processes (Halásek, 2014, s. 27).

Produkt

„Produktem rozumíme vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků“ (Vašítková, 2014, s. 22).

Cena

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. U veřejných (netržních) služeb pak lze hovořit o nákladech na produkci služeb, které obvykle uhradí veřejná správa.

Distribuce

Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníkům ke službě, což souvisí s volbou lokalizace služby a s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby (Halásek, 2014, s. 27-28).

Lidé

Lidé se stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají tak přímý vliv na jejich kvalitu. Při poskytování služeb tak dochází ke kontaktu zákazníka s poskytovatelem dané služby.

Materiální prostředí

Materiální prostředí je svým způsobem důkazním nástrojem vlastností služby, protože vyplývá z její nehmotné povahy. Zákazník totiž nedokáže službu posoudit dříve, než ji spotřebuje (Vašítková, 2014, s. 23).

Procesy

„Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována“ (Vašítková, 2014, s. 23).

1.1.3 Služby veřejného zájmu

„Veřejnými službami rozumíme takové služby, jejichž cílem je sloužit nejen individuálním zákazníkům, ale společnosti či jiné komunitě jakožto celku, a jsou proto financovány či spolufinancovány z veřejných prostředků k tomu určených“ (Slavík, 2014, s. 50).

„Veřejnými službami se v ČR rozumí služby vytvořené, organizované nebo regulované orgánem veřejné správy k zajištění, aby byla služba poskytována způsobem, který lze považovat za nezbytný pro uspokojení společenských potřeb při respektování principu subsidiarity“ (Halásek, 2014, s. 55). Veřejné služby se dle Slavíka (2014, s. 50) člení na:

- a) věcné veřejné služby – předmětem je poskytnutí konkrétní služby občanům,
- b) správní veřejné služby – předmětem je obrana, veřejný pořádek, a jiné způsoby regulace života ve společnosti.

Finanční podpora veřejných služeb

Programy finančních podpor se snaží prostřednictvím dotačních titulů, zvýšit kvalitu poskytování a modernizaci podmínek, ve kterých jsou veřejné služby zajišťovány. Důležitým aspektem v systému dotací se jeví nejen vyhodnocování jejich efektivnosti a účelnosti, ale i transparentnosti celého procesu. Ten je určen především pravidly a podmínkami poskytování finančních podpor, kdy by měl být uplatněn kromě logistiky i princip subsidiarity – v rámci ústřední státní správy.

Garanti veřejných služeb

Konkrétní zodpovědnost za dostupnost a kvalitu jednotlivých druhů veřejných služeb nenese náš právní řád, neboť z právního hlediska jde o samostatnou působnost všech obcí.

Poskytovatelé veřejných služeb

Poskytovatelem veřejných služeb může být stát, kraj, organizace, organizační složky ministerstev, obce nebo jakákoliv právnická či fyzická osoba, která splní podmínky stanovené zákonem. Vedle přímého a nepřímého poskytování veřejných služeb, jsou tyto služby poskytovány danými subjekty na základě smluvních vztahů. Ostatní právní subjekty poskytují služby jak neziskového, tak i ziskového charakteru.

Uživatelé veřejných služeb

Uživateli jsou v obecné rovině brány občané, kteří vytvářejí různé sociální skupiny, kdy každá sociální skupina má své specifické požadavky a potřeby (Halásek, 2014, s. 55-58).

Kontrola kvality veřejných služeb a jejich dostupnost

„Kvalita veřejných služeb je kontrolována a zajišťována jednak tradičními resortními systémy jako je inspekce a supervize. Tyto profesionální přístupy definují kvalitu z hlediska poskytovatele služeb a zaměřují se zejména na vysokou odbornost pracovníků. Tyto přístupy jsou běžné zejména u služeb ve školství, zdravotnictví a také u služeb v sociální oblasti“ (Halásek, 2014, s. 59).

1.2 Sociální služby

Dle vymezení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, se sociální službou rozumí *„činnost nebo soubor činností podle tohoto zákona zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“* (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů, §3).

Nadále tento zákon upravuje podmínky pro poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci, a to prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů, §1).

Arnoldová (2016, s. 19) definuje sociální službu jako „činnost, kterou zabezpečují poskytovatelé sociálních služeb“.

Ministerstvo práce a sociálních věcí představuje sociální služby, jako služby, které pomáhají lidem žít běžným životem, např. možnost práce, možnost starání se sám o sebe a domácnost, uskutečnění nákupů, navštěvování škol a jiné. Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel, kdy mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí "na okraji" společnosti (MPSV, ©2019).

1.2.1 Poskytovatelé a uživatelé sociálních služeb

„Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni nabízet rozsah činností, které jim ukládá § 88 z. 108/06 a způsob zabezpečení těchto činností musí uvést v žádosti o registraci. Bez této registrace nelze provozovat žádnou sociální službu“ (Arnoldová, 2016, s. 19).

Dle vymezení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů (§35), se za základní činnosti považuje zejména:

- a) pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- b) pomoc při osobní hygieně,
- c) poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,
- d) poskytnutí ubytování,
- e) pomoc při výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti,
- f) základní sociální poradenství,
- g) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- h) sociálně terapeutické činnosti,
- i) a jiné dle určení tohoto zákona.

Formy poskytování sociálních služeb

Sociální služby se poskytují jako služby:

- a) pobytové – služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb,
- b) ambulantní – služby, za kterými uživatelé služeb dochází nebo je doprovázena,
- c) terénní – služby jsou poskytovány v přirozeném sociálním prostředí, (Arnoldová, 2016, s. 18).

Poskytovatelé sociálních služeb jsou povinni poskytovat služby v rámci zákona, a to především:

- a) zajišťovat dostupnost informací – informace o druhu, místě, okruhu osob, kapacitě poskytovaných sociálních služeb,
- b) informovat zájemce o sociální službu a o všech povinnostech, které s touto službou úzce souvisí,
- c) vytvářet při poskytování sociálních služeb takové podmínky, které umožňují naplňovat jejich uživatelům lidská i občanská práva,
- d) zpracovat vnitřní pravidla zajištění poskytované sociální služby, včetně stížností,
- e) plánovat průběh poskytování sociální služby podle osobních cílů, potřeb a schopností osob, kterým jsou sociální služby poskytovány,
- f) vést evidenci žadatelů o sociální službu,
- g) dodržovat standardy kvality sociálních služeb,
- h) uzavřít s osobou smlouvu o poskytnutí sociální služby (Arnoldová, 2016, s. 20).

1.2.2 Financování sociálních služeb

O poskytnutí finančních prostředků na jednotlivé sociální služby a jejich výši rozhoduje zastupitelstvo kraje v souladu se stanovenými podmínkami, kdy kraj předkládá MPSV žádost o poskytnutí dotace na příslušný rozpočtový rok.

Součástí žádosti je střednědobý plán rozvoje sociálních služeb kraje, který obsahuje ekonomickou analýzu včetně identifikovaných potřeb a způsob jejich finančního zajištění.

Výši dotace poté stanoví ministerstvo včetně výše procentního podílu kraje na celkovém ročním objemu finančních prostředků vyčleněných ve státním rozpočtu na podporu sociálních služeb pro příslušný rozpočtový rok.

Ze státního rozpočtu mohou být podle zvláštního právního předpisu poskytovány účelové dotace k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb jejich poskytovatelům, a to:

- a) na činnosti, které mají rozvojovou povahu, zejména na vzdělávání pracovníků v sociálních službách,
- b) na podporu kvality sociálních služeb a na zpracování střednědobých plánů krajů a plánů obcí v oblasti sociálních služeb,
- c) v případě mimořádných situací – jako jsou například živelné pohromy nebo průmyslová havárie (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů, § 101a).

Na poskytnutí dotace není právní nárok, a to dle § 36 zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (Zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů.

Příspěvkové organizace hospodaří se svými finančními prostředky získané buď z vlastní činnosti, doplňkové činnosti nebo z rozpočtu zřizovatele. Vlastní (hlavní) činnost je financována z peněžních prostředků, které jsou určeny na její provoz a jsou náplní její činnosti. Doplňková činnost, pokud je schválena zřizovatelem sociální služby, by měla vždy navazovat na hlavní činnost a měl by z ní být generován zisk. Financováním z rozpočtu zřizovatele, formou příspěvku na provoz, je pokryt rozdíl mezi peněžními prostředky získanými z hlavní nebo doplňkově činnosti a náklady organizace (Vrabková, 2017, s. 22).

Poskytování služeb v rámci procesu financování

Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů, stanovuje maximální výši úhrady za poskytování sociální služby. V následující tabulce č. 1.1 je uvedena maximální úhrada za ubytování a stravu v rámci pobytové sociální služby.

Tab. 1.1 Úhrada za poskytování pobytové sociální služby

Základní činnosti při poskytování sociálních služeb	Úhrada za pobytovou sociální službu
Ubytování	210 Kč
Celodenní stravování	170 Kč
Oběd	75 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Vyhlášky 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů.

Maximální úhrada v rámci poskytování ambulantních a terénních služeb je vyčíslena na 130 Kč za hodinu, a to dle skutečně spotřebovaného času nezbytného k zajištění úkonů, jako jsou například:

- a) pomoc a podpora při podávání jídla a pití,
- b) pomoc při oblékání a svlékání včetně,
- c) pomoc při úkonech osobní hygieny,
- d) dovoz nebo donáška jídla a pití,
- e) běžný úklid a údržba,
- f) běžné nákupy a pochůzky,
- g) doprovázení k lékaři, na orgány veřejné moci a instituce poskytující veřejné služby a doprovázení zpět (Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádí zákon o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů).

Příspěvek na péči

Na příspěvek na péči má nárok každá osoba, starší jednoho roku, která je závislá na pomoci jiné osoby, protože sama nezvládá sebeobsluhu v plném rozsahu. Příspěvek na péči je tedy sociální dávka poskytovaná osobám, které jsou odkázáni na pomoc jiné osoby při zvládnutí základních životních potřeb, jako je například hygiena, oblékání, stravování a jiné.

Příjemce tohoto příspěvku z něj může hradit profesionální sociální službu nebo jej použít k pokrytí nákladů při zajištění péče v rodině. Žádost o příspěvek na péči se podává u místně příslušného úřadu práce, který taktéž rozhoduje o jeho nároku a v jaké výši bude poskytnut.

Posouzení o zdravotním stavu je pak v kompetenci lékařské posudkové služby na Okresní správě sociálního zabezpečení. Náklady na příspěvek na péči jsou hrazeny ze státního rozpočtu (Arnoldová, 2016, s. 20-21).

Dle vymezení zákona o sociálních službách (108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů), se považuje za závislou osobu každá osoba, která je závislá na pomoci jiné fyzické osoby, a to v:

- a) I. stupni (lehká závislost), jestliže z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu není schopna zvládat tři nebo čtyři základní životní potřeby,
- b) II. stupni (středně těžká závislost), jestliže z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu není schopna zvládat pět nebo šest základních životních potřeb,
- c) III. stupni (těžká závislost), jestliže z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu není schopna zvládat sedm nebo osm základních životních potřeb,
- d) IV. stupni (úplná závislost), jestliže z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu není schopna zvládat devět nebo deset základních životních potřeb.

Výše uvedené stupně závislosti vyžadují každodenní pomoc, dohled nebo péči jiné fyzické osoby. V následující tabulce č. 1.2 je uvedena úhrada dle jednotlivých stupňů závislosti platné od července 2019.

Tab. 1.2 Výše úhrad spadající na příspěvek na péči

Stupeň závislosti	Úhrada připadající na příspěvek na péči
I. stupeň (lehká závislost)	880 Kč
II. stupeň (středně těžká závislost)	4 400 Kč
III. stupeň (těžká závislost) u osob, které využívají pobytové sociální služby	8 800 Kč
III. stupeň (těžká závislost) u osob, které nevyžívají pobytové sociální služby	12 800 Kč
IV. stupeň (úplná závislost) u osob, které využívají pobytové sociální služby	13 200 Kč
IV. stupeň (úplná závislost) u osob, které nevyžívají pobytové sociální služby	19 200 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle portálu MPSV ©2019.

Domovy pro seniory

V domovech pro seniory se poskytují pobytové sociální služby osobám, které mají sníženou soběstačnost, a jejich nepříznivá sociální situace jim nedovoluje žít ve vlastním domácím prostředí. Domovy jsou určeny seniorům starším 60 let, kteří mají sníženou schopnost soběstačnosti převážně z důvodu věku nebo tělesného postižení (Arnoldová, 2016, s. 41).

Domovy pro seniory jsou upraveny § 49 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. V domovech pro seniory se poskytují pobytové služby osobám, jež mají sníženou soběstačnost, a to zejména z důvodu věku. Tyto osoby jsou odkázány na pravidelnou pomoc jiných fyzických osob. V domovech pro seniory se například poskytují služby:

- a) poskytnutí ubytování,
- b) poskytnutí stravy,
- c) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,

- e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- f) sociálně terapeutické činnosti,
- g) aktivizační činnosti,
- h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů, § 49).

1.2.3 Standardy kvality sociálních služeb

Zvyšování odbornosti a kvality v oblasti sociálních služeb je uskutečňováno prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí, a to čerpáním finančních prostředků na vzdělání svých zaměstnanců s cílem posílit jejich schopnosti a dovednosti při poskytování sociálních služeb (MPSV, ©2019).

„Kvalita je jeden z těch obtížně uchopitelných abstraktních pojmů, který obecně nemá přiřazen žádný konkrétní, všemi sdílený obsah. Každý člověk tomuto pojmu nějak rozumí, málokdo ho ale dokáže přesně definovat a každý si pod ním může představovat něco jiného“ (Syrový, 2018, s. 18).

Dle Holasové (2014, s. 7) je pojem kvalita v sociální práci a sociálních službách spojován s každodenní realitou služeb poskytovaných v domovech pro seniory, poradnách pro osoby v nouzi, dětských domovech či stacionářích. Kvalita sociální práce je mnohohvrstevnou oblastí, ve které se setkávají rozličné zájmy mnoha aktérů. Klienti očekávají vstřícný přístup pracovníků a příjemné prostředí, kdežto poskytovatelé sociálních služeb se zaměřují i na jiné faktory, například ekonomické výsledky, zajištění dostatečného počtu personálu, a jiné.

Jednoduchou a srozumitelnou vizualizaci obsahu pojmu kvalita služeb a jejího řízení představuje model **Hvězda kvality**.

Hvězda kvality zobrazuje tři různé úhly pohledu na řízení kvality v organizacích poskytující sociální služby. Jedná se především o:

- a) objekty kvality – představují její předmět, tedy primárně poskytování sociální služby,
- b) subjekty kvality – představují osoby, jež kvalitu posuzují a hodnotí,
- c) měřítko kvality – jak se kvalita posuzuje a měří (Syrový, 2018, s. 18).

1.3 Strategický proces rozhodování

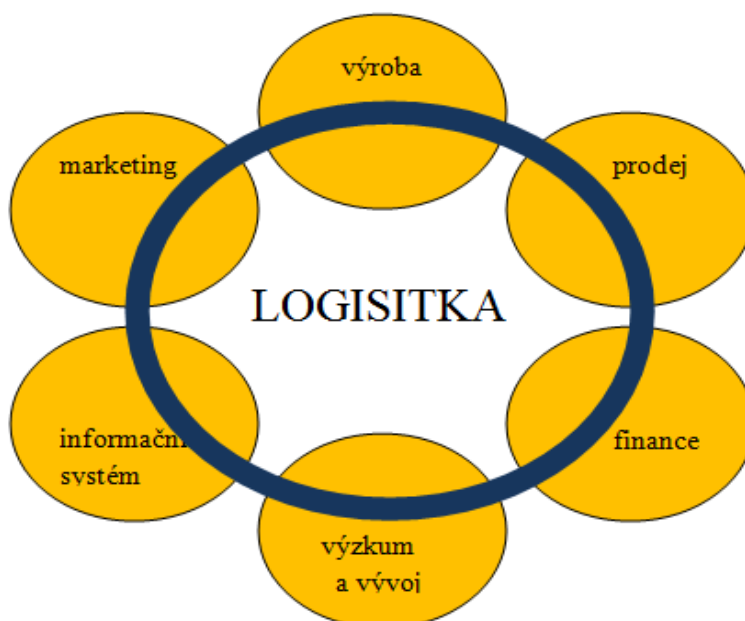
„Logistika je řízení materiálového, informačního a finančního toku, a to jednak s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a jednak s ohledem na nutnou tvorbu zisku v rámci celého toku materiálu“ (Martinovičová, 2014, s. 112).

Christopher Martin chápe logistiku jako proces strategického řízení nákupu, přesunu materiálu a souvisejících informačních toků prostřednictvím organizace a jejích marketingových kanálů tak, aby byla maximalizována jak současná, tak i budoucí ziskovost díky efektivnímu plnění objednávek (Christopher, 2013, s. 11).

1.3.1 Logistické činnosti

Logistické činnosti představují soubor činností, aktivit a funkcí, které jsou realizovány pro splnění požadavků konečných zákazníků. Prostředí, ve kterém dochází k postupné transformaci zdrojů ve výroby a služby, lze označit jako dodavatelský systém nebo dodavatelský řetězec (Gros a kol, 2016, s. 31). „Logistický řetězec si lze představit jako podmnožinu dodavatelského řetězce. Přechod od logistických systémů k dodavatelským zvyšuje jak nároky na systém jejich řízení, tak na strukturu a funkčnost toku informací ve struktuře stále složitějších systémech“ (Gros a kol, 2016, s. 28).

Obr. 1.1 Postavení logistiky v řízení dodavatelských systémů



Zdroj: Vlastní zpracování, dle Gros a kol. 2016, s. 28.

1.3.2 Strategické rozhodování

Plevová (2012, s. 43) definuje plánování jako rozhodovací proces, který zahrnuje stanovení organizačních cílů, výběr vhodných prostředků a způsobu jejich dosažení, a to ve stanoveném čase a požadované úrovni.

„K současným přístupům v procesech rozhodování ve firmách patří procesní přístup, založený na chápání činnosti zkoumané organizace, psychologicko-sociální přístup, vycházející z mezilidských vztahů, kvantitativní přístup, používající matematických metod a prostředků výpočetní techniky, systémové přístupy s komplexním chápáním dílčích procesů a empirické přístupy založené na praxi“ (Dostál, 2005, s. 149).

Plánování je nejdůležitější funkcí řízení, která se realizuje na každém jeho stupni. Dle časového hlediska se dělí na:

- a) dlouhodobé (strategické plánování) – určuje dlouhodobé cíle a vytváří politiku organizace,
- b) střednědobé (taktické plánování) – představuje rozpracování strategických cílů včetně způsobu jak jich dosáhnout,
- c) krátkodobé (operativní plánování) – cíle jsou specifické, týkající se jednotlivých činností (Plevová, 2012, s. 43).

Strategiemi se označují rozhodující akce, které hodlá organizace v plánovacím období podniknout pro naplnění strategických cílů. Tvorba variant strategie, jejich vyhodnocování a výběr nejvhodnějších variant pro zpracování strategického plánu jsou úzce spojeny s hodnotovým řízením firem. Určitá východiska pro tvorbu variant strategií představují jednak výsledky interních a externích analýz (Fotr, Vaclík, Souček, Špaček a Hájek, 2012, s. 51).

Strategické řízení je nepřetržitý proces, který neustále reaguje na probíhající změny prostředí organizací. Proces strategického řízení se skládá z analýzy marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, z navrhování marketingových strategií a z provádění kontroly marketingového úsilí s cílem vytvářet změny. Strategické řízení je nástrojem k vytváření budoucnosti organizace, kdy pomáhá vytyčovat cíle a zpracovat strategii k jejich dosažení.

Pojem audit se používá k hodnocení efektivnosti různých funkcí organizace. Finanční audit hodnotí úroveň finančních zdrojů organizace, provozní audit se používá k hodnocení slabých a silných stránek procesu produkce. Nejdůležitějším nástrojem strategického – marketingového auditu organizace je SWOT analýza.

SWOT analýza

„SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí. Jejím cílem SWOT analýzy je identifikovat to, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa relevantní a schopna se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí“ (Jakubíková, 2013, s. 129).

SWOT analýza bývá taktéž nazývána jako analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Silné a slabé stránky se týkají vnitřního prostředí firmy. Určují se pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Naopak příležitosti a hrozby přicházejí z vnějšího prostředí firmy (Jakubíková, 2013, s. 129). Znázornění SWOT analýzy je uvedeno v tabulce č. 1.3.

Tab. 1.3 SWOT analýza

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Jakubíková, 2013, s. 129.

V této diplomové práci dochází k vytyčení i Paretovy analýzy, neboť v rámci praktické části bude řešena otázka struktury nákupu dle dodavatelů, a to za využití ABC analýzy.

Paretova analýza

„Paretova analýza je technika využívající Paretova principu v rámci procesu řešení problému ke stanovení priorit“ (Nenadál a kol., 2017, s. 309). Lojda (2011, s. 46) uvádí, že aplikací Paretova pravidla na řízení času lze dojít k závěru, že 20% vynaloženého času vytváří 80% výsledků.

ABC analýza

Paretovo pravidlo se v praktickém využití rozvinulo v tzv. ABC analýzu, která pracuje s kategorizací jednotlivých položek, a to konkrétně:

- a) v kategorii A jsou řazeny ty nejvýznamnější produkty, které přináší zhruba 80 % následků,
- b) v kategorii B jsou řazeny jevy, zákazníci či produkty, které přinášejí zhruba dalších 10-15%,
- c) v kategorii C jsou řazeny ty ostatní, které přinášejí zbylých 5 %.

Pro zobrazení Paretova pravidla – ABC analýzy se využívá invertovaná Lorenzova křivka, která popisuje nerovnoměrnost rozdělení (Businessvize, ©2010-2011).

1.4 Nákupní proces

Gross a kol. (2016, s. 192) definuje nákup jako „soubor manažerských a fyzických činností, jejichž základním cílem je zabezpečit veškeré výrobní a obchodní činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobků a služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas a na požadované místo v souladu s plněním požadavků jejich zákazníků tak, aby dosažení tohoto cíle vedlo k přiměřeným nákladům“.

1.4.1 Struktura nákupního procesu

Předpokladem úspěšného řízení nákupu je identifikace činností, které je třeba uskutečnit pro efektivní dosažení jeho cílů. Struktura nákupu může mít podobu:

- a) vypracování specifikací zaměřených na přesnou formulaci požadavků organizace,
- a) návrhy na možné dodavatele,
- b) příprava nabídky s orientačními hodnotami ekonomických ukazatelů (např. cena, investiční náklady),

- c) poptávka po nabídkách – zabezpečení dostatečné nabídky,
- d) přezkoumání poptávky – zda je její nákup nutný
- e) vlastní příprava objednávky, která je zaměřena na její aktualizaci
- f) rozhodnutí o dodavateli
- g) objednávací procedura,
- h) realizace dodávek včetně přejímky a kontroly faktur,
- i) hodnocení dodavatele.

Struktura nákupu je pro lepší interpretaci definována tabulkou č. 1.4.

Tab. 1.4 Struktura nákupního procesu

1	Stanovení potřeb organizace	Potřeby
2	Identifikace dostupných zdrojů pro krytí potřeb	Zdroje
3	Redukce výběrové základny	Snížení počtu variant
4	Rozhodnutí o typu nákupu	Typ nákupu
5	Formulace kritérií výběru dodavatelů	Sběr informací
6	Vlastní výběr dodavatelů a určení jejich počtu	Výběr dodavatele
7	Formulace dodacích podmínek, smlouva o dodávkách	Smlouva
8	Realizace dodávek, operativní řízení	Realizace dodávek
9	Hodnocení dodavatelů	Kontrola

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Gros a kol, 2016, s. 207.

1.4.2 Výběr dodavatelů

V současné době existuje několik metod pro výběr a řízení dodavatelů, kdy vlastní rozhodování o dodavateli patří k základním strategickým cílům nákupu. Cílem rozhodovacího procesu je volba jednoho nebo několik dodavatelů pro každou z nakupovaných položek, nebo jejich skupin (Gros a kol, 2016, s. 217-219).

Varianty jsou konkrétní rozhodovací možnosti, které musí být pečlivě vybrány, aby byly dosažitelné. Varianty jsou poté hodnoceny podle jednotlivých kritérií (Šubrt, 2013, s. 163).

Podle Grose a kol. (2016, s. 220), je nejjednodušší postup označovaný jako prosté srovnání předností a nevýhod, a to na základě nespojitě hodnotící stupnice vyobrazené tabulkou č. 1.5.

Tab. 1.5 Srovnání předností a nevýhod

Kritérium	
Vyhovuje	nevyhovuje
x = 1	x = 0

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Gros a kol., 2016, s. 220.

„Formalizovaný, jednotný postup stanovení pořadí důležitosti kritérií v podstatě neexistuje a úspěšnost tohoto významného kroku závisí na tom, jak se podaří eliminovat subjektivní jednostranné názory těch, kteří se na rozhodování podílejí“ (Gros a kol, 2016, s. 223). Metody přímého přiřazování bodů podle zvolené bodové stupnice je vyobrazeno tabulkou č. 1.6.

Tab. 1.6 Hodnocení významnosti pomocí bodové stupnice

Deskriptor	Kritérium je				
	nevýznamné	málo významné	středně významné	hodně významné	vysoce významné
Body	1	2	3	4	5

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Gros a kol., 2016, s. 224.

Pro eliminaci subjektivních jednostranných názorů se doporučuje, aby byla výběrová komise složena z odborníků schopných systémově posoudit význam jednotlivých kritérií. Pokud se jejich názory liší, je možno využít průměrného pořadí kritérií, které je zobrazeno tabulkou 1.7 (Gros a Grosová, 2006, s. 68).

Tab. 1.7 Výsledky hodnocení pořadí důležitosti kritérií

Kritérium	Hodnotitel						Průměrné pořadí
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	
K ₁	1	1	3	2	1	3	1,83
K ₂	3	3	4	4	2	2	3,00
K ₃	2	2	1	3	3	1	2,17
K ₄	4	4	2	1	5	4	3,33
K ₅	5	5	5	5	4	5	4,83

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Gros a Grosová, 2006, s. 68.

1.5 Modely vícekritériální analýzy variant

„Teorie a model vícekritériální analýzy variant se zabývá problémy, jak vybrat jednu nebo více variant z množiny přípustných variant a doporučit je k realizaci“ (Šubrt, 2013, s. 162).

Cílem vícekritériální analýzy je najít tu variantu, která je podle všech kritérií celkově hodnocena co nejlépe nebo najít variantu kompromisní, popř. seřadit varianty od nejlepší po nejhorší nebo vyloučit neefektivní varianty.

Klasifikace úloh vícekritériální analýzy variant

Úlohy vícekritériální analýzy variant je možné klasifikovat podle dvou základních hledisek:

- a) podle cíle řešení úlohy,
- b) podle informace s jakou úloha pracuje.

Podle cíle řešení jsou úlohy vícekritériální analýzy variant strukturovány na:

- a) úlohy, jejichž cílem je výběr jedné varianty označené jako kompromisní – vybrat z množiny možných variant tu variantu, která je podle zadaných kritérií nejlepší,
- b) úlohy, jejichž cílem je úplné uspořádání – varianty jsou řazeny od nejlepší po nejhorší,

- c) úlohy, jejichž cílem je rozdělení množiny variant na efektivní a neefektivní – jedná se o posouzení variant, zda je daná varianta dobrá nebo špatná.

Podle typu informace, které jsou k dispozici mezi kritérii a variantami, jsou členěny na:

- a) žádná informace – informace o preferencích neexistuje,
- b) nominální informace,
- c) ordinální informace,
- d) kardinální informace (Šubrt, 2013, s. 167-169).

Žádná informace

Tato situace je přípustná pouze pro preference kritérií. Pokud není k dispozici informace o preferencích mezi variantami, není možné úlohu vyřešit, neboť by nebylo možno určit lepší a horší variantu.

Nominální informace

Tato informace je přípustná pouze pro preference kritérií mezi sebou. Je vyjádřena pomocí aspiračních úrovní, tj., nejhorších možných hodnot, při kterých může být varianta akceptována. Jedná se o rozdělení variant podle příslušného kritéria na akceptovatelné a neakceptovatelné.

Ordinální informace

Tato informace vyjadřuje uspořádání kritérií podle důležitosti nebo uspořádání variant podle toho, jak jsou hodnoceny kritériem.

Kardinální informace

Tato informace má kvantitativní i kvalitativní charakter a vyjadřuje, o kolik či jak moc je jedno hodnocení lepší než druhé. V případě preference kritérií se jedná o váhy, v případě ohodnocení variant podle kritéria se jedná o konkrétní číselné vyjádření tohoto hodnocení z množiny porovnávaných variant (Šubrt, 2013, s. 169).

1.5.1 Metody stanovení vah kritérií

Kritéria, podle nichž je vybírána nejvýhodnější varianta jsou členěna podle různých hledisek. Podle povahy kritéria se člení na:

- a) kritéria maximalizační – vychází se z nejlepší varianty,
- b) kritéria minimalizační – nejlepší varianty mají nejnižší hodnoty.

Dále lze kritéria členit na:

- a) kritéria kvantitativní – tvoří objektivně měřitelné údaje,
- b) kritéria kvalitativní – jde o hodnoty subjektivně odhadnuté uživatelem (Šubrt, 2013, s. 162-163).

„Stanovení vah kritérií bývá výchozím krokem analýzy modelu vícekritériální analýzy variant“ (Šubrt, 2013, s. 171). Mezi nejpoužívanější metody stanovení vah patří:

- a) metoda pořadí,
- b) Fullerova metoda,
- c) bodovací metoda,
- d) Saatyho metoda.

Metoda pořadí

Metoda pořadí spočívá v tom, že rozhodovatel seřadí kritéria od nejdůležitějšího po nejméně důležité a následně takto seřazeným kritériím přidělí pořadí. Nejdůležitější kritérium obdrží pořadí n , druhé nejdůležitější kritérium získá pořadí $n - 1$. Tento postup se opakuje do té doby, až nejméně důležité kritérium získá pořadí 1.

Jsou-li dvě stejná kritéria, obdrží stejné pořadí. Takto získané hodnoty se normalizují, tzn., že se každé pořadí dělí součtem všech přiřazených pořadí (Nenadál, 2018, s. 146).

Fullerova metoda

Metoda Fullerova trojúhelníku spočívá v tom, že se nejprve sestaví všechny možné páry kritérií. Poté se rozhodovatel posoudí, které kritérium je v daném páru pro něj důležitější, popř. jsou-li stejně důležitá. Dané kritérium tak získává za každý pár, v němž je důležitější než příslušné jiné kritérium jeden bod. Všechny páry, s nimiž se pracuje v této metodě, lze zapsat do schématu, které připomíná trojúhelník (Nenadál, 2018, s. 146). Fullerův trojúhelník je znázorněn obrázkem č. 1.2.

Obr 1.2 Fullerův trojúhelník

1	1	1	1	1	1	1	1	1				
2	3	4	5	6	7	8	9	10				
3	2	2	2	2	2	2	2	2	Kritérium	Počet preferencí	Pořadí významnosti	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	5	3.	
4	4	5	6	7	8	9	10		2	6	2.	
4	4	4	4	4	4	4	4		3	2	10.	
5	5	6	7	8	9	10			4	5	5.	
5	5	5	5	5	5	5			5	7	1.	
6	6	7	8	9	10				6	3	8.	
6	6	6	6	6	6				7	5	4.	
7	7	8	9	10					8	4	7.	
7	7	7							9	4	6.	
8	8								10	3	9.	
8	8											
9	10											
9												
10												

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Gros a kol., 2016, s. 227.

Bodovací metoda

Základní bodovací metoda přiděluje procentní body ukazatelům podle toho, jak se přibližují nejlepší hodnotě daného kritéria. Nejlepší hodnota daného kritéria získá 100%, nejhorší nulu (Scholleová, 2009, s. 38).

Saatyho metoda

Saatyho metoda stanovení vah kritérií je taktéž založena na párovém srovnání kritérií, stejně jako metoda párového srovnání. Odlišnost spočívá v tom, že u každé dvojice kritérií hodnotitel určuje, nejen, které kritérium je z dané dvojice významnější, ale též kolikrát je významnější. Pro lepší interpretaci je bodová stupnice v Saatyho metodě znázorněna tabulkou č. 1.8.

Tab. 1.8 Tabulka deskriptorů v Saatyho metodě

Body	Deskriptor
1	kritéria jsou stejně významná
3	první kritérium je slabě významnější než druhé
5	první kritérium je dosti významnější než druhé
7	první kritérium je prokazatelně významnější než druhé
9	první kritérium je absolutně významnější než druhé

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Gros a kol., 2016, s. 228.

Doporučené hodnoty jsou vždy horními hranicemi pro daný deskriptor. Hodnota 1 znamená, že dvojice kritérií má stejnou důležitost a hodnota 9 je označována kritériem, které absolutně převyšuje druhé. Pokud je v porovnání kritérií jedno méně důležité, použije se převrácená hodnota. Ilustrace Saatyho modelu je vyobrazena tabulkou č. 1.9.

Tab. 1.9 Saatyho model

Kritérium	1	2	3	4	5	Součin s_y	g	v_i	Pořadí
1	1	0,5	3	2	8	24,000	1,888	0,308	2.
2	2	1	2	3	7	84,000	2,426	0,394	1.
3	0,33	0,5	1	5	0,25	0,208	0,731	0,119	3.
4	0,5	0,33	0,2	1	2	0,067	0,582	0,095	4.
5	0,125	0,14	4	0,5	1	0,036	0,514	0,084	5.
g – geometrický průměr						Celkem	6,140	1,000	

Zdroj: Vlastní zpracování, dle Gros a kol., 2016, s. 229.

Saaty navrhl několik početně velmi jednoduchých způsobů, pomocí kterých lze odhadnout váhy v_i . Nejčastěji se používá postup výpočtu vah jako normalizovaného geometrického průměru řádků Saatyho matice (Fotr a Souček, 2015, s. 206).

V rámci zpracování této diplomové práce jsou zde situovány metody výběru kompromisní varianty, a to konkrétně metody váženého součtu a Topsis, které jsou řešeny v rámci praktické části.

1.5.2 Metody výběru kompromisní varianty – Metoda váženého součtu

Metoda váženého součtu (dále jen WSA), využívá lineární funkci užitku, kdy vychází z principu jeho maximalizace. Dosáhne-li varianta a_i podle kritéria j určité hodnoty y_{ij} , přináší tak uživateli užitek, který lze vyjádřit pomocí lineární funkce užitku. Tato metoda spadá do skupiny metod vyžadujících kardinální informaci.

Celkový užitek varianty je vyjádřen váženým součtem hodnot dílčích funkcí užitku následovně:

$$u(a_i) = \sum_{j=1}^m v_j u_j(y_{ij}) \quad (1.1)$$

kde: u_j = dílčí funkce užitku jednotlivých kritérií v_j

Ideální varianta H s ohodnocením (h_1, \dots, h_n) odpovídá hodnotě jedna a bazální varianta D s ohodnocením (d_1, \dots, d_n) odpovídá hodnotě nula. Varianta s nejvyšší hodnotou je považována za řešení problému (Šubrt, 2013, s. 186).

1.5.3 Metody výběru kompromisní varianty – Metoda Topsis

„Metoda posuzuje varianty z hlediska jejich vzdálenosti od ideální a bazální varianty. Vyžaduje kardinální hodnocení variant podle jednotlivých kritérií a váhy těchto kritérií“ (Šubrt, 2013, s. 192). Normalizovaná kritériální matice $R = (r_{ij})$ pro výpočet metody Topsis je ve tvaru:

$$r_{ij} = \frac{y_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^p y_{ij}^2}} \quad (1.2)$$

Dalším krokem této metody je, že se kritériální matice r_{ij} převede na váženou normalizovanou kritériální matici W , a to dle vztahu:

$$W_{ij} = v_j r_{ij} \quad (1.3)$$

Taktéž v tomto případě dochází k určení ideální varianty H s ohodnocením (h_1, \dots, h_m) a bazální varianty D s ohodnocením (d_1, \dots, d_m) , a to vzhledem k hodnotám matice W. Pro vzdálenosti jednotlivých variant od ideální varianty platí vztah:

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

(1.4)

Pro vzdálenosti jednotlivých variant od bazické varianty platí vztah:

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

(1.5)

Výpočet pro relativní ukazatele vzdáleností jednotlivých variant od bazálních je zobrazen níže. Hodnoty těchto ukazatelů se pohybují mezi 0 a 1, přičemž hodnotu 0 nabývá bazální a hodnotu 1 ideální varianta. Výsledky variant jsou seřazeny sestupně podle hodnot c_i , kdy varianta s nejvyšší hodnotou je považována za řešení problému (Šubrt, 2013, s. 192-193).

2 Analýza Domova Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace

V následující kapitole je recipient seznámen s důležitými náležitostmi, které se vztahují k výše zmíněné organizaci. Na prvotní obecnou charakteristiku navazuje krátký historický popis domova a následně stručný popis současného stavu organizace.

Analýza obsahuje základní informace o organizaci včetně stručného historického vývoje. Dále jsou zde identifikováni stávající dodavatelé potravin a dalších nezbytných surovin pro stravovací úsek, a to v návaznosti na kategorizaci potravin, které dodávají. V rámci provedení ABC analýzy je zpracován a předložen obrat v roce 2018 u jednotlivých dodavatelů.

V současné době, je v organizaci řešena otázka stravování, a to i z pohledu nutriční péče. Cílem je snaha o nastavení komplexní a kvalifikovaně řešené výživy uživatelů. Výsledky vyhodnocení procesu řízení a zajištění nákupu potravin včetně vyhodnocení dodavatelů budou podkladem pro navržení vhodného postupu, popřípadě zpracování metodiky pro poskytovatele sociálních služeb.

Základní informace o organizaci

Domov Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace (dále jen domov) je organizace, která poskytuje sociální pobytovou službu seniorům, a to v souladu s registrací pobytové služby. Zřizovatelem domova je Olomoucký kraj. V roce 2017 nastal zásadní zvrát, kdy v prosinci tohoto roku došlo k převodu vlastnických práv mezi statutárním městem Přerovem a Olomouckým krajem.

Do roku 2017 mělo veškerá vlastnická práva k objektům, v nichž sídlí organizace, statutární město Přerov a sociální službu provozoval Olomoucký kraj. Pro domov bylo toto nastavení velmi nepraktické, a to z toho důvodu, že Olomoucký kraj nemohl investovat finanční prostředky do cizího majetku. Proto nedocházelo k modernizaci a zvyšování standardu kvality v domově. Po převodu majetkových práv byl veškerý majetek předán do hospodaření organizace a tato událost se tak stala důležitým milníkem v současném a budoucím stavu.

Domov poskytuje základní činnosti sociální služby, jako jsou:

- a) poskytování ubytování,
- b) poskytování stravy,
- c) pomoc při zvládnání běžných úkonů jako je např. péče o vlastní osobu a hygieně,
- d) zprostředkování kontaktu s okolním prostředím,
- e) aktivizační a sociálně terapeutické činnosti,
- f) pomoc při uplatňování práv v osobních záležitostech,
- g) zajištění lékařské a rehabilitační péče,
- h) zajištění nepřetržité zdravotnicko-ošetrovatelské péče.

Všechny činnosti, které jsou domovem zajišťovány, jsou upraveny vnitřními předpisy. Ty jsou nadále aktualizovány, a to dle platných norem a právních předpisů. Poskytování služby vychází převážně z potřeb a přání uživatelů služby.

Posláním domova je poskytovat prostřednictvím sociálních služeb seniorům se sníženou soběstačností individuální podporu a pomoc, důstojné a bezpečné prostředí vedoucí k udržení soběstačnosti při naplňování jejich potřeb a přání (daspavlovice.cz, ©2019).

„Základním cílem poskytované služby je důstojné a plnohodnotné prožití života respektující schopnosti a dovednosti uživatelů služeb“(daspavlovice.cz, ©2019).
Za naplňování základního cíle odpovídají všichni zaměstnanci domova.

Cílovou skupinou, které jsou poskytovány pobytové sociální služby, jsou senioři v rozmezí věku od 60–80 let (mladší senioři) a od 80 let (starší senioři), kteří splňují podmínky pro poskytnutí sociální služby. Pobytová služba je poskytována těm osobám, jež mají sníženou soběstačnost, a jejich situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby, kterou není možné zajistit v domácím prostředí (daspavlovice.cz, ©2019).

Tab. 2.1 Věková struktura uživatelů v letech 2016-2018

Věkové rozhraní uživatelů	Počet uživatelů v jednotlivých letech		
	2016	2017	2018
27 – 65 let	7	5	3
66 – 75 let	29	31	24
76 – 85 let	40	36	31
86- 95 let	42	46	42
nad 96 let	4	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování, dle vnitropodnikové dokumentace – Výroční zprávy.

Tabulka č. 2.1 obsahuje informace o věkové struktuře uživatelů v jednotlivých letech 2016–2018. Na obrázku č. 2.1 je vyobrazen objekt Marie, který je umístěn v dolní části areálu domova. V objektu domova jsou ubytováni senioři a současně je v přízemí umístěno ředitelství organizace.

Obr. 2.1 Domov Marie



Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Organizační struktura zaměstnanců domova včetně pracovních úvazků na konkrétním úseku je zachycena v příloze č. A.

Historie Domova Alfreda Skeného Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace

Historie domova sahá do roku 1948, kdy byl v budově Zámku vybudován domov odpočinku pro přestárlé, vyobrazen obrázkem č. 2.2. V té době se nastěhovalo prvních 54 „svěřenců“. Postupně počet obyvatel narůstal. Tento objekt s téměř celým areálem je nemovitou kulturní památkou zapsanou v Úředním seznamu kulturních památek ČR (daspavlovice.cz, ©2019).

Obr. 2.2 Domov Zámek



Zdroj: Vnitropodniková dokumentace.

Zámecký areál byl v Pavlovicích u Přerova vybudován na konci 19. století baronem Alfredem Skenem. Stavba byla dokončena v roce 1898. Součástí areálu je taktéž neogotický letohrádek, litinový letohrádek a vstupní brána, která je nazývána „Předzámčí“. V roce 1957 byl vybudován Domov Eliška a 1. 9. 1970 Domov Marie (daspavlovice.cz, ©2019).

Nově se do historie zapisuje datum 15. 12. 2017, kdy došlo k převodu vlastnických majetkových práv ze statutárního města Přerova na Olomoucký kraj, jakožto zřizovatele příspěvkové organizace. Tato událost hraje důležitou roli pro domov, a to především z důvodu nastavení postupných oprav objektů a modernizace domova ze strany nového vlastníka, tedy Olomouckého kraje (daspavlovice.cz, ©2019).

Ke konci roku 2018 byla celková kapacita 122 lůžek. V souvislosti s plánovanou rekonstrukcí objektu Domova Eliška, dochází v současné době ke snížení stavu uživatelů služby, což znamená, že organizace nepřijímá další žadatele o službu. Toto opatření organizace přijala od poloviny roku 2018. Ke konci tohoto roku organizace evidovala 104 míst z dosavadního počtu 122 lůžek.

Tabulka č. 2.2 zobrazuje celkovou obsazenost v jednotlivých letech, 2016–2018, a to z pohledu rozdělení na muže a ženy.

Tab. 2.2 Počet uživatelů v jednotlivých letech 2016–2018

Pohlaví uživatele	Počet uživatelů v jednotlivých letech		
	2016	2017	2018
muž	41	40	33
žena	81	81	71
Absolutní počet	122	121	104

Zdroj: Vlastní zpracování, dle vnitropodnikové dokumentace.

Dle tabulky č. 2.2, která zobrazuje kapacitu zařízení v letech 2016–2018, byla nejvyšší obsazenost lůžek v roce 2016. Od července roku 2018 dochází k postupnému snižování kapacity, a to z důvodů plánované rekonstrukce, která v současné době probíhá dle schválené projektové dokumentace zřizovatele.

2.1 Analýza současného stavu výběru a hodnocení dodavatelů v oblasti stravování

V následující podkapitole je charakterizován současný systém hodnocení a řízení dodavatelů v oblasti sociálních služeb.

Úvodem se recipient seznámí se současným logistickým systémem procesu nákupu potravin. Poté bude provedena analýza dodavatelů, kteří svou činností pravidelně a přímo zasahují do běžného života uživatelů služby. Uvedení dodavatelé dodávají domovu potraviny pro zajištění celodenního stravování uživatelů, a to v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

V rámci obchodních vztahů zde vystupují i další dodavatelé, jako jsou například výrobci čistících a úklidových prostředků, výrobci prádla a lůžkovin, servisní firmy a další, kteří ale nemají přímý vliv na výdaje jednotlivých uživatelů.

Stravování v domově

Strava je poskytována nejen uživatelům služby, ale i zaměstnancům organizace. V domově je zřízen vlastní stravovací provoz, který je umístěn v objektu Zámek. Z něj se expeduje celodenní strava uživatelům, která se skládá ze snídaně, obědu, svačiny, večeře a druhé večeře. Na výdej teplé stravy je využíván tabletový systém (izolované tablety). Ten umožňuje rozvoz jídla do jednotlivých jídelen na úsecích, ale také do pokojů uživatelům.

Jídelní lístek je sestaven tak, aby byl přizpůsoben pro všechny uživatele, a to s ohledem na jejich zdravotní omezení. Zahrnuje jak stravu normální, tak i diabetickou, jaterní a žlučnickovou dietu včetně mixované stravy. Uživatelé služby si tak mohou vybrat ze dvou druhů snídaně a večeří, ze dvou až tří druhů obědů. Každý jídelní lístek je před vydáním schválen vedoucí zdravotního úseku. V domově je zřízena tzv. „Stravovací komise“, která se koná jednou za kalendářní měsíc. Projednávají se zde různé požadavky a přání uživatelů.

Stravovací úsek má vypracován systém HACCP, který je zaměřen na klíčové faktory ovlivňující bezpečnost stravovacího provozu. Audit a metodické vedení HACCP je zajištěn prostřednictvím odborné firmy. Od prosince 2014 organizace plní požadavky dle nařízení EU 1169/2011 týkající se značení alergenů u pokrmů v jídelních lístcích. (daspavlovice.cz © 2019).

Tabulka č. 2.3 zobrazuje výši úhrady za stravování. Jedná se o úhradu za snídani, oběd, svačinu, večeři a druhou večeři. Cena za stravu je stanovena dle kalkulace, která je každoročně aktualizována dle nákladů, jak přímých, tak i nepřímých.

Výše stravy pro uživatele může být předepsána maximálně do výše 170 Kč za jeden den, a to v souladu s vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Zaměstnancům domova je poskytován pouze oběd na základě jeho objednání. Jeho výše byla stanovena na 33 Kč.

„Podle § 73 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, musí uživatelé po zaplacení úhrady zůstat alespoň 15% příjmů. Tato skutečnost je zohledněna a stanovená úhrada je snížena u těch uživatelů, u kterých by tato podmínka nebyla splněna. Úhrada za ubytování a stravu je stanovena plně v souladu s platnou novelou prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb. k zákonu o sociálních službách.“ (Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách).

Tab. 2.3 Úhrada za stravování

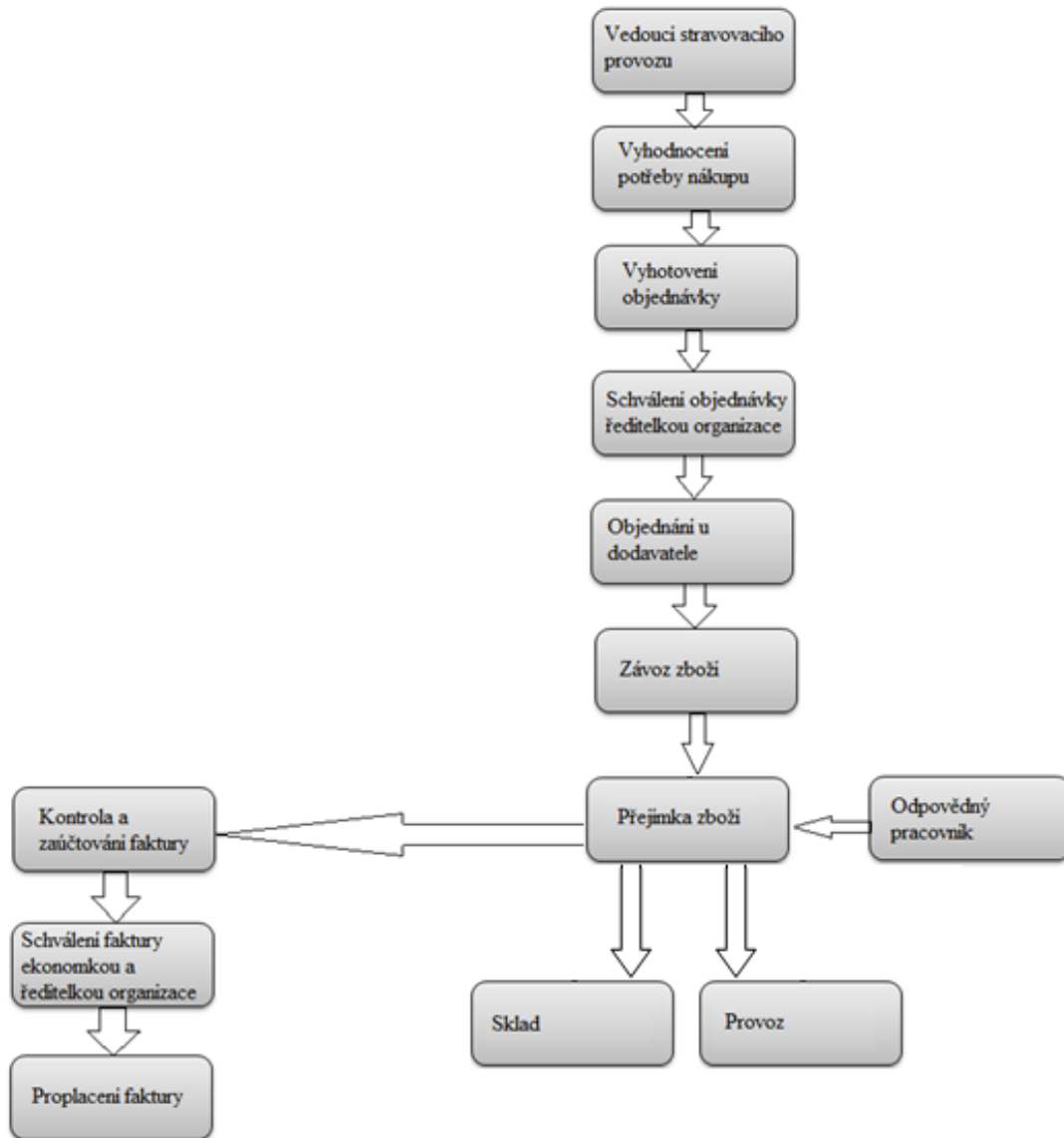
Strávníci domova	Cena za stravování
Uživatelé domova	170 Kč
Zaměstnanci domova	33 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle vnitropodnikové dokumentace.

2.1.1 Nákupní proces organizace

V kompetenci vedoucí stravovacího úseku je nákup potravin a dalších potřebných komodit pro zajištění pravidelného chodu stravovacího úseku. Každou objednávku, kterou vyhotoví, musí mít nejprve schválenou ředitelkou organizace. Tento proces je dále níže popsán.

Obr. 2.3 Logistický proces objednávek



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obrázek č. 2.3 vyobrazuje logistický proces objednávek potravin. Potřeba objednání surovin vychází z aktuálního počtu objednaných jídel a množství zásobna skladě. Před vyhotovením objednávky musí vedoucí stravovacího provozu tyto faktory vyhodnotit.

Každá objednávka musí být schválena ředitelkou organizace, teprve poté může dojít k jejímu objednání u dodavatele. Přijímku zboží provádí odpovědný pracovník, a to vedoucí stravovacího úseku. Pokud vedoucí stravovacího úseku nemůže zboží převzít a zkontrolovat, je pověřena touto činností její zástupkyně. Zkontrolované zboží je poté umístěno na sklad nebo do provozu – k přímé spotřebě. K přímé spotřebě je určeno pouze maso, které se ihned zpracovává.

Fakturu společně s dodacím listem zpracovává vedoucí stravovacího úseku, kdy veškeré potraviny v ní uvedené jsou zaúčtovány na sklad včetně zboží přímé spotřeby. To je poté vydáno výdejkou příslušného dne, ve kterém je zpracováno. Každá faktura, která je kompletována společně s objednávkou, musí být odsouhlasena a zkontrolována ekonomkou organizace. Takto vyhotovená faktura je předána příkazci operace k provedení finanční transakce – tedy ředitelce domova a následně dochází k jejímu proplacení.

2.1.2 Dodavatelé potravin

Vedoucí stravovacího úseku zpracovává čtvrtletně vyhodnocování komodit, které se týkají ceny potravin. Tuto skutečnost zřizovatel požaduje jako formu vnitřního kontrolního systému, na jejímž základě pak vedoucí stravovacího úseku volí výběr dodavatelů pro další období. V tabulce č. 2.4 jsou zaznamenány veškeré kategorie potravin, které jsou vyhodnocovány.

Tab. 2.4 Kategorie potravin

Číslo potravin	Kategorie potravin	Popis
1	Pečivo	veškeré druhy pečiva včetně dia výrobků
2	Maso - uzeniny	veškeré druhy masa včetně uzenin a mastných výrobků
3	Koloniál	veškeré druhy mouk, cukrů, pochutin, těstovin, luštěnin, zavařenin, konzerv a paštik
4	Ovoce - zelenina	veškeré druhy čerstvé zeleniny a ovoce
5	Vejce	vejce
6	Mrazírny – mražené suroviny	veškeré druhy mražených výrobků
7	Mléko a mléčné výrobky	veškeré druhy mléčných výrobků včetně mléka
8	Čaje a rozpustné nápoje	veškeré druhy čajů a rozpustných nápojů

Zdroj: Vlastní zpracování, dle vnitřního předpisu – Nastavení kritérií hospodárnosti.

Výše uvedená tabulka č. 2.4 představuje kategorii potravin, které jsou vyhodnocovány v rámci vnitřního kontrolního systému. Tento výstup poslouží pro následující zpracování.

Tab. 2.5 Stávající dodavatelé domova

Stávající dodavatelé	Kategorie potravin							
	1	2	3	4	5	6	7	8
PAULLA s.r.o.	x							
Pekárna Racek, s.r.o.	x							
Řeznictví Kunovský s.r.o.		x						
ŘEZNICTVÍ JAŠ		x						
CBA NUGET s.r.o.			x				x	x
PICADO CZ, s.r.o.			x				x	x
AG FOODS Group a.s.			x				x	x
ČEROFRUCHT s.r.o.				x				
FRITPOM s.r.o.				x				
Eggs s.r.o.					x			
Bidfood Czech Republic s.r.o.		x				x		
Mlékárna Valašské Meziříčí spol. s r.o.							x	x

Zdroj: Vlastní zpracování, dle vnitřního předpisu – Nastavení kritérií hospodárnosti.

Tabulka č. 2.5 představuje výčet hlavních dodavatelů, kteří zásobují stravovací úsek domova. Uvedení distributoři se konkretizují pouze na určitou část komodit, kterou dodávají, a to dle kategorie potravin, která je definována tabulkou č. 2.4.

Některí uvedení výrobci dodávají stejný druh surovin, jako jejich konkurence. Jedná se konkrétně o společnost CBA NUGET s.r.o., PICADO CZ, s.r.o. a AG FOODS Group a.s. Tito dodavatelé pro organizaci dodávají koloniál, mléčné výrobky a čaje včetně dalších rozpustných nápojů. Mléčné výrobky taktéž dodává společnost Mlékárna Valašské Meziříčí.

Další dodavatelé, kteří poskytují stejný sortiment, jsou PAULLA s.r.o. a Pekárna Racek, s.r.o. Tito distributoři dodávají pro organizaci různé druhy pečiva. Avšak pouze PAULLA s.r.o. poskytuje navíc i dia pečivo oproti konkurenci. Od dodavatelů Řeznictví Kunovský s.r.o. a ŘEZNICTVÍ JAŠ odebírá domov maso, uzeniny včetně mastných výrobků. Firma JAŠ dodává pouze krůtí maso, zbylý sortiment je odebírán od společnosti Kunovský s.r.o.

Ovoce a zelenina je dodávána od společnosti ČEROFRUCHT s.r.o. a FRITPOM s.r.o., kdy od společnosti FRITPOM s.r.o. odebírá organizace pouze brambory.

V této části diplomové práce jsou vyčísleny náklady, které byly vynaloženy k realizaci nákupu konkrétních položek nutných pro zajištění stravovacího úseku. Pro lepší znázornění je zde zachycen roční obrat v letech 2016–2018, který slouží jako primární datová základna pro další zpracování.

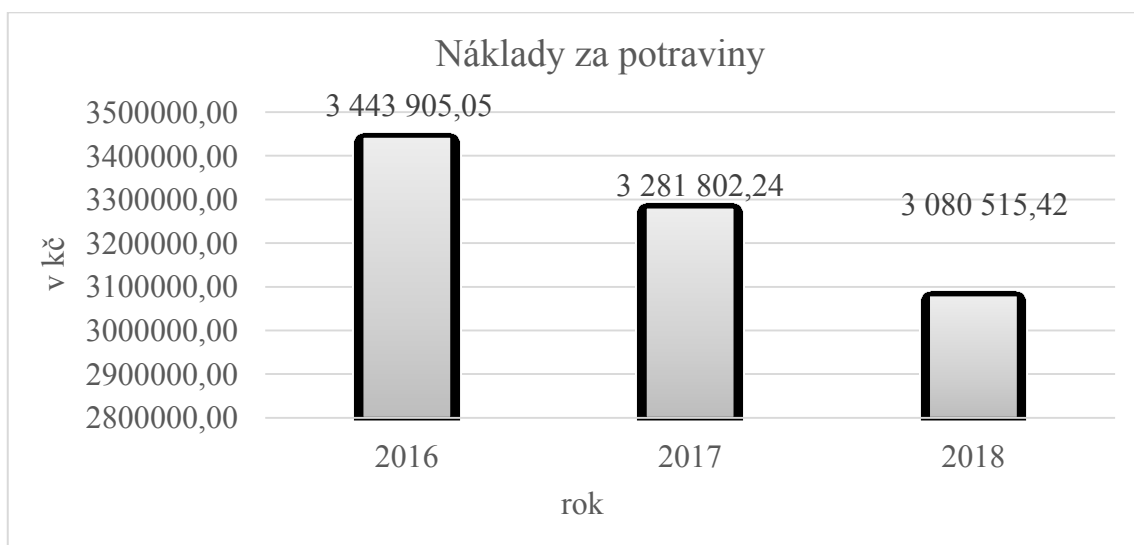
Tab. 2.6 Roční obrat v jednotlivých letech

Dodavatelé DAS	Roční obrat v jednotlivých letech		
	2016	2017	2018
PAULLA s.r.o.	368 683,00 Kč	370 890,00 Kč	376 235,00 Kč
Pekárna Racek, s.r.o.	155 526,00 Kč	126 523,00 Kč	120 892,00 Kč
Řeznictví Kunovský s.r.o.	633 152,00 Kč	665 936,00 Kč	592 566,00 Kč
ŘEZNICTVÍ JAŠ	0,00 Kč	3 318,00 Kč	36 330,00 Kč
CBA NUGET s.r.o.	676 583,00 Kč	531 137,00 Kč	415 944,00 Kč
PICADO CZ, s.r.o.	403 652,00 Kč	534 952,00 Kč	526 518,00 Kč
AG FOODS Group a.s.	130 218,00 Kč	132 800,48 Kč	146 985,00 Kč
ČEROFRUCHT s.r.o.	338 338,76 Kč	271 628,26 Kč	233 978,52 Kč
FRITPOM s.r.o.	98 821,69 Kč	132 530,00 Kč	136 284,00 Kč
Eggs s.r.o.	56 985,00 Kč	63 498,00 Kč	54 590,40 Kč
Bidfood Czech Republic s.r.o.	295 239,60 Kč	238 735,50 Kč	242 454,50 Kč
Mlékárna Valašské Meziříčí spol. s r.o.	286 706,00 Kč	209 854,00 Kč	197 738,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování, dle informací.

V tabulce č. 2.6 je zachycen roční obrat v letech 2016-2018, který byl uskutečněn na základě objednávek a následné fakturace v příslušném období. Výstupy uvedené v roce 2018 slouží jako primární data pro další zpracování. Celkový úhrn v jednotlivých letech je poté pro lepší interpretaci vyobrazen grafem č. 2.1.

Graf 2.1 Roční obrat v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních informací.

Z grafu č. 2.1 vyplývá, že od roku 2016 dochází k mírné degresi v oblasti realizovaných nákupů potravin. V roce 2018 činí celkový úhrn, dle fakturovaných dodávek za potraviny, 3 080 515,42 Kč. K poklesu došlo z důvodu snižování stavu uživatelů v rámci plánované rekonstrukce. Taktéž se v tomto roce snížil počet zaměstnanců, kteří odebírali oběd. Z tohoto důvodu nebyla vyvolána vyšší potřeba nákupu oproti minulým let.

Tabulka č. 2.7 představuje analýzu dodavatelů stravovacího provozu. Cílem tohoto zpracování je určení, pro kterou kategorii potravin budou aplikovány dílčí metody hodnocení dodavatelských systémů v oblasti stravování.

Tab. 2.7 ABC analýza dodavatelů stravovacího provozu

Dodavatelé pro stravovací provoz	Kumulovaný roční obrat 2018 [v Kč]	Podíl z obratu 2018 [v %]	Kategorie	Kumulovaný roční obrat 2018 [v %]
Řeznictví Kunovský s.r.o.	592 566	19,24	A	19,24
PICADO CZ, s.r.o.	1 119 084	17,09	A	36,33
CBA NUGET s.r.o.	1 535 028	13,50	A	49,83
PAULLA s.r.o.	1 911 263	12,21	A	62,04
Bidfood Czech Republic s.r.o.	2 153 717,50	7,87	A	69,91
ČEROZFRUCHT s.r.o.	2 387 696,02	7,60	A	77,51
Mlékárna Valašské Meziříčí spol. s r.o.	2 585 434,02	6,42	B	83,93
AG FOODS Group a.s.	2 732 419,02	4,77	B	88,70
FRITPOM s.r.o.	2 868 703,02	4,42	B	93,12
Pekárna Racek, s.r.o.	2 989 595,02	3,92	C	97,05
Eggs s.r.o.	3 044 185,42	1,77	C	98,82
ŘEZNICTVÍ JAŠ	3 080 515,42	1,18	C	100,00

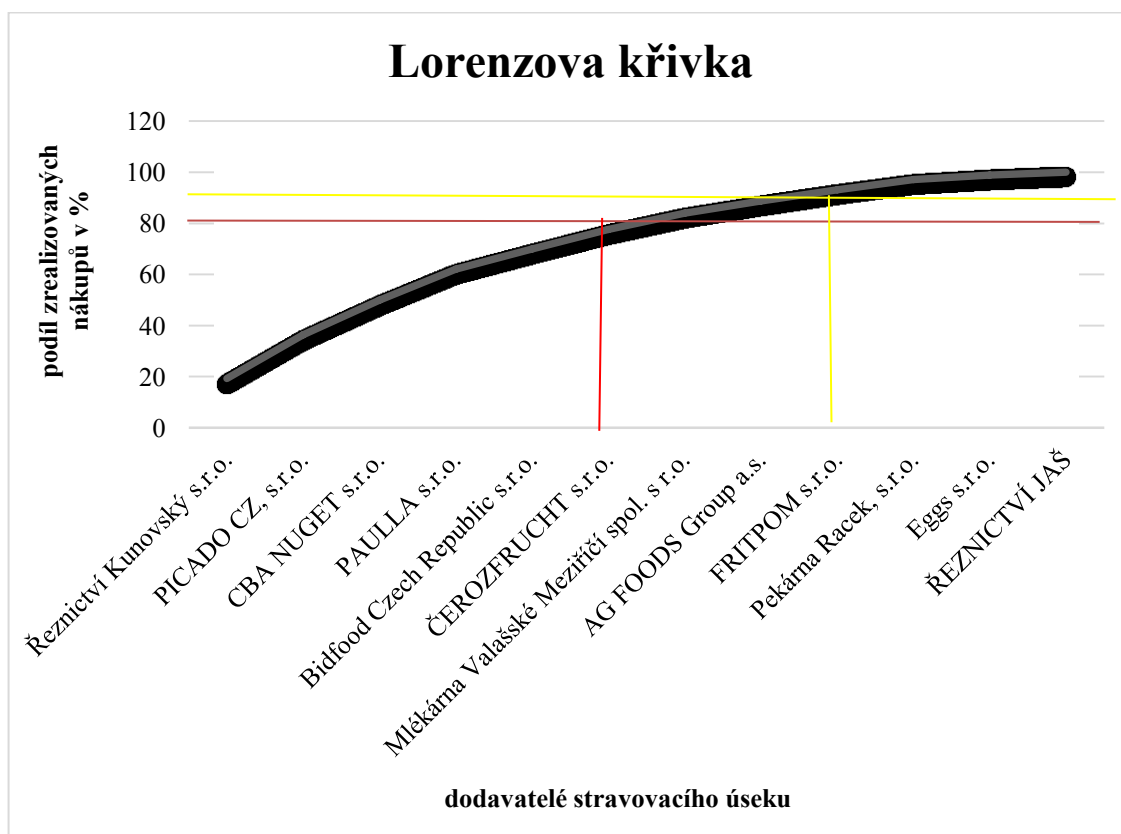
Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních informací.

Ze zpracované ABC analýzy, kdy její výstup je zaznamenán v tabulce č. 2.7, je zřejmé, že šest dodavatelů se umístilo v kategorii A. To znamená, že jejich obrat je pro domov stěžejní, co se týče nakupovaných položek potravin. Do kategorie B a C se situovali ve stejném počtu tři dodavatelé.

Nejvýznamnějším dodavatelem dle ABC analýzy je společnost Řeznictví Kunovský s.r.o., který dodává pro domov maso, a to společně s firmou ŘEZNICTVÍ JAŠ, která se umístila na posledním místě v tomto hodnocení. Veškerá produkce masa včetně masných výrobků je dodávána od společnosti Řeznictví Kunovský s.r.o., kromě krůtího masa. To je dodáváno firmou ŘEZNICTVÍ JAŠ.

Na druhém a třetím místě se situovaly společnosti PICADO CZ, s.r.o. a CBA NUGET s.r.o. Tito dodavatelé zásobují organizaci koloniálem, a to společně se společností AG FOODS Group a.s. Z tohoto důvodu, že se jedná o tři dodavatele, kteří nabízejí stejné zboží, je následující metodika aplikována na kategorii potravin – koloniál. Pro lepší znázornění získaných dat jsou výsledky interpretovány pomocí grafu č. 2.2.

Graf 2.2 Lorenzova křivka – podíl nákladů na jednotlivé dodavatele



Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních informací.

Graf č. 2.2 znázorňuje jednotlivý podíl dodavatelů dle uskutečněných nákupů za rok 2018. Kategorie A představuje 80 %, jež bylo uhrazeno v roce 2018 z celkového množství zrealizovaných objednávek potravin. Tato skutečnost je zobrazena červenou křivkou. Žlutá křivka značí hranici 95% a představuje kategorii B, kde se umístili dodavatelé Mlékárna Valašské Meziříčí spol. s r.o., AG FOODS Group a.s. a FRITPOM s.r.o. Nad touto hranicí jsou dodavatelé, kteří se umístili v kategorii C.

3 Návrh hodnocení dodavatelů

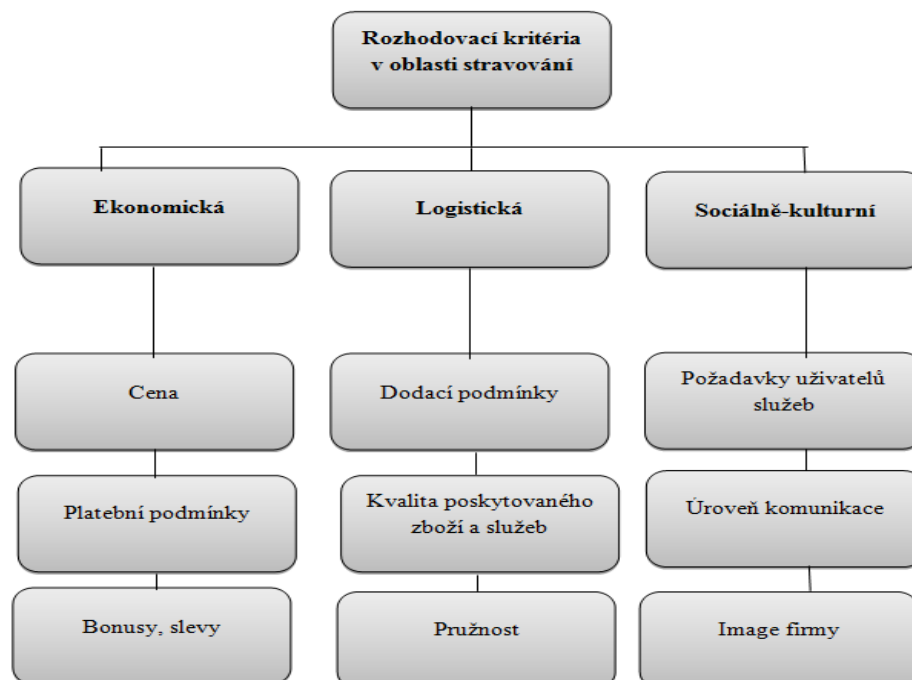
V této části diplomové práce je zpracována nová metodika pro hodnocení a řízení dodavatelů v oblasti stravování. Výsledky hodnocení včetně metodiky postupu budou implementovány do vnitřních předpisů a standardů pro budoucí vyhodnocování vytyčených komodit.

Primárním cílem je tedy vytvoření klíčových faktorů, které ovlivňují nejen volbu nového dodavatele, ale i řízení současných distributorů. Jsou zde vytyčeny hlavní rozhodovací prvky včetně implementace hodnotících metod pro úspěšné řízení dodavatelských systémů v oblasti stravování v domově.

3.1 Uvažovaná kritéria

Obrázek č. 3.1 vyobrazuje hlavní kritéria v rámci stanovení nové metodiky pro hodnocení a řízení dodavatelů stravovacího úseku.

Obr. 3.1 Rozhodovací kritéria pro oblast stravování



Zdroj: Vlastní zpracování.

Hlavní rozhodovací kritéria, uvedena na obrázku 3.1, jsou přímo aplikována na stravovací provoz. Tyto kritéria jsou strukturována do třech primárních skupin, a to konkrétně na ekonomická, logistická a sociálně-kulturní.

Pro aplikaci dílčích metod dochází k přidělení indexů k jednotlivým kritériím – k. Pro lepší interpretaci, jsou tyto indexy vyobrazeny tabulkou č. 3.1.

Tab. 3.1 Deskripce jednotlivých kritérií

Označení kritéria	Popis kritéria
k ₁	cena
k ₂	platební podmínky
k ₃	slevy, bonusy
k ₄	dodací lhůta
k ₅	kvalita poskytovaného zboží a služeb
k ₆	pružnost
k ₇	požadavky uživatelů služeb
k ₈	úroveň komunikace
k ₉	image firmy

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kritérium k₁

Kritérium k₁ představuje cenu. Cena je vyjádřena v měřitelných jednotkách, tedy v penězích. Povaha tohoto kritéria je minimalizační, což znamená, čím je cena za poskytované zboží a služby menší, tím je tato skutečnost pro domov přijatelnější.

Kritérium k₂

Platební podmínky jsou označeny pod kritériem k₂. Představují dobu splatnosti fakturované částky za uskutečněné nákupy potravin. Jsou uvedeny ve dnech a jejich povaha je maximalizační, neboť čím je doba splatnosti delší, tím je to výhodnější pro organizaci.

Kritérium k₃

Kritérium k₃ představuje bonusy a slevy. Toto kritérium nelze vyjádřit v měřitelných jednotkách, neboť vyjadřuje skutečnost, zda dodavatel poskytne slevu či nikoliv. Z tohoto důvodu dojde k novému očíslování či označení, a to tak, aby byla vyjádřena hodnota v měřitelných jednotkách. Slevy a bonusy jsou kritériem maximalizačním. Čím více dodavatel poskytne slev, tím je pro domov výhodnější.

Kritérium k₄

Dodací podmínky mají minimalizační povahu. Jsou vyjádřeny ve dnech a představují skutečnost, za jak dlouho dodavatel dodá požadované zboží do organizace. Čím je tato doba kratší, tím je dodavatel pro domov optimálnější.

Kritérium k₅

Kritérium k₅ představuje kvalitu poskytovaného zboží a služeb. Jelikož se kvalita nedá vyjádřit v měřitelných jednotkách, dochází k jejímu novému očíslování či označení, a to tak aby byla vyjádřena v měřitelných jednotkách. Kvalita poskytovaného zboží a služeb má maximalizační charakter. Organizace se snaží odebírat takové zboží, které má co nejvyšší jakost.

Kritérium k₆

Pružnost je minimalizační kritérium. Znázorňuje schopnost dodavatele rychle reagovat na změny, např. v objednávaném množství, sortimentu atd. Čím je tato reakce rychlejší, tím se poté dodavatel stává výhodnější dle potřeb domova. K vyjádření tohoto kritéria je zapotřebí stanovit jeho měřitelnou jednotku. Proto dojde k novému označení, tak jako tomu bylo u předešlých kritérií.

Kritérium k₇

Kritérium k₇ představuje požadavky uživatelů. Jedná se o přání a potřeby uživatelů domova, kteří si stravu hradí ze svých finančních prostředků. Toto kritérium, jako jediné, lze posuzovat dvojím směrem. Z pozitivního hlediska, kdy povaha kritéria je maximalizační, znázorňuje reakci či podněty směrem ke stravě. Čím víc podnětů organizace získá, tím lépe může plnit přání uživatelů služby.

Z negativního hlediska, kdy povaha kritéria bude mít minimalizační charakter, jsou požadavky uživatelů služby brány taktéž jako reakce na stravování v domově. Čím méně podnětů, stížností organizace získá, tím vedení domova nemusí přijímat nápravná opatření, která povedou k eliminaci nedostatků.

Kritérium k₈

Úroveň komunikace charakterizuje stupeň dodavatelsko-odběratelských vztahů. Nelze ji vyjádřit v měřitelných jednotkách, proto dojde k novému označení, očíslování, a to tak, aby byla zachycena číselná hodnota pro další potřeby této diplomové práce. Úroveň komunikace má maximalizační charakter.

Kritérium k₉

Kritérium k₉ představuje image firmy, reputaci dodavatele. Je zde hodnocena četnost výskytu např. propagačních materiálů, a to do jaké míry je dodavatel aktivní v tomto směru, jak zlepšuje povědomí své firmy vůči vnějšímu okolí. Toto kritérium má maximalizační povahu, čím více informací dodavatel poskytne, tím lepší povědomí o dodavateli organizace má. U tohoto kritéria taktéž dochází k novému očíslování, označení.

Vyjádření kritérií v rámci analyzovaných dodavatelů

V rámci provedení ABC analýzy v podkapitole 2.1.2, dochází k vytyčení primárních dodavatelů potravin, kteří budou podrobena hodnocení. Jedná se o dodavatele:

- a) PICADO CZ, s.r.o.,
- b) CBA NUGET s.r.o.,
- c) AG FOODS Group a.s.

V následující tabulce č. 3.2 jsou uvedena veškerá uvažovaná kritéria, včetně vybraných dodavatelů, pro které bude zpracována nová metodika jejich hodnocení.

Tab. 3.2 Aplikace kritérií na primární dodavatele

Dodavatel Kritérium	PICADO CZ, s.r.o.	CBA NUGET s.r.o.	AG FOODS Group a.s.
k₁	36,33 %	49,83 %	88,70 %
k₂	14 dnů	21 dnů	14 dnů
k₃	Ano	Ano	Ne
k₄	1 den	1 den	3 dny
k₅	Vysoká	Vysoká	Vysoká
k₆	Rychle	Rychle	Rychle
k₇	1	1	1
k₈	Dobrá	Méně dobrá	Špatná
k₉	Ne	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování, dle interních informací.

Výstupy uvedené v tabulce č. 3.2 jsou získány z interních informací domova. Hodnoty uvedené na řádku označené pod kritériem k_5 , k_6 , a k_8 budou převedeny na měřitelné jednotky, a to dle následující bodové stupnice, kterou představuje tabulka č. 3.3. Kritéria k_3 a k_9 budou hodnocena tak, že pokud dodavatel v hodnocení obdrží označení „ANO“, bude mu přidělen jeden bod. V opačném případě, kdy u dodavatele bude zaznamenáno označení „NE“, bude ohodnocen hodnotou nula.

U kritérií k_1 , k_2 a k_4 nedochází k převedení na druhý systém hodnocení. Za vstupní hodnotu se uvažuje hodnota, která je uvedena ve sloupci u příslušného dodavatele.

Kritérium k_7 představuje požadavky uživatelů sociální služby. Tyto požadavky, přání či stížnosti, jsou řešeny v rámci stravovací komise, která probíhá v domově každý kalendářní měsíc. V návaznosti na toto hodnocení nebude žádnému z dodavatelů udělena žádná měřitelná hodnota, neboť se nejedná o přímou interakci s distributory. Některé přání či požadavky uživatelů na stravu jsou zakomponovány do jídelního lístku, od kterých se poté odvíjí nákup příslušných surovin.

V níže uvedené tabulce jsou stanoveny nové hodnoty pro kritéria, která doposud měla pouze kvalitativní charakter. Cílem tohoto zpracování je vyjádření veškerých údajů v měřitelných jednotkách.

Tab. 3.3 Bodová stupnice hodnocení

Kritérium	Hodnotící škála	Bodová stupnice
Kvalita poskytovaného zboží a služeb [k₅]	<ul style="list-style-type: none"> • Nízká • Střední • Vysoká 	<p>10 bodů</p> <p>20 bodů</p> <p>30 bodů</p>
Pružnost [k₆]	<ul style="list-style-type: none"> • Pomalu • Středně • Rychle 	<p>30 bodů</p> <p>20 bodů</p> <p>10 bodů</p>
Úroveň komunikace [k₈]	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá • Méně dobrá • Špatná 	<p>30 bodů</p> <p>20 bodů</p> <p>10 bodů</p>

Zdroj: Vlastní zpracování.

V tabulce č. 3.3 jsou nastíněny body pro hodnocení jednotlivých kritérií. Je zde zohledněna i povaha kritéria.

Tab. 3.4 Vyjádření měřitelné hodnoty kritéria

Dodavatelé	Kritéria							
	k ₁	k ₂	k ₃	k ₄	k ₅	k ₆	k ₈	k ₉
PICADO CZ, s.r.o.	36,33	14	1	1	30	10	30	0
CBA NUGET s.r.o.	49,83	21	1	1	30	10	20	1
AG FOODS Group a.s.	88,70	14	0	3	30	20	10	1
Povaha kritéria	min.	max.	max.	min.	max.	min.	max.	max.

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tabulka č. 3.4 obsahuje číselnou hodnotu veškerých uvažovaných kritérií, kdy tyto údaje slouží jako vstupní data pro výpočet metod vícekritériálního rozhodování, uvedených dále v této práci. Doposud v organizaci není stanoven postup pro systém hodnocení distributorů stravovacího provozu.

Hodnocení dodavatelů prováděné ze strany vedoucí stravovacího úseku, je plněno pouze v rámci povinností směrem ke zřizovateli, a to v souladu s vnitřním předpisem – Nastavení kritérií hospodárnosti, kde je hodnocena pouze cena.

V rámci expertního výzkumu je vybráno 6 hodnotitelů, kteří dle svého uvážení ohodnotí daná kritéria dle hodnotící škály uvedené níže. Podoba hodnocené tabulky je uvedena v příloze B. Mezi hodnotitele jsou řazeny:

- a) ředitelka organizace,
- b) vedoucí stravovacího úseku,
- c) kuchařka,
- d) personální a mzdová účetní,
- e) pracovnice v přímé péči,
- f) koordinátorka zdravotního úseku.

Výše zmínění hodnotitelé posuzovaly významnost daných kritérií, a to dle předem určené hodnotící škály, kde:

- a) nevýznamné kritérium bylo ohodnoceno bodem 1,
- b) málo významné kritérium bylo ohodnoceno bodem 2,
- c) středně významné kritérium bylo ohodnoceno bodem 3,
- d) hodně významné kritérium bylo ohodnoceno bodem 4,
- e) velmi významné kritérium bylo ohodnoceno bodem 5.

Získané výstupy jsou poté zachyceny v tabulce č. 3.5, kde jsou nadále zpracovány pro další potřeby této diplomové práce.

Tab. 3.5 Stanovení důležitosti kritérií dle jednotlivých hodnotitelů

Hodnotitel Kritérium	H ₁	H ₂	H ₃	H ₄	H ₅	H ₆	Průměrné pořadí	Pořadí	Váha kritéria
k ₁	5	5	5	5	5	5	5,00	1.	0,13
k ₂	3	3	5	4	4	1	3,33	8. – 9.	0,09
k ₃	3	5	5	4	3	5	4,17	5. – 6.	0,11
k ₄	5	5	4	5	5	5	4,83	2. – 3.	0,13
k ₅	5	5	3	5	5	5	4,67	4.	0,12
k ₆	4	5	4	5	4	3	4,17	5. – 6.	0,11
k ₇	4	5	5	5	5	5	4,83	2. – 3.	0,12
k ₈	3	4	4	4	4	4	3,83	7.	0,10
k ₉	3	3	4	3	3	4	3,33	8. – 9.	0,09
Σ							38,08		1

Zdroj: Vlastní zpracování, dle podkapitoly 1.4.2.

Z výše uvedené tabulky č. 3.5 vyplývá, že všichni hodnotitelé považují za nejvýznamnější kritérium cenu. Na druhém až třetím místě se situovaly dodací podmínky a požadavky uživatelů sociální služby. Tyto kritéria taktéž hodnotitelé považovali za důležitá.

Na čtvrtém místě se umístilo kritérium kvalita poskytovaného zboží a služeb. Páté a šesté místo z celkového počtu kritérií obsadily slevy, bonusy a pružnost dodavatele poskytovaných služeb.

Úroveň komunikace se situovala na sedmém místě z daného hodnocení. Za nejméně významná kritéria dle hodnotitelů jsou platební podmínky a image firmy, které se umístily na osmém až devátém místě zároveň.

Tab. 3.6 Saatyho model v rámci uvažovaných kritérií

	k₁	k₂	k₃	k₄	k₅	k₆	k₇	k₈	k₉	g	v_i
k₁	1	9	7	3	5	7	3	7	9	4,76	0,32
k₂	1/9	1	1/5	1/9	1/7	1/5	1/9	1/3	1	0,24	0,02
k₃	1/7	5	1	1/5	1/5	1	1/7	5	7	0,80	0,05
k₄	1/3	9	5	1	3	5	1	7	9	2,89	0,19
k₅	1/5	7	5	1/3	1	3	1/3	7	9	1,74	0,12
k₆	1/7	5	1	1/5	1/3	1	1/7	5	7	0,85	0,06
k₇	1/3	9	7	1	3	7	1	7	9	3,11	0,21
k₈	1/7	3	1/5	1/7	1/7	1/5	1/7	1	3	0,37	0,02
k₉	1/9	1	1/7	1/9	1/9	1/7	1/9	1/3	1	0,21	0,01
Σ										14,97	1

Zdroj: Vlastní zpracování, dle podkapitoly 1.5.1.

Výše uvedená tabulka 3.6 znázorňuje Saatyho matici pro kritéria k₁ – k₉. Na základě tohoto zpracování jsou získána vstupní data, která slouží pro další účely této diplomové práce. Tyto údaje jsou uvedeny ve sloupci v_i.

3.2 Aplikace metody WSA

V první části této podkapitoly dojde k aplikaci dvou vícekritériálních metod rozhodování pro oblast stravování v domově. Tomuto hodnocení jsou podrobeni dodavatelé PICADO CZ, s.r.o., AG FOODS Group a.s. a CBA NUGET s.r.o.

Poté je provedena komparace zvolených metod a taktéž je zde vytvořen postup hodnocení potencionálních dodavatelů v oblasti stravovacího úseku v organizaci. Tento proces sloužit jako podklad pro zpracování změn hodnocení dodavatelů stravovacího úseku v rámci vnitřních předpisů a kontrolních systémů organizace.

Za pomoci metody váženého součtu dojde k rozhodnutí o výběru dosavadního dodavatele surovin, a to přesněji za kategorii potravin – koloniál.

Potřebné vstupní údaje pro toto zpracování jsou převzaty z tabulek č. 3.4 a 3.6. Pro lepší interpretaci požadovaných výstupů, jsou tato data zpracována do komplexní podoby, která je představena tabulkou č. 3.7.

Tab. 3.7 Základní kritériální matice

Dodavatelé	Kritéria							
	k ₁	k ₂	k ₃	k ₄	k ₅	k ₆	k ₈	k ₉
PICADO CZ, s.r.o.	36,33	14	1	1	30	10	30	0
CBA NUGET s.r.o.	49,83	21	1	1	30	10	20	1
AG FOODS Group a.s.	88,70	14	0	3	30	20	10	1
Povaha kritéria	min.	max.	max.	min.	max.	min.	max.	max.
v_i	0,32	0,02	0,05	0,19	0,12	0,06	0,02	0,01

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výše uvedená tabulka č. 3.7 znázorňuje základní kritériální matici, která obsahuje primární data pro další potřeby této diplomové práce.

Tab. 3.8 Model WSA

Dodavatelé	Kritéria								
	k ₁	k ₂	k ₃	k ₄	k ₅	k ₆	k ₈	k ₉	WSA
PICADO CZ, s.r.o.	1	0	1	1	1	1	1	0	0,76
CBA NUGET s.r.o.	0,74	1	1	1	1	1	0,5	1	0,70
AG FOODS Group a.s.	0	0	0	0	1	0	0	1	0,13
Povaha kritéria	min.	max.	max.	min.	max.	min.	max.	max.	
v_i	0,32	0,02	0,05	0,19	0,12	0,06	0,02	0,01	
H	36,33	21	1	1	30	10	30	1	
D	88,70	14	0	3	0	20	10	0	
 H – D 	52,37	7	1	2	30	10	20	1	

Zdroj: Vlastní zpracování, dle podkapitoly 1.5.2.

Na základě aplikace metody WSA, kdy její výstup je vyobrazen tabulkou č. 3.8, vyplývá, že dle získaných informací, je nejvýhodnějším dodavatelem pro kategorie potravin – koloniál společnost PICADO CZ, s.r.o.

Na druhém místě se situovala společnost CBA NUGET s.r.o., která taktéž dodává pro organizaci potravin typu koloniál. Na posledním místě se umístila společnost AG FOODS Group a.s., která získala 0,13.

3.3 Aplikace metody Topsis

Za pomoci metody Topsis, dochází k posouzení dosavadních dodavatelů potravin domova, a to přesněji v kategorii koloniál. Pro toto zpracování slouží stejné údaje jako v předchozí podkapitole. Vstupní data pro tuto aplikaci jsou uvedena v tabulce 3.7. Samotný výstup této metody je vyobrazen tabulkou č. 3.9.

Tab. 3.9 Model Topsis

	PICADO CZ, s.r.o.	CBA NUGET s.r.o.	AG FOODS Group a.s.	Povaha kritéria	v_i	$\sqrt{\sum_{i=1}^p y_{ij}^2}$	H	D
k_1	0,108	0,148	0,263	min.	0,32	108,030	0,108	0,263
k_2	0,001	0,015	0,001	max.	0,02	28,862	0,015	0,001
k_3	0,035	0,035	0	max.	0,05	1,414	0,035	0
k_4	0,057	0,057	0,172	min.	0,19	3,317	0,057	0,172
k_5	0,069	0,069	0,069	max.	0,12	51,762	0,069	0
k_6	0,024	0,024	0,049	min.	0,06	24,495	0,024	0,049
k_8	0,016	0,011	0,005	max.	0,02	37,417	0,016	0,011
k_9	0	0,007	0,007	max.	0,01	1,414	0,007	0
d^+	0,016	0,040	0,198					
d^-	0,209	0,182	0,070					
c	0,928	0,819	0,261					

Zdroj: Vlastní zpracování, dle podkapitoly 1.5.3.

Za pomoci aplikace modelu Topsis, vychází za nejlepšího dodavatele společnost PICADO CZ, s.r.o. Na druhém místě se situovala společnost CBA NUGET s.r.o. Na posledním místě se umístila společnost AG FOODS Group a.s. Stejného pořadí je dosaženo i v předcházejícím modelu.

Celková komparace modelů WSA a Topsis aplikovaných na stravovací úsek domova je znázorněna tabulkou č. 3.10.

Tab. 3.10 Komparace modelů WSA a Topsis

Výstupy WSA	Pořadí	Dodavatelé	Pořadí	Výstupy Topsis
0,76	1.	PICADO CZ, s.r.o.	1.	0,928
0,70	2.	CBA NUGET s.r.o	2.	0,819
0,13	3.	AG FOODS Group a.s.	3.	0,261

Zdroj: Vlastní zpracování.

Jak lze vidět z tabulky č. 3.10, vítězným dodavatelem se stala společnost PICADO CZ, s.r.o., a to za využití obou modelů. Toto hodnocení je provedeno pouze pro kategorii potravin – koloniál. Na druhém místě se situovala společnost CBA NUGET s.r.o. Na posledním místě se umístila společnost AG FOODS Group a.s., která dosahovala nejnižšího počtu bodů v obou modelech. Tato společnost taktéž svým obratem nepatří do skupiny významných dodavatelů pro organizaci, a to na základě provedení ABC analýzy v podkapitole 2.1.2.

V další části této diplomové práce dochází ke stanovení klíčových bodů a nástinu procesních kroků, které povedou k novému hodnocení dodavatelů v oblasti stravování. Tento mechanismus bude vytvořen pro výběr potenciálních dodavatelů stravovacího úseku.

Zhotovený postup bude zapracován do vnitřních předpisů organizace a bude sloužit jako kontrolní prvek pro potřeby domova. Zároveň poslouží jako podkladová část pro potřeby prováděné kontroly zřizovatelem.

Metodický postup pro hodnocení potencionálních dodavatelů

- 1) První krok představuje stanovení požadavků ze strany domova, kdy organizace vytyčí konkrétní kategorii potravin, pro kterou vedoucí stravovacího úseku vytvoří produktové portfolio požadovaných komodit, které budou předmětem zakázky.
- 2) Pro výběr potencionálního dodavatele v oblasti stravovacího úseku jsou vytyčeny nová hodnotící kritéria, která jsou zanesena do tabulky č. 3.11. Zároveň je v této tabulce vymezena i bodová stupnice, dle které daní dodavatelé budou hodnoceni.

Tab. 3.11 Nově stanovená kritéria pro hodnocení potencionálních dodavatelů včetně bodové stupnice

Kritérium	Hodnotící škála	Bodová stupnice
Cena [k ₁]	<ul style="list-style-type: none">• Cena za množinu zboží, které je předmětem poptávky.• Pokud dodavatel nenabízí poptávaný druh zboží, avšak nabídne za daný produkt náhradu.	<ul style="list-style-type: none">• Vyčíslení ceny bude provedeno jako průměrná cena za všechny komodity, které nabízí v dané kategorii potravin• Vyčíslení ceny za alternativní komoditu bude provedeno jako průměrná cena za všechny komodity, které nabízí v dané kategorii potravin

<p>Platební podmínky [k₂]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Doba splatnosti do 14 dnů • Doba splatnosti do 21 dnů • Doba splatnosti do 28 dnů • Doba splatnosti do měsíce 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 bodů • 10 bodů • 20 bodů • 30 bodů
<p>Slevy a bonusy [k₃]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nabízí na veškeré zboží bez ohledu na odebrané množství • Nabízí pouze odběr určitého množství zboží • Slevy nenabízí 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 bodů • 20 bodů • 10 bodů
<p>Dodací podmínky [k₄]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 den • 3 dny • 7 dní • 8 a více dnů 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 bodů • 20 bodů • 10 bodů • 0 bodů
<p>Kvalita poskytovaného zboží [k₅]</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dodávky poptávaného zboží bez nabídky alternativních produktů • Dodávky poptávaného i alternativního zboží, kdy převažuje poptávané zboží organizace • Dodávky poptávaného i alternativního zboží, kdy převažuje alternativní zboží nabízené dodavatelem • Dodávky pouze alternativního zboží 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 bodů • 20 bodů • 10 bodů • 5 bodů

Úroveň komunikace [k₈]	<ul style="list-style-type: none"> • Reaguje dobře¹ • Reaguje méně dobře² • Reaguje špatně³ 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 bodů • 20 bodů • 10 bodů
--	---	---

Zdroj: Vlastní zpracování.

- 3) Tabulka 3.11 obsahuje hodnotící kritéria $k_1 - k_5$ a k_8 , které představují cenu, platební podmínky, slevy a bonusy, dodací podmínky, kvalitu poskytovaného zboží a úroveň komunikace. Tyto kritéria jsou hodnoceny dle hodnotící škály, která obsahuje určitý počet bodů, které budou danému potencionálnímu dodavateli přiděleny.
- 4) Následně budou potencionálním dodavatelům přiděleny body, a to dle bodové stupnice, která je vyobrazena tabulkou č. 3.11, a to pro každého dodavatele samostatně. Tento výstup bude zpracován do vícekritériální matice rozhodování, která má podobu např. tabulky č. 3.12.

Tab. 3.12 Kritériální matice rozhodování pro výběr potencionálního dodavatele

Potencionální dodavatelé	Kritéria					
	k ₁	k ₂	k ₃	k ₄	k ₅	k ₈
Dodavatel 1						
Dodavatel 2						
Dodavatel 3						
Dodavatel 4						
Povaha kritéria	min.	max.	max.	min.	max.	max.
v_i	0,32	0,02	0,05	0,19	0,12	0,02

Zdroj: Vlastní zpracování.

¹ Reaguje dobře v rámci budoucí spolupráce, kdy reaguje na požadavky ze strany organizace, např. potencionální dodavatel zašle cenovou nabídku na požadovaného produktového portfolia.

² Reaguje méně dobře v rámci budoucí spolupráce, kdy komunikace s dodavatelem je obtížnější, např. potencionální dodavatel nezaslav včas cenovou nabídku.

³ Reaguje špatně v rámci budoucí spolupráce, kdy komunikace je na špatné úrovni nebo potencionální dodavatel nereaguje vůbec.

- 5) Následně budou tyto data vyhodnoceny, a to prostřednictvím modelu WSA nebo Topsis, kdy na základě této aplikace dojde k určení dodavatele pro danou kategorii potravin. Váhy jednotlivých kritérií budou převzaty ze Saatyho modelu, který je vyobrazen tabulkou č. 3.6.

4 Zhodnocení a doporučení

Cílem práce je zhodnotit stávající řízení dodavatelů v oblasti sociálních služeb se zaměřením na stravovací úsek a navrhnout novou metodiku jejich hodnocení. Této analýze je podrobena příspěvková organizace Domov Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace.

Hodnocení je provedeno pouze za stravovací část zařízení, neboť strava je jednou ze součástí poskytované pobytové sociální péče, a to dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů. Tuto službu si hradí uživatelé sociálních služby přímo ze svých finančních prostředků. V rámci obchodních vztahů samozřejmě vystupují směrem k organizaci i další dodavatelé, jako jsou například výrobci čisticích a úklidových prostředků, výrobci pracích prostředků, servisní firmy a další, avšak ti nemají přímý vliv na výdajovou položku uživatelů služby.

V rámci vnitřních předpisů nejsou nikde v organizaci vytyčeny žádné postupy pro řízení dodavatelských systémů, ani jejich hodnocení. Výběr potravin podléhá pouze zákonu č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázkách. Vedoucí stravovacího úseku provádí jedině vyhodnocení ceny, a to v rámci plnění povinnosti dle potřeb kontroly ze strany zřizovatele.

V návaznosti na systematizaci a ucelení nové metodiky, respektive zavedení nového systému hodnocení, bylo zapotřebí v prvním kroku této práce vytyčit hlavní kategorie potravin, které jsou nakupovány pro zajištění pobytové služby. Za pomoci ABC analýzy byl zjištěn největší podíl na obratu nákupů za potraviny uskutečněného v roce 2018, kdy předmětem zkoumání byl podíl uskutečněných dodávek potravin v daném časovém období. Výstupem této analýzy bylo zjištění, že do skupiny nejvýznamnějších dodavatelů patří šest společností. Z důvodu rozsahu práce byli zvoleni tři dodavatelé, kteří poskytují pro organizaci stejný druh zboží, kdy dva z nich se situovali do kategorie A. Třetí z dodavatelů se umístil v kategorii B, a to dle tohoto zpracování.

Nová metodika hodnocení byla zpracována pro kategorii potravin, a to konkrétně pro potraviny typu koloniál. Toto provedení bylo uskutečněno na základě provedení již zmíněné ABC analýzy.

Dalším významným prvkem bylo vytyčení hlavních kritérií, a to ve vztahu organizace k vnějšmu i vnitřnímu okolí. Na základě vymezení těchto kritérií, došlo k přidělení vah jejich významnosti, a to dle ohodnocení v rámci expertního výzkumu zaměstnanci domova.

Tyto kritéria byla dále podrobena vícekritériálním modelům v rozhodování, kdy cílem bylo určení nejlepšího dodavatele těchto druhů potravin. Byly využity dva modely, a to model WSA a Topsis.

Závěrem práce dochází k vytyčení nových hodnotících kritérií, která budou sloužit pro výběr potencionálních dodavatelů pro stravovací úsek. Každé z těchto kritérií je ohodnoceno příslušným počtem bodů, kdy jejich hodnota bude sloužit jako primární údaj, pro sestavení vícekritériální matice. Ta bude aplikována buď prostřednictvím hodnotící metody WSA nebo Topsis.

Doporučení

V návaznosti na získané výstupy je provedena SWOT analýza, kdy její struktura je přímo aplikovaná na současný stav řízení a hodnocení dodavatelů v oblasti stravovacího provozu, a to v rámci doporučujících stanovisek.

Tab. 4.1 SWOT analýza

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	STRENGTHS (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"> • poskytování nutriční péče • zpětná vazba od uživatelů pobytové služby • možnost výběru stravy z více jídel 	WEAKNESSES (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"> • plýtvání obalového materiálu • časté opakování stravy • nedostatek finančních prostředků na modernizaci kuchyně
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	OPPORTUNITIES (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"> • zaměřit se na nákup základních surovin • využívat sezónních potravin • více využívat surovin vypěstovaných v areálu domova • zvyšování kvalifikace zaměstnanců stravovacího • zaměřit se na stávající • kalkulaci norem jídel 	THREATS (hrozby) <ul style="list-style-type: none"> • růst cen za potraviny • změny v hygienických normách regulovaných státem • regulace výběru dodavatelů potravin zřizovatelem.

Zdroj: Vlastní zpracování, dle sukup.cz ©2019.

Silné stránky (Strengths – S)

Mezi silné stránky stravovacího provozu v domově patří zejména nutriční péče, na kterou se organizace zaměřila v průběhu roku 2019. Nutriční péče je zaváděna postupnými kroky na celou část stravovacího a zdravotního úseku. Nutriční terapeutka provádí kontrolu jídelních lístků a zavádí postupně nové procesy včetně doporučení v oblasti stravování v domově.

Další důležitou oblastí, kterou organizace vnímá jako důležitý prvek v rámci stravování v domově, je zpětná vazba od uživatelů pobytové služby. Zpětná vazba je řešena v rámci stravovací komise, která probíhá vždy jednou za kalendářní měsíc. Zde mohou uživatelé pobytové sociální služby sdělit své přání a požadavky na stravu a taktéž vyjádřit svou nespokojenost vůči vydávané stravě. Uživatelé domova mají výběr vždy alespoň ze dvou jídel denně, a to od snídaně až po večeři, což je další důležitá stránka, kterou organizace vnímá jako svou výhodu.

Slabé stránky (Weaknesses – W)

Jako jednu ze slabých stránek, který je vnímán za slabou stránku stravovacího úseku je plýtvání obalovým materiálem, a to konkrétně plastovými krabičkami, ve kterých bývá vydávána strava, např. saláty nebo různé pochutiny. Této slabé stránce si je organizace plně vědoma a již se na tuto problematickou oblast částečně zaměřila. V rámci úspory finančních prostředků je vhodné, aby došlo ke změně dosavadního systému a zrušení tohoto obalového materiálu. Vhodným řešením je nákup nádobí, které bude omyvatelné a zároveň bude praktické pro uživatele, např. omyvatelné plastové nádobí s víkem.

Další slabou stránkou stravovacího provozu je časté opakování stravy, a to konkrétně stravy mixované. V rámci nutriční péče je již tento nedostatek předmětem řešení.

Posledním významným prvkem slabých stránek je nedostatek finančních prostředků na modernizaci zařízení stravovacího provozu. Organizace je závislá na finančních příspěvcích poskytnutých od zřizovatele – Olomouckého kraje. Neboť sama odvádí 90% z odpisů zřizovateli a ze zbylých 10% je tvořen fond investic, což k nákupu nových investic nestačí.

Hrozby (Threats – T)

Mezi nejvýznamnější hrozby pro stravovací část domova je růst cen za jednotlivé komodity. Každoročně díky inflaci dochází ke zvýšení cen za jednotlivé potraviny. Tuto skutečnost nelze ovlivnit, ale lze ji v menší míře alespoň regulovat, a to např. zaměřit se na skladbu jednotlivých pokrmů a využívat více základních surovin a upustit od nákupu pohotovostních výrobků.

Další hrozbou představující pro domov jsou změny v hygienických standardech regulovaných státem. Každoročně probíhá ve stravovacím úseku audit systému zajištění bezpečnosti výroby pokrmů. Výstupem jsou různá doporučení, která mohou mít omezující charakter a negativní dopad pro organizaci.

V rámci hygienických pravidel taktéž v organizaci dochází ke kontrolám ze strany Státního veterinárního ústavu ČR, kdy jsou pokrmu podrobeny detailnější laboratorní analýzou. V případě zjištěného nedostatku domov ihned zajistí nápravná opatření.

Poslední oblastí v rámci hrozeb dle SWOT analýzy jsou regulace výběru dodavatelů potravin zřizovatelem prostřednictvím uzavření rámcových smluv. Toto omezení by mělo pro organizaci negativní dopad, co se týče jak kvality dodávaných produktů, tak i omezení v sortimentu.

Příležitosti (Opportunities – O)

První z příležitostí, kterou organizace musí využít je zaměření se na nákup základních surovin, čímž dojde k úspoře na finančních prostředcích vynaložených na pořízení potravin. K úspoře dojde i v rámci kalkulace stravy, která je každoročně aktualizována. Kalkulace stravy se skládá z přímých i režijních nákladů. Přímé náklady jsou tvořeny primárně z nákupu surovin a mezd pracovníků stravovacího úseku. Do režijních nákladů je poměrově vyčíslena částka za energií připadající na stravovací část domova a hodnota odpisů vybavení kuchyně.

Další příležitostí pro organizaci je využívání sezónních produktů a produktů vypěstovaných v areálu domova. Jedná se především o plodiny z ovocného sadu, různé druhy zeleniny a bylinek, které poslouží pro dochucování pokrmů.

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců stravovacího provozu je další příležitostí, kterou organizace musí neustále zlepšovat, a to např. v rámci školení moderních trendů v gastronomii, nutriční péče a další.

Další oblastí v rámci příležitostí je zaměření se na stávající kalkulaci norem pokrmů, kdy v současné době dochází k velkému množství zbytků. Cílem tohoto stanovení je provést novou kalkulaci norem, díky které dojde k omezení plýtvání potravin, ale i k úspoře finančních prostředků vyhrazených pro nákup surovin.

Posledním významným milníkem v rámci provedení SWOT analýzy, je využití nové metodiky pro řízení a hodnocení dodavatelů stravovacího úseku, která je hlavním předmětem této diplomové práce. Postupným zaváděním těchto procesních kroků dojde ke snížení nákladů ve sledované oblasti.

Závěr

Primárním cílem této diplomové práce bylo provedení analýzy dodavatelů v oblasti sociálních služeb a vytvoření nové metodiky pro jejich řízení a hodnocení. Pro toto zpracování byla vybrána příspěvková organizace Domov Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, p.o., která působí v Olomouckém kraji.

Strava je jednou z položek, která je primárně hrazena uživateli pobytové sociální služby přímo z jejich finančních prostředků, tudíž je tato diplomová práce orientována pouze na stravovací část organizace. Tato skutečnost podléhá úpravě dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů.

V první části této práce došlo k deskripci základních teoretických poznatků, které jsou na hladině významnosti řešeny pouze v obecné rovině, a to na základě literární rešerše.

V návaznosti na problematiku týkající se dodavatelských systémů stravovacího úseku, došlo ke klasifikaci jednotlivých dodavatelů včetně vymezení kategorií potravin, které jsou primárně pro domov dodávány. Následně za pomoci ABC analýzy jsou definovány významní dodavatelé v oblasti zásobování potravinami, a to dle nákupu uskutečněného za rok 2018. Na základě tohoto zpracování dochází k závěru, že po aplikaci této metody je zvolena oblast koloniál, kde vystupují celkem tři dodavatelé, kteří poskytují stejný druh zboží.

Dalším stěžejním bodem v této diplomové práci bylo stanovení primárních kritérií, kdy na jejich základě došlo ke stanovení vah jejich významnosti. Uvažováno je celkem devět kritérií, které jsou pro organizaci stěžejní. Hodnocení těchto kritérií bylo podrobena nezávislým expertním výzkumným vzorkem, který byl tvořen z šesti zaměstnanců domova. Získané výstupy byly implementovány prostřednictvím Saatyho modelu, čímž byly exaktně vytvořeny váhy jednotlivých kritérií.

V dalším kroku této práce došlo k aplikaci metod vícekritériálního rozhodování. Nástrojem této aplikace bylo využití modelů WSA a Topsis. Získané výstupy se interpretují formou tabulek. Na základě tohoto zpracování došlo ke zjištění, že nejvýhodnějším dodavatelem pro organizaci za vyhodnocenou oblast – koloniál je společnost PICADO CZ, s.r.o.

V této práci je taktéž vytvořena metodika pro hodnocení potencionálních dodavatelů pro oblast stravování. Veškeré hodnotící postupy či procesy budou zapracovány do vnitřních předpisů, kde budou sloužit jako metodický aparát v rámci veřejných zakázek zaměřených na výběr potravin.

Závěrem diplomové práce bylo provedeno zhodnocení stávajícího hodnotícího systému včetně deskripce výstupů aplikovaných metod. Doporučující opatření jsou uvedena formou SWOT analýzy, kde jsou identifikovány silné a slabé stránky stravovacího provozu organizace. Dále jsou definovány příležitosti a ohrožení, kterým musí domov věnovat výhradní pozornost, čímž zvýší nejen svou konkurenční výhodu v Olomouckém kraji, ale bude plnit i jeden z primárních smyslů organizace – a to poskytovat kvalitní služby, které umožní uživatelům prožít adekvátní a plnohodnotný zbytek života.

Soupis bibliografických citací

Monografická publikace

- [1] ARNOLDOVÁ, Anna. *Sociální péče 2. díl: Učebnice pro obor sociální činnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2016. ISBN 978-80-2475-148-1.
- [2] DOSTÁL, Petr, RAIS, Karel a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 978-80-2471-338-0.
- [3] FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Tvorba a řízení portfolia projektů: Jak optimalizovat, řídit a implementovat investiční a výzkumný program*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-2479-938-4.
- [4] FOTR, Jiří et. al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-2473-985-4.
- [5] GROS, Ivan a kol. *Velká kniha logistiky*. Praha: VŠCHT, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.
- [6] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: VŠCHT, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [7] HALÁSEK, Dušan a kol. *Logistika v odvětvích služeb*. Přerov: Vysoká škola logistiky, 2014. ISBN 978-80-8717-930-7.
- [8] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-2478-706-0.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management: 12. vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-2471-359-5.
- [10] LOJDA, Jan. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-2473-902-1.
- [11] MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-2479-102-9.
- [12] MARTINOVIČOVÁ, Dana, KONEČNÝ, Miloš a Jan VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-2475-316-4.

- [13] NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti*. Praha: Albatros Media a.s., 2017. ISBN 978-80-7261-392-2.
- [14] NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Albatros Media a.s., 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- [15] PLEVOVÁ, Ilona a kol. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. ISBN 978-80-2473-871-0.
- [16] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-2472-952-7.
- [17] SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-2474-819-1.
- [18] ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. 2. upravené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2015. ISBN 978-80-7380-563-0.
- [19] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-2475-037-8.
- [20] VRABKOVÁ, Iveta, VAŇKOVÁ, Ivana, BEČICA, Jiří a Šárka KRYŠKOVÁ. *Príspevkové organizace: postavení, úkoly a technická efektivnost*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2017. ISBN 978-80-248-402-84.

Zahraniční monografická publikace

- [21] CHRISTIOPHER, Martin. *Logistics and Supply Chain Management ePub look Financial Times Series*. United Kingdom, 2013. ISBN 978-02-7376-001-6.
- [22] VERMA, Harash. *Services Marketing: Text and Cases, 2/e*. Pearson education India, 2012. ISBN 978-81-3175-447-4.

Odborný časopis

- [23] SYROVÝ, Jan. Hvězda kvality. In: *Odborný časopis Sociální služby*. Česká republika: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR., 2018, 18. ISSN 1803-7348.

Webová publikace

- [24] Domov Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace. *O nás* [online]. ©2019 [cit. 14. 11. 2018]. Dostupné z: <http://daspavlovice.cz/o-nas>
- [25] Domov Alfreda Skeneho Pavlovice u Přerova, příspěvková organizace. *Stravování* [online]. ©2019 [cit. 14. 11. 2018]. Dostupné z: <http://daspavlovice.cz/sluzby/stravovani>
- [26] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Příspěvek na péči* [online]. Poslední aktualizace 26. 4. 2019, ©2019 [cit. 13. 8. 2019]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/soc/ssl/prispevek>
- [27] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Sociální služby* [online]. Poslední aktualizace 10. 8. 2017, ©2019 [cit. 6. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/18661#sspd>.
- [28] SÚKUP, Michal. SWOT analýza – šablona. In: *Sukup* [online]. Poslední aktualizace 24. 3. 2012, ©2019 [cit. 6. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.sukup.cz/dvur-kralove-nad-labem/swot-analyza-sablona/>
- [29] Zakonyprolidi.cz. *Vyhláška č. 505/2006 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách* [online]. ©2019 [cit. 6. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-505>.
- [30] Zakonyprolidi.cz. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších právních předpisů* [online]. ©2010-2019 [cit. 6. 8. 2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>.
- [31] Zakonyprolidi.cz. *Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)* [online]. ©2010-2019 [cit. 14. 11. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-320>.
- [32] ZIKMUND, Martin. Paretova (ABC) analýza – mocný nástroj v logistice, marketingu i obchodu. In: *BusinessVize.cz*. [online]. Poslední aktualizace 13. 6. 2011, ©2010-2011 [cit. 6. 8. 2019]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/paretova-abc-analyza-mocny-nastroj-v-logistice-marketingu-i-obchodu>

Seznam zkratk a značek

HACCP	Analýza rizika a kritické kontrolní body (Hazard Analysis and Critical Control Points)
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
p.o.	příspěvková organizace

Seznam ilustrací a tabulek

Seznam grafů

Graf 2.1	Roční obrat v jednotlivých letech	50
Graf 2.2	Lorenzova křivka – podíl nákladů na jednotlivé dodavatele	52

Seznam obrázků

Obr. 1.1	Postavení logistiky v řízení dodavatelských systémů.....	25
Obr 1.2	Fullerův trojúhelník	34
Obr. 2.1	Domov Marie	40
Obr. 2.2	Domov Zámek	41
Obr. 2.3	Logistický proces objednávek	45
Obr. 3.1	Rozhodovací kritéria pro oblast stravování	53

Seznam tabulek

Tab. 1.1	Úhrada za poskytování pobytové sociální služby.....	21
Tab. 1.2	Výše úhrad spadající na příspěvek na péči	23
Tab. 1.3	SWOT analýza.....	27
Tab. 1.4	Struktura nákupního procesu	29
Tab. 1.5	Srovnání předností a nevýhod.....	30
Tab. 1.6	Hodnocení významnosti pomocí bodové stupnice	30
Tab. 1.7	Výsledky hodnocení pořadí důležitosti kritérií.....	31
Tab. 1.8	Tabulka deskriptorů v Saatyho metodě	35
Tab. 1.9	Saatyho model.....	35
Tab. 2.1	Věková struktura uživatelů v letech 2016-2018	40
Tab. 2.2	Počet uživatelů v jednotlivých letech 2016–2018	42

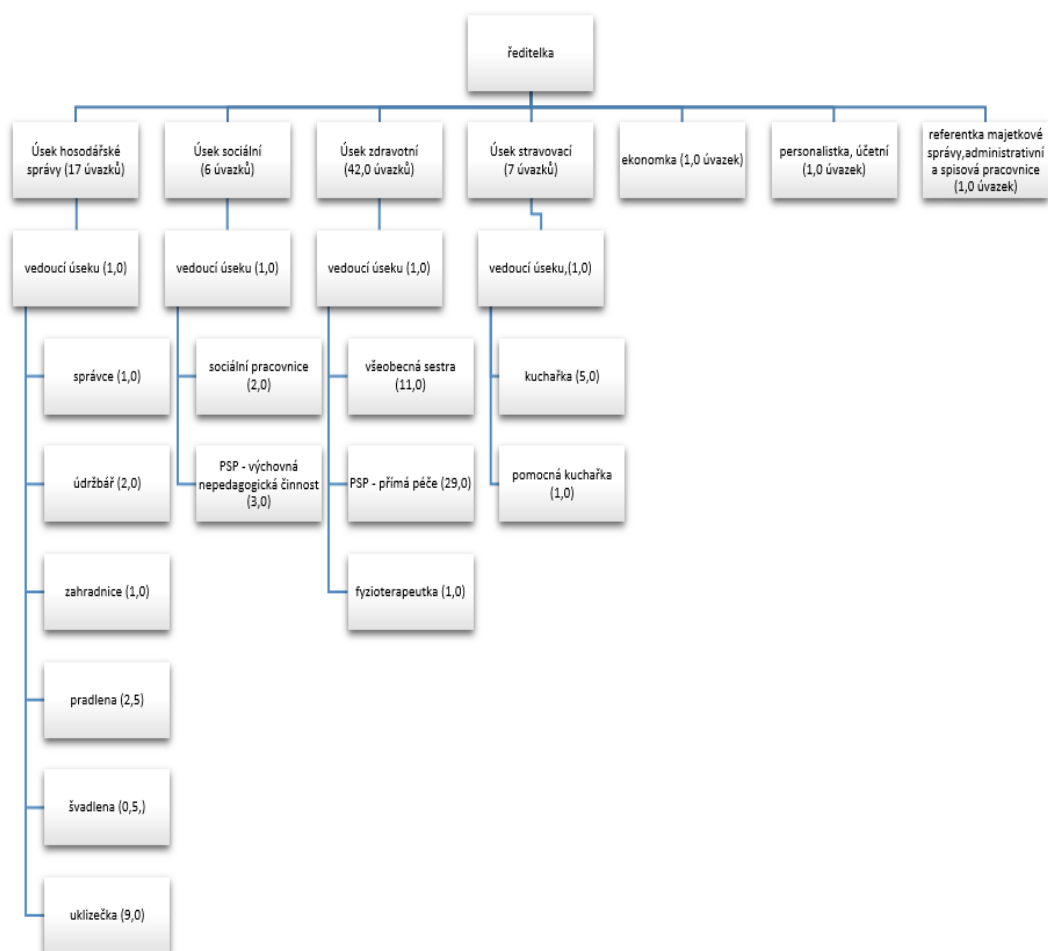
Tab. 2.3	Úhrada za stravování	44
Tab. 2.4	Kategorie potravin	47
Tab. 2.5	Stávající dodavatelé domova	48
Tab. 2.6	Roční obrat v jednotlivých letech	49
Tab. 2.7	ABC analýza dodavatelů stravovacího provozu	51
Tab. 3.1	Deskripce jednotlivých kritérií	54
Tab. 3.2	Aplikace kritérií na primární dodavatele	57
Tab. 3.3	Bodová stupnice hodnocení	58
Tab. 3.4	Vyjádření měřitelné hodnoty kritéria.....	58
Tab. 3.5	Stanovení důležitosti kritérií dle jednotlivých hodnotitelů.....	60
Tab. 3.6	Saatyho model v rámci uvažovaných kritérií	61
Tab. 3.7	Základní kritériální matice.....	62
Tab. 3.8	Model WSA	62
Tab. 3.9	Model Topsis	63
Tab. 3.10	Komparace modelů WSA a Topsis.....	64
Tab. 3.11	Nově stanovená kritéria pro hodnocení potencionálních dodavatelů včetně bodové stupnice	65
Tab. 3.12	Kritériální matice rozhodování pro výběr potencionálního dodavatele.....	67
Tab. 4.1	SWOT analýza.....	71

Seznam příloh

Příloha A Organizační struktura zaměstnanců domova

Příloha B Žádost o vyplnění rozhodovacích oblastí

Organizační struktura zaměstnancí domova



Tabulka č. 2 Popis jednotlivých kritérií

Označení kritéria	Popis kritéria
k ₁	cena
k ₂	platební podmínky
k ₃	slevy, bonusy
k ₄	dodací podmínky
k ₅	kvalita poskytovaného zboží a služeb
k ₆	pružnost
k ₇	požadavky uživatelů služeb
k ₈	úroveň komunikace
k ₉	image firmy

Kritérium k₁ – představuje hodnotu za dodávané zboží

Kritérium k₂ - představují dobu splatnosti fakturované částky za uskutečněné nákupy potravin

Kritérium k₃ - vyjadřuje skutečnost, zda dodavatel poskytne slevu či nikoliv

Kritérium k₄ - představují skutečnost, za jak dlouho dodavatel dodá požadované zboží do organizace.

Kritérium k₅ - představuje kvalitu poskytovaného zboží a služeb

Kritérium k₆ - znázorňuje schopnost dodavatele rychle reagovat na změny, např. v objednávaném množství, sortimentu atd.

Kritérium k₇ - představuje požadavky uživatelů

Kritérium k₈ - charakterizuje stupeň dodavatelsko-odběratelských vztahů

Kritérium k₉ - představuje image firmy, reputaci dodavatele. Je znehodnocena četnost výskytu např. propagačních materiálů, a to do jaké míry je dodavatel aktivní v tomto směru, jak zlepšuje povědomí své firmy vůči vnějšímu okolí.

Autorka (vypracovala)	Bc. Jana Müllerová, DiS.
Název DP	Řízení a hodnocení dodavatelů v oblasti sociálních služeb
Studijní obor	LOG
Rok obhajoby DP	2019
Počet stran	75
Počet příloh	2
Vedoucí DP	Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
Oponent DP	
Anotace	<p>Cílem této diplomové práce je provedení analýzy řízení a hodnocení dodavatelů v oblasti sociálních služeb včetně stanovení nové metodiky hodnocení pro tuto oblast. Na základě literární rešerše dochází k vytyčení primárních pojmů týkajících se oblasti služeb, strategického rozhodování a metod vícekritériální analýzy variant. V praktické části dochází k provedení analýzy současného stavu hodnocení dodavatelů vybrané příspěvkové organizace. Následně jsou vytyčena hlavní rozhodovací kritéria, která jsou stěžejní pro další zpracování. Tvorba nové metodiky hodnocení vychází z aplikace metod výběru kompromisních variant, a to konkrétně modelů WSA a Topsis. Závěrem práce je provedeno zhodnocení získaných výsledků. Návrhy a doporučení jsou interpretovány prostřednictvím SWOT analýzy.</p>
Klíčová slova	dodavatelé, kategorie potravin, služby, hodnocení, kritéria, modely
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	