

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE

Vedoucí diplomové práce:
Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

Autor:
Klára Kubíková

2008

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra obchodu a cestovního ruchu
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Klára KUBÍKOVÁ
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Obchodní podnikání

Název tématu: Řízení dodavatelského řetězce

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Zhodnotit řešení dodavatelského řetězce na konkrétní firmě. Na základě výsledku analýzy navrhnout případná opatření vedoucí ke zlepšení systému řízení dodavatelského řetězce.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Analýza současného systému řízení dodavatelského řetězce
3. Analýza řešeného problému u vybrané firmy
4. Návrhy opatření

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Cíl a metodika práce, 4. Analýza dodavatelského řetězce, 5. Návrhy a doporučení, 6. Závěr, 7. Použitá literatura, 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná

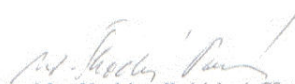
Seznam odborné literatury:

Bazala, J. a kol.: Logistika v praxi. Praha: Verlag Dashofer, 2003
Pernica, P.: Logistický management : teorie a podniková praxe. Praha : Radix, 1998
Pernica, P.: Logistika pro 21. století. Díl 1-3. Praha : Radix, 2005
Sixta, J., Mačát, V.: Logistika - teorie a praxe. Praha: Computer Press, 2005

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kamil Pícha, Ph.D.
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: 15. února 2007

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2008


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STŘEDSKÁ 13
370 05 L.S. Budějovice
IČ 000 70 600, DIČ CZ000706058


doc. Ing. Marie Hesková, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 28. března 2007

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Řízení dodavatelského řetězce“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v přiloženém seznamu literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě Ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, duben 2008

Klára Kubíková

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji vedoucímu práce Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D. za odborné vedení a všestrannou pomoc, kterou mi poskytoval při vypracování této diplomové práce. Současně děkuji vedení podniku Masna Příbram, spol. s r.o., a to především p. Josefu Polánkovi za poskytnutí informací a pomoc při jejich zpracování.

Obsah

1. Úvod	7
2. Literární rešerše.....	9
2.1 Obsah a pojetí logistiky	9
2.1.1 Historie logistiky.....	9
2.1.2 Systémové pojetí logistiky	10
2.1.3 Cíle logistiky	12
2.2 Řízení dodavatelského řetězce.....	13
2.2.1 Charakteristika řízení dodavatelského řetězce.....	13
2.2.2 Metody řízení dodavatelského řetězce	15
2.2.3 Nové metody řízení.....	21
2.3 Dodavatelský (logistický) řetězec.....	22
3. Cíl práce a metodika.....	32
4. Praktická část.....	34
4.1 Charakteristika podniku	34
4.2 Analýza dodavatelského řetězce	37
4.2.1 Vyjádření řetězce graficky	37
4.2.2 Charakteristika jednotlivých článků řetězce.....	37
4.3 Řízení dodavatelského řetězce masny	40
4.3.1 Skladování zásob.....	43
4.3.2 Dodavatel.....	45
4.3.3 Spotřebitel.....	46
4.3.4 Teorie omezení (Theory of constraints)	47
4.4 Návrhy a doporučení.....	49
5. Závěr	57
6. Summary.....	61
7. Literatura	62
Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	64
Seznam příloh.....	65
Přílohy	66

1. Úvod

Diplomová práce na téma „Řízení dodavatelského řetězce“ je věnována hodnocení dodavatelského řetězce a jeho řízení na konkrétním subjektu.

Logistika je disciplína, která se zabývá materiálovým tokem, s ním spojeným informačním a finančním tokem, a to od dodavatele surovin, přes výrobce a další mezičlánky až ke konečnému zákazníkovi. To vše s cílem maximálně uspokojit potřeby zákazníka při dosahování přiměřených nákladů v celém řetězci.

Základním cílem logistiky je optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazník je nejdůležitějším článkem celého řetězce. Od něj vychází informace o požadavcích na zabezpečení dodávky zboží a s ní souvisejících dalších služeb a u zákazníka také končí logistický řetězec zabezpečující pohyb materiálu a zboží.

Rozvoj řízení dodavatelského řetězce Supply Chain Management (SCM) nastává počátkem 90. let. S příchodem internetu a mobilních sítí začala hrát v SCM velkou roli vícekanálová komunikace.

SCM koncepce zahrnuje kromě logistického procesu také strategické řízení celého dodavatelského řetězce, včetně výběru dodavatelů, rozmístění výrobních funkcí, outsourcingu kapacit nebo zpracování zákaznických požadavků. Úspěšná realizace SCM koncepce je plně závislá na integraci podnikových zdrojů.

Tato práce si klade za cíl zhodnotit řešení dodavatelského řetězce na konkrétní firmě a na základě výsledků analýzy navrhnout případná opatření vedoucí ke zlepšení systému řízení dodavatelského řetězce.

V teoretické části diplomové práce jsou uvedeny na základě literární pramenů poznatky týkající se logistiky, dodavatelského řetězce a jeho řízení. Nachází se zde základní charakteristika logistiky, její cíle a využití pro podniky, jsou zde popsány

jednotlivé metody řízení řetězce, které umožňují efektivně řídit celý dodavatelský řetězce a tím dosáhnout minimálních nákladů a přiměřeného zisku.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na hodnocení dodavatelského řetězce firmy. Je zde provedena analýza řízení dodavatelského řetězce s návrhem možného zlepšení. Vzhledem k typu produkce není možné používat metody zásobování uvedené v teoretické části. Většina produktů jsou ultra čerstvé výrobky, které lze skladovat pouze 24 hodin. Pro praxi je možné využít metody řízení dodavatelského řetězce a tím optimalizovat zásoby a plně využít výrobní kapacitu.

2. Literární řešerše

2.1 Obsah a pojetí logistiky

2.1.1 Historie logistiky

Původ logistiky lze odvozovat od řeckého logistikon, důmysl, rozum, nebo logos, slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl. Pojem logos staří řečtí filozofové označovali tvořivou, vše pronikající božskou silou. Hypotetický zárodek logistiky spatřují někteří autoři v organizování výstavby pyramid ve starověkém Egyptě, není ale jisté, zda se logistika v minulosti podílela na mírovém budování velkolepých děl. Bez pochyb byla využita k vojenským účelům. [1]

Úspěšné uplatnění logistiky včetně matematického aparátu, který řešil problém zásob, dopravní a rozmisťovací problémy a další, došlo za druhé světové války při přípravě operací na západní frontě. To vedlo po válce k rozšíření logistiky na řešení analogických problémů v civilní sféře. Vznikla tak hospodářská logistika s řadou účelových aplikací.[1]

V minulosti se logistika nejvíce vyvíjela ve vojenské oblasti, kdy velké armády se při přesunech musely vyrovnávat s harmonizací a synchronizací různých materiálových toků a přemísťování lidí. Těmito i dalšími souvisejícími problémy se i dnes zabývá vojenská logistika.[2]

Historie oboru logistika sahá do období počátku minulého století. Vzhledem ke koncentraci výrobních kapacit, přechodu k marketingově orientovaným firmám, potřeba rychlé inovace širokého spektra výrobků včetně rozšiřování nabídky servisních služeb mělo za následek vývoj levnějších a účinnějších metod distribuce výrobků a materiálu.

2.1.2 Systémové pojetí logistiky

Na základě systémového pojetí logistiky je možné vnímat logistiku jako materiálový, řídicí a informační systém.

Materiálový systém zahrnuje všechny transformační, přemísťovací a skladovací procesy od nákupu zboží (materiálu, surovin) po prodej konečnému zákazníkovi. Jedná se zejména o manipulaci, dopravu, skladování, balení, vyskladňování, expedici, prodej jako podsystémy materiálového systému.

Řídicí systém zajišťuje činnosti plánování, rozhodování, organizování a kontrolu celého materiálového toku.

Informační systém pořizuje, ukládá, zpracovává, přenáší údaje, poskytuje „správné informace, na správném místě, ve správném čase“, napomáhá řízení materiálového systému. Zahrnuje zpracování objednávky, informace o stavu zásob a další. [3]

Logistika se vymezuje jako řízení hmotného, informačního a finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků konečného zákazníka, při respektování efektivnosti firmy jako takové. Toto komplexní pojetí plně odpovídá výzvě, před kterou naše podniky stojí při hledání a zajištění konkurenční schopnosti.

Plnění požadavků finálního zákazníka vychází z vývoje produktu, jeho zajištění vhodnými dodavateli, představuje vlastní řízení realizace potřeb zákazníka ve výrobním procesu, stejně tak jako odpovídající přemístění produktu k zákazníkovi. Autoři tímto způsobem postihují řízení celého hodnototvorného řetězce firmy, čímž vytvářejí, díky uplatnění a posláním logistiky, předpoklady nejen integrovaného řízení firmy, ale uplatnění managementu odpovídajícího principům řízení supply chain. [4]

Mezi zásady vhodného využití logistiky je možné zařadit:

- vyškolení vrcholového managementu a to počínaje generálním ředitelem, protože není přípustné, aby nechápal základní pravidla logistiky. Je podstatné, aby se jimi řídil a prosazoval je v rámci svých pravomocí. Chybou je, že na školení o logistice jsou vrcholovými manažery vysíláni pouze pracovníci střední úrovně řízení zastávající funkci logistika.
- vypracovat popřípadě změnit strategii výrobního podniku. Mnoho výrobních podniků má strategii vypracovanou již před několika lety a ještě více jich ji nemá zpracovanou vůbec. Pokud chce firma, aby logistický systém pomáhal při plnění cílů výrobního podniku, musí jeho implementace vycházet z globální strategie. Strategie výrobního podniku se sestavují na pět až 50 let (během doby trvání strategie výrobního podniku dochází k neustálému vývoji, změně nebo přizpůsobení strategie současné situaci firmy i okolí, které ji bezprostředně ovlivňuje).
- nutnost prověřit současný informační systém podniku a provést podrobnou analýzu informačního toku. Stále ještě si některé výrobní podniky vytvářejí pro jednotlivé úseky činnosti oddělené informační systémy, které mezi sebou velmi obtížně komunikují. Tvorbu těchto systémů v mnoha případech provádějí vlastními pracovníky, kteří přes svou vysokou kvalifikaci nemohou konkurovat dodavatelům integrovaných informačních systémů, bez nichž nelze logistiku úspěšně implementovat.
- logistický systém je třeba provádět postupně s cílem dosáhnout kompletního řešení.
- implementace logistického systému by měla vést ke zvýšení flexibility výrobního podniku. Většinou se české výrobní podniky rozhodují spíše na základě výší nákladů než dosahované flexibility. Zajímá je, jaké náklady zavedením logistiky uspoří. Pouze málo podniků řeší prioritně otázku zkvalitnění poskytované služby či zvýšení počtu nových zákazníků. Stává se, že management podniku nemá úplný přehled o úspěšnosti plnění požadavků svých

zákazníků, protože nevyžaduje důsledně seznam (včetně telefonických dotazů s negativní odpovědí) nesplněných přání individuálního zákazníka. Vedoucí odbytových oddělení se v mnoha případech honosí vysokou úspěšností plnění přání zákazníka. Vysoké procento ovšem vzniká jen na základě došlých (v mnoha případech předem telefonicky schválených) objednávek.

Výše uvedené zásady vyjadřují, že implementací logistického systému se musí ve výrobním podniku změnit celý způsob řízení, což se projeví nejen v řízení materiálových a informačních toků, ale i v celém organizačním schématu výrobního podniku (včetně vývoje výrobku, personální práce apod.).

2.1.3 Cíle logistiky

Logistiku je možné označit za součást podnikatelské filozofie. Cíle logistiky zahrnují nejen nákladovost a racionalitu toku zboží, ale také uspokojení požadavků odběratele (následného odebírajícího mezičlánek pohybu zboží).

Jako základní cíl logistiky se uvádí zabezpečení uspokojování přání zákazníků na dodávky a služby na požadované úrovni při minimalizaci nákladů dodavatelské firmy, pak má naplňování tohoto cíle dvě stránky a to výkonovou a ekonomickou.[3]

Výkonovým cílem je zabezpečit patřičnou úroveň služeb, tj. zajistit výrobky ve správném množství, druhu, jakosti, čase i místě.

Ekonomickým cílem je splnit výkonovou složku s přiměřenými náklady. Cíle lze rozdělit také na vnější a vnitřní. Vnější cíle zahrnují orientaci na zákazníka, jeho přání a požadavky (dodací lhůty, úplnost a spolehlivost dodávek, pružnost podniku v reakci podniku na potřeby zákazníka. Jako vnitřní cíle se udává snižování nákladů, snižování vázaného kapitálu. [3]

Z uvedeného je patrné, že prioritním cílem logistiky je splnění přání zákazníka. Ale jak vyhodnotit tuto službu? Časopis Logistika uveřejnil rozbor hodnocení služby (kvality v distribuční logistice), z kterého vyplývá, že ze 40 charakteristik kvality distribuční logistiky se na prvních deseti místech umístilo pět charakteristik vztahujících se rychlosti reakce (přeneseně k času).

2.2 Řízení dodavatelského řetězce

2.2.1 Charakteristika řízení dodavatelského řetězce

Rozvoj řízení dodavatelského řetězce Supply Chain Management (SCM) nastává počátkem 90. let. S příchodem internetu a mobilních sítí začala hrát v SCM velkou roli vícekanálová komunikace. SCM při jejím využití sdílí některé důležité procesy (např. v oblasti kontaktních center nebo automatizace prodejních aktivit). Dochází k uplatnění systému typu Electronic Data Interchange (EDI), které dokáží nahradit a sladit komunikaci (telefon, fax, poštu) do standardizovaného dokumentu, ale přinášejí i další výhody.

SCM koncepce zahrnuje kromě logistického procesu také strategické řízení celého dodavatelského řetězce, včetně výběru dodavatelů, rozmístění výrobních funkcí, outsourcingu kapacit nebo zpracování zákaznických požadavků. Úspěšná realizace SCM koncepce je plně závislá na integraci podnikových zdrojů, proto společně s moderními informačními systémy - Enterprise Resource Planning (ERP) a Customer Relationship Management (CRM) koncepcí patří k základním stavebním kamenům informační i celopodnikové strategie firmy. [4]

Základním předpokladem efektivního provozu dodavatelského řetězce a realizace přidané hodnoty je fungující podniková logistika.

Řízení dodavatelského řetězce je jednou ze strategií moderního managementu, která se zabývá optimalizací všech činností a systémů pro zabezpečení celého podnikového řetězce (tj. od dodávky produktů/ služeb, přes distribuční kanály až ke koncovému zákazníkovi). Cílem je zefektivnění procesu, který začíná zadáním objednávek, jejich zpracováním, vyhodnocením, pokračuje výrobou, dodáním zboží/ služeb a končí zpětnou vazbou. Čím efektivnější se tento proces stává, tím více klesají zbytečné náklady a ztráty způsobené průtahy. Jedná se o efektivní využití všech zdrojů vstupujících do procesu, včasné dodání všech výrobků/ služeb, urychlení celého procesu a v neposlední řadě minimalizace prostojů a nulové ztráty.

Van der Vorst, J.G.A.J., Beulens, A.J.M. a Van Beek, P. [5] definují Supply Chain Management jako „integrované plánování, koordinaci a kontrolu všech podnikových procesů a činností v dodavatelském řetězci s cílem dodat spotřebiteli vyšší hodnotu a dosáhnout nižších nákladů dodavatelského řetězce jako celku, přičemž jsou uspokojovány rozličné požadavky ostatních zájmových skupin kladené na dodavatelský řetězec (např. od vlády či nevládních organizací).

Mentzer et al. [6] definují Supply Chain Management jako „systematické strategické sladění tradičních podnikových funkcí a taktik používaných těmito funkcemi v rámci jednoho podniku i mezi podniky zapojenými do dodavatelského řetězce. Cílem této komplexní koordinace je zlepšit dlouhodobý výkon jednotlivých podniků i celého dodavatelského řetězce. Podle Mentzera et al. SCM zahrnuje všechny toky, proti proudu i po proudu, produktů, služeb, finančních prostředků, popř. informací od zdroje k zákazníkovi. SCM tedy zahrnuje všechny logistické toky a funkce, ale zahrnuje též další (např. finanční) toky a funkce, které podle Mentzera et al (2004) nebyly výslovně uvedeny v definici logistického managementu, kterou předložila Rada pro logistický management (Council of Logistics Management) v roce 2003.

Cílem SCM je integrace podnikového plánování a vyvážení nabídky a poptávky v rámci celého dodavatelského řetězce.

První systémy podnikového plánování se začaly objevovat v padesátých letech minulého století. Tím systémem byla metoda Material Resource Planning (MRP), která dokázala přesněji stanovit kdy a kolik bude potřeba materiálu. Nebrala však v úvahu dostupnost daného materiálu (nebo kapacit), ani faktory, které mohly výrobu ovlivnit. Později se objevila metoda Manufacturing Resource Planning (MRP II), která se pokusila určit předpokládanou potřebu kapacit. Nezohlednila však skutečnost, že na rozdíl od materiálu jsou kapacity omezeným zdrojem. Plánovací nástroje MRP II obsažené v ERP systémech nejsou ve své podstatě vybaveny na plánování s omezenými kapacitami, které má firma k dispozici na splnění konkrétní zakázky. Proto metoda MRP II příliš očekávání nesplnila. Teprve u Advanced Planning and Scheduling (APS) systémů se podařilo dosáhnout cílů původně stanovených pro MRP II a tyto nedostatky odstranit.

První APS systémy se začaly objevovat na začátku devadesátých let. Jejich potřebu vyvolala postupná změna vztahu mezi dodavatelem a zákazníkem, kdy důležitou podmínkou úspěšnosti firmy se stala schopnost dodavatele plnit požadavky zákazníka k jeho plné spokojenosti. Dodavatelé jsou nuceni nejen vyrábět své výrobky včas, aby dodrželi stanovenou dobu dodávky při omezených kapacitách (při minimální úrovni zásob), a přitom by měli být schopni vyrábět co nejširší sortiment výrobků. Od poloviny devadesátých let se APS systémy začínají objevovat také u nás. [8]

2.2.2 Metody řízení dodavatelského řetězce

- a) Efektivní reakce na požadavky zákazníka
- b) Řízení zásob dodavatelem
- c) Systém plynulého (kontinuálního) zásobování

d) Společné plánování, předpovídání a doplňování zásob

a) Efektivní reakce na požadavky zákazníka

Pro efektivní řízení dodavatelského řetězce se uplatňuje několik metod. Efficient Consumer Response (ECR) vytváří podmínky pro vzájemnou spolupráci všech subjektů, které se účastní procesu distribuce. Hlavním cílem je zajištění optimální úrovně zásob v dodavatelském řetězci, která se odhaduje na základě očekávaného vývoje poptávky, a zabezpečuje dodávky od výrobců. Přijímá objednávky z distribuční sítě a stará se o realizaci těchto dodávek. ECR sleduje informace o stavu a pohybu zásob a průběhu procesu vyřizování zákaznických objednávek, které pak poskytuje jednotlivým článkům řetězce.

Mezi základní principy pak patří nejen posílení úlohy spotřebitele (preference principů tahu před principy tlaku), ale také pověření dodavatele zásobováním odběratele s cílem optimalizace jeho nákladů a dokonce přijetí ostatních spolupracujících prvků na trhu za partnery, se kterými je potřeba komunikovat a sdílet určité informace, protože přínosy získané touto spoluprací jsou významné pro všechny strany.

Kvalitní spolupráce na tak vysoké úrovni se ovšem může realizovat jen za předpokladu splnění těchto podmínek:

- dlouhodobost a oboustranná výhodnost
- spolehlivost výroby, kvalita zboží a příznivé ceny
- spolehlivost plateb
- zajištění minimální úrovně zásob při udržení stálosti, hloubky a šířky sortimentu
- zajištění vhodného balení zboží
- dostatečné využití informačních systémů a technologií u všech zúčastněných subjektů.

ECR jedná se o zvláštní variantu systému Quick Response (QR), která se vyvinula v potravinářském zboží (oblast výroby a obchodu potravinářským zbožím). Jeho účastníky jsou jak výrobní podniky s dodavateli, tak velkoobchod a maloobchod. Předpoklady uplatnění ECR spočívají v plném uplatnění automatické identifikace zboží, elektronické výměny dat, elektronickém převodu peněz, bankovních dat atd. Důležitá je intenzivní spolupráce potravinářským průmyslem a obchodem s cílem plnit potřeby a přání konečných zákazníků. [9]

Systém je zaměřen na hodnotovou stránku logistických řetězců a eliminuje činnosti, které hodnotu nepřidávají. Opírá se o tyto strategie:

- strategie řízení dodavatelských řetězců vedoucí ke stabilizaci toků s minimálními zásobami zboží,
- strategie objektivního uspořádání sortimentu do výrobních skupin a odpovídající stabilizace logistické infrastruktury i řízení procesů,
- strategie uvádění nových výrobků na spotřební trh,
- akce na podporu prodeje jsou prováděny pouze tehdy a tak dlouho a tam, kde přinesou maximální užitek. [9]

b) Řízení zásob dodavatelem

Další metodou zaměřenou stejným směrem je Vendor Managed Inventory (VMI), při které dodavatel aktivně udržuje požadovanou optimální úroveň zásob. Od distributorů dostává pravidelné informace o aktuálním stavu zásob, o prodejkách, včetně očekávaných, a také o připravovaných akcích na podporu prodeje. Dodavatel přebírá zodpovědnost za doplnění zboží a v rámci smluvně daných pravidel navrhuje objednávku a realizuje dodávku.

Dodavatel přebírá úkoly běžně spojované s objednáváním zboží. Místo tradičních objednávek zboží jsou předávány informace o aktuálním stavu zásob. Systém řízení zásob dodavatelem je významným krokem ke zjednodušení a zefektivnění distribučního řetězce. Na straně maloobchodu uspoří zdroje a eliminuje položky bez zásoby (out-of-stock), na straně výrobce zprůhlední tok zboží a umožní lépe plánovat výrobu. Systém řízení zásob dodavatelem navazuje na systémy kontinuálního zásobování. [10]

Řízení zásob dodavatelem je proces, jehož prostřednictvím řídí dodavatel přísun vlastních výrobků do výrobních hal či distribučních kanálů odběratele. Je zabezpečován pravidelným přísunem informací ze systému EDI, které se týkají aktuální spotřeby či prodeje daného výrobku. Tyto informace jsou základním pilířem pro určení, jaké množství výrobku se nachází v každém článku dodavatelského řetězce. [11]

c) Systém plynulého (kontinuálního) zásobování

Continuous Replenishment Planning (CRP) mění tradiční proces zásobování řízený maloobchodem v proces vzájemné spolupráce, kde požadavky na zásobování stanovuje dodavatel podle informací přijatých od maloobchodu. Proces plynulého zásobování tak začíná přijetím zprávy elektronické výměny dat popisující denní stav zásob. Přijatá data jsou vyhodnocena, zařazena do archívu a dále použita jako podklad pro sestavení předpovědi a návrhu objednávky. Jedná se o systém řízení zásob metodou Just in Time (JIT). [10]

CRP generuje na základě historie vývoje dodávek týdenní předpověď a stanovuje bezpečnou hladinu zásob. Tato předpověď je vytvářena s ohledem na plánované období, aktuální trendy včetně ochrany vůči mimořádným výkyvům. CRP navrhuje objednávky a určuje doporučená množství na základě porovnání množství dostupného zboží na skladě s očekávaným prodejem. Po uskutečnění základních výpočtů optimalizuje dodávku časovým vyvážením zásob zboží s ohledem na logistiku, přepravní aj. omezení.

Just-in-Time a Kanban

Fungování metody Just-in-Time (JIT) lze vysvětlit v zásadě dvojím způsobem. Modernější přístup ji charakterizuje jako systém, který vede k úspoře času v celé průběžné době výrobku. Tím přináší výrazné snížení nákladů a zvýšení produktivity práce. Druhé, tradiční pojetí spočívá ve využití JIT pro řízení jednotlivých stupňů výroby či mezi jednotlivými provozy. Obecně je pak v případě jednotlivých pracovišť možno jako JIT chápat i princip Kanban. [12]

Kanban je vhodným nástrojem pro dílenské řízení výrobního procesu a plánování výroby. Zjednodušeně řečeno: celý systém funguje tak, že jednotlivá pracoviště, výrobní linky apod. vyvolávají své aktivity u předcházejícího výrobního stupně přímo - prostřednictvím tzv. kanban karty. Na tomto základě se vytváří samořídící regulační - kanbanové okruhy. Tyto okruhy předpokládají decentralizaci řízení zakázek. Při určování priority "co vyrábět dříve" vycházíme z počtu jednotlivých objednávek, jejich vztahu k požadovaným výrobkům a dalších pravidel. Tato metoda, činí kanbanové pracoviště méně závislým na okolí, aniž by to pochopitelně oslabilo jeho schopnost plnit cíle podniku jako celku. Tato metoda se však rozšiřuje i do dodavatelsko-odběratelských činností v podnikových řetězcích (SCM). Z pohledu plánování a řízení výroby se jedná o využití principu tahu (pull), kdy se vyrábí pouze to, co požaduje zákazník. [12]

d) Společné plánování, předpovídání a doplňování zásob

Udržování optimální úrovně zásob se neobejde bez funkční spolupráce mezi články dodavatelského řetězce, které je zajišťováno prostřednictvím Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment (CPFR).

Tento systém společného plánování, předpovídání poptávky a doplňování zásob umožňuje v rámci SCM sdílet marketingové a výrobní informace, na jejichž základě se

pomocí speciálních nástrojů ke zpracování dat identifikují odchylky od plánů a dodávek a následně se pak příslušně přizpůsobují. Koncepce je založena na sdílení dat a spolupráci zainteresovaných subjektů na procesech napříč dodavatelským řetězcem, který využívá různých procesních modelů, technologií a metod. Cílem je změnit současné paradigma obchodních vztahů a vytvořit systém věrnějších společných informací. [10]

Klíčovým přínos CPFR spočívá ve vytvoření systému sdílených informací. Na jeho základě pak vznikají přesnější předpovědi a jasné definované operativní postupy. Podstatou tvorby předpovědí jsou statistické metody implementované v informačním systému. Získané výsledky jsou následovně předány všem zúčastněným článkům dodavatelského řetězce nebo podnikovým úsekům, které je porovnají se svými krátkodobými i dlouhodobými plány. Společná předpověď je pak vytvářena podle přesných pravidel CPFR systému. Z ní pak při své činnosti vycházejí všechny články řetězce. Tímto způsobem pak lze efektivně řídit hodnototvorný řetězec a dosahovat vyššího zisku. CPFR pak v konečném důsledku může napomoci také vývoji a využití nových metod pro předpověď poptávky.

CPFR znamená především změnu současného chápání obchodních vztahů. Jeho nasazení předpokládá přizpůsobení podnikových procesů a jejich sladění s cíli celého řetězce.

Závěrem lze říci, že vhodná metoda pro řízení výroby je bezpochyby závislá na typu či dispozičním uspořádání výroby. Jakou možnost výběru mají manažeři výrobních podniků v oblasti volby konceptů řízení výroby? V čem se tyto metody odlišují? Co však více zajímá manažera výrobního podniku, je fakt, že konkurenceschopnost jeho výrobků bezpochyby závisí na ukazatelích, jako je produktivita, kvalita produkce, či poskytovaných služeb atd. Možnost ovlivnit tyto ukazatele má však manažer nejen během výrobní fáze, ale již v počátku volby vhodné metody pro řízení výroby. Při volbě vhodné metody řízení hrají roli kromě typu výroby a dispozičního uspořádání výroby

roli i ukazatele jako: princip organizace výroby, struktura výroby, stálost odbytu, počty variant atd.

2.2.3 Nové metody řízení

APS/SCM umožňuje dostatečně přesně modelovat podnikání tak, aby bylo možné vytvořit reálný plán a na základě něj provést taková rozhodnutí, která jsou v souladu s požadavky zákazníka. Cílem je vydělávat peníze dnes i v budoucnosti. Prostředkem k dosažení optimálního průtoku zásob v dodavatelském řetězci je "umění" řídit takzvaná "úzká místa", která stanovují rychlost průtoku celým výrobním systémem. Tato schopnost je podstatou teorie úzkých míst Theory of Constraints (TOC), pro niž se u nás vžil název teorie omezení.

Koncept TOC lze shrnout do následujících vět: Každý systém musí mít alespoň jedno omezení. Pokud by tato pravda neplatila, pak by např. takový reálný systém jako je organizace vytvářející zisk generovala neomezený zisk. Omezení je tudíž cokoli, co omezuje systém dosáhnout vyšší výkonnosti k naplnění cíle. [13]

Principy TOC se uplatňují pomocí nástroje Drum Buffer Rope (DBR), který je charakterizován slovy: buben (drum), zásobník (buffer) a lano (rope). Buben rozvrhuje činnost omezeného zdroje - nastavuje takt. Zásobník představuje ochranu průtoku před nepředvídatelnými událostmi - např. materiál pro úzké místo. A nakonec lano synchronizuje operace podle taktu bubnu - uvolnění materiálu v souladu s průtokem úzkého místa.

Další metodou řízení objevující se v APS/SCM systémech je MSO neboli metoda trvalé simulace a optimalizace výrobního procesu. Vychází ze situačně závislé disponibility zdrojů. Namísto strnulého plánování podle metody MRPII přináší trvalou simulaci průběhu výrobního procesu, jejíž východiskem je okamžitý stav výrobních

aktivit. Kombinuje modelování virtuální výrobní organizace, simulaci výrobního procesu a optimalizaci cílového chování a podmínek výrobního podniku. Systém lze využít k plánování a rozvrhování výroby stejně tak dobře, jako k monitorování, evidenci a dispečerské činnosti ve výrobě. Umožňuje dynamicky plánovat a prověřovat všechny důležité výrobní aktivity směřující k požadované pružnosti, efektivní organizaci a kvalitě výroby. Přináší revoluční simulační metody plánování, rozvrhování a kapacitního bilancování výrobního procesu, účinně přispívá k optimálnímu stavu a struktuře zásob v podniku a poskytuje potřebné informace a nástroje pro důsledné řízení kvality výroby a plnění strategických cílů výrobní náplně podniku. [8]

2.3 Dodavatelský (logistický) řetězec

Jedná se o soustavu článků, kterými materiálový tok plyne, postupně se transformuje v požadovaný výrobek a distribuuje se buď přímo k zákazníkovi, nebo do místa, kde si ho zákazník může snadno koupit.

Logistický řetězec je soubor hmotných a nehmotných toků probíhajících v řadě navazujících (dodávajících a odebírajících) článků (podsystemů), jejichž struktura a chování jsou odvozeny od požadavků pružně a hospodárně uspokojit potřebu konečného článku. Procesy v člancích logistického řetězce by měly být plánovány a řízeny podle celkových hledisek, tj. integrálně. [14]

Dodavatelský řetězec je definován jako vícestupňový systém dodavatelů, výrobců, distributorů, prodejců a zákazníků. Mezi stupni dodavatelského řetězce v obou směrech proudí materiálové, finanční, informační a rozhodovací toky. Materiálové toky zahrnují toky nových produktů směrem od dodavatelů k zákazníkům a opačné toky vrácení, servisu, recyklace a likvidace produktů. Finanční toky zahrnují různé druhy plateb, úvěry, toky plynoucí z vlastnických vztahů atd. Informační toky propojují

system informacemi o objednávkách, dodávkách, plánech atd. Rozhodovací toky jsou posloupenosti rozhodnutí účastníků, ovlivňující celkovou výkonnost řetězce.

Logistický řetězec je označován také jako dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které účelně vychází od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího, spotřebitele), resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků. [1]

V anglosaské literatuře se používá termín Supply Chain (SC), dodavatelský řetězec, u nás se dříve používal název logistický řetězec, stále více se ale rozšiřuje termín dodavatelský řetězec. Rozdíl mezi termíny není prakticky žádný. „Logistický řetězec“ se používal v minulosti a také charakterizoval řetězec volných článků. Dnes se používá termín „dodavatelský řetězec“ a charakterizuje články integrované do řetězce.

Je možné se setkat i s pojmem „obchodní řetězec“, to jsou například řetězce prodejen, ty ale představují pouze vlastnické propojení. Prodejny jsou stejné, mají stejnou funkci a to je prodej. Prodejny jsou na horizontální úrovni. Naopak články dodavatelského řetězce představují jejich vertikální propojení, a každý další je na vyšší úrovni z hlediska postupu zpracování výrobku.

V praxi je také možné nalézt termín „distribuční řetězec“. Tímto termínem se označuje pouze část dodavatelského řetězce, jejíž funkcí je distribuce hotových výrobků k zákazníkovi.

Dodavatelský řetězec obsahuje hmotnou a nehmotnou stránku. Hmotná stránka logistického řetězce tkví v uchovávání a přemísťování věcí schopných uspokojit danou potřebu zákazníka. Nehmotná stránka spočívá v přemísťování (uchovávání) informací potřebných k tomu, aby se uchovávání a přemísťování všech věcí či přemístění osob mohlo uskutečnit.[1]

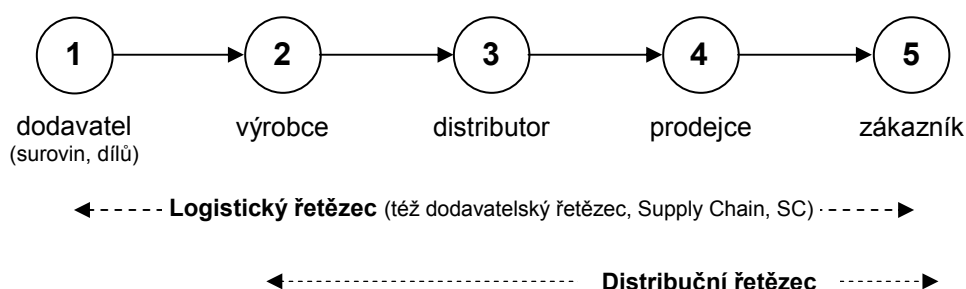
Věci, které probíhají dodavatelským řetězcem, se nazývají pasivní prvky. Jedná se o suroviny, základní a pomocný materiál, díly, nedokončené a hotové výrobky, jejichž pohyb z místa a okamžiku jejich vzniku přes různé výrobní a distribuční články

do místa a okamžiku jejich výrobní a konečné spotřeby představuje podstatnou část hmotné stránky logistických řetězců. O pasivních prvcích se hovoří zpravidla jako o zboží a to o obalech a přepravních prostředcích, o odpadu a informacích. [15]

Prostředky, jejichž působením se toky pasivních prvků v logistickém řetězci realizují, nazýváme aktivními prvky. Mezi ně patří technické prostředky a zařízení pro manipulaci, přepravu, skladování, balení a fixaci. Dále sem patří technické prostředky a zařízení sloužící operacím s informacemi (s nosiči informací), jako prostředky pro automatické sledování a identifikaci pasivních prvků, počítače a sítě pro dálkový přenos zpráv, údajů a dat. Jako aktivní prvek jsou považováni pracovníci, kteří obsluhují, řídí nebo kontrolují tyto technické prostředky a zařízení. [1]

Jak již bylo řečeno logistický řetězec je složen z dílčích hmotných a nehmotných toků, které se uskutečňují mezi různými články (podsystemy) ve výrobě, v dopravě a zasilatelství, v obchodě. Cesty (kanály), po nichž se pohybují suroviny, materiál, výrobky a další prvky věcné povahy a cesty pohybu informací či peněz, nemusí propojovat tytéž články, mohou být prostorově (směrově) i časově diferencovány. Články (podsystemy) lze vnímat jako celky (areály, budovy, plochy, komunikace) nebo při jemnější rozlišovací úrovni je možné je členit až na jednotlivá detailně vymezená místa operací – působiště aktivních prvků. [1]

Obrázek č. 1 Základní dodavatelský řetězec



Pramen: Vaněček, D., Řízení dodavatelského řetězce, skriptu EF, JCU Č. Budějovice, 2007

Schématické znázornění dodavatelského řetězce vyznačuje místa, ve kterých dochází postupně k procesu změny suroviny ve výrobek nebo k dopravním a skladovacím činnostem.

Základní schéma dodavatelského řetězce nemůže být prezentováno na všechny firmy různých odvětví. Některé firmy mají více dodavatelů, distribuce může obsahovat více článků (různí dopravci, sklady atd.), někteří výrobci svůj výrobek dodávají přímo k zákazníkovi.

Logistické činnosti lze rozdělit do tří skupin:

1. Činnosti související bezprostředně s usměřňováním materiálového toku:

- Doprava
- Skladování (i krátkodobé v meziskladech u jednotlivých pracovišť)
- Manipulace se surovinami, nedokončenými i hotovými výrobky, vytváření vhodných přepravních a manipulačních jednotek, případně činnosti související se zpětnou logistikou (nakládání, vykládání, překládání, přemísťování na krátké vzdálenosti aj.)
- Kompletace, balení, označování zboží, vychystávání, expedice
- Prodej
- Kontrola (kvality, množství)

2. Činnosti z oblasti řízení materiálového a informačního toku:

- Podpora výroby (uplatňování metod Just-in-time, Kanban, MRP-1, MRP-2 aj.)
- Prognóza poptávky
- Řízení zásob
- Inventarizace zásob
- Řízení nákupu (výběr dodavatelů, kontrola smluv aj.)
- Snižování logistických nákladů
- Integrace jednotlivých článků řetězce do pevného seskupení, včetně zahrnutí konečných zákazníků a řízení řetězce klíčovým článkem
- Výběr lokality závodu a skladu
- Vytváření integrovaného informačního systému mezi jednotlivými články řetězce, který by umožnil každému článku sdílet informace o okamžitých prodejkách, stavu zásob aj. v ostatních člancích řetězce
- Neustále zavádět a zdokonalovat progresivní logistické metody i ostatní metody řízení, které pomáhají zvyšovat logistický výkon (např. outsourcing, EDI aj.).

3. Činnosti související s poskytovanou úrovní služeb zákazníkům

- Řízení realizace jednotlivých zakázek
- Zvyšování flexibility, rychlosti reakce na zákaznické požadavky
- Zvyšování informovanosti zákazníka o průběhu práce na jeho zakázce
- Pomoc při zajišťování služeb celních, pojišťovacích, aj.[2]

Mezi logistické činnosti z pohledu nezbytnosti pro realizaci hladkého toku produktů z místa vzniku do místa jejich spotřeby lze zařadit:

- Zákaznický servis
- Prognózování/plánování poptávky
- Řízení stavu zásob
- Logistická komunikace

- Manipulace s materiálem
- Vyřizování objednávek
- Balení
- Podpora servisu a náhradní díly
- Stanovení místa výroby a skladování
- Pořizování/nákup
- Manipulace s vráceným zbožím
- Zpětná logistika
- Doprava a přeprava
- Skladování [12]

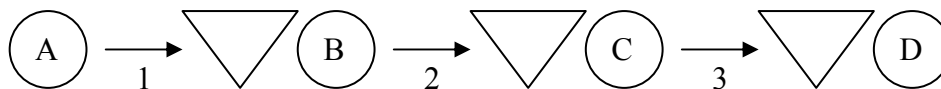
Systém push – pull (tlačný – tažný systém)

V dodavatelském řetězci může být materiálový tok řízen dvěma způsoby:

PUSH (tlačný) systém předpokládá, že každý článek řetězce pracuje na základě podrobného plánu a po vykonání potřebných operací na rozpracovaném výrobku předá (tlačí) hotovou práci do dalšího článku řetězce, na vykonání dalších operací.

Protože se však nikdy nepodaří upravit kapacity jednotlivých pracovišť tak, aby byly naprosto vyrovnané, dochází již při plánování k menším časovým odchylkám. Ty se potom v provozu zvětšují v důsledku drobných poruch strojů, kolísání pracovního výkonu pracovníků aj. Dochází k tomu, že některá pracoviště nestíhají plnit úkol, rozpracované výrobky se u nich hromadí, není místo, kam je dávat, zbytečně překáží a zpětně brzdí v další práci. Zásoby nedokončené výroby se zvětšují, kvalita práce je horší, na pracovišti panuje stres a nepohoda.

Obrázek č. 2: Systém PUSH (tlačný)

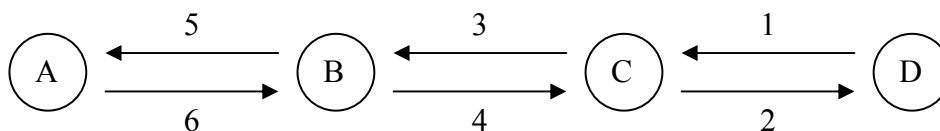


Legenda: O = činnost, ▽ = mezisklad, ➔ dodávka, ➔ objednávka

Pramen: Vaněček, D., Řízení dodavatelského řetězce, skript EF, JCU Č. Budějovice, 2007

PULL (tažný) systém je opakem předchozího. Předpokládá se, že každý článek vyrobí jen tolik kusů, kolik si jich následující článek objednal na určitý časový úsek, například na hodinu. Teprve po splnění svého úkolu si tento článek objedná novou dodávku u svého dodavatele (předchůdce). Tak nedochází k hromadění rozpracovaných výrobků a vyrábí se vždy jen tolik, kolik si kdo objedná.

Obrázek č. 3: Systém PULL (tažný)



Legenda: O = činnost, ▽ = mezisklad, ➔ dodávka, ➔ objednávka

Pramen: Vaněček, D., Řízení dodavatelského řetězce, skript EF, JCU Č. Budějovice, 2007

Na základě systému PULL se dodává podle požadavků, které vycházejí od posledního článku. Každý článek v systému PULL se tak stává současně odběratelem (vůči předchozímu článku) a dodavatelem (vůči následujícímu článku). Při tomto systému dochází ovšem k situacím, kdy ten článek, který nedostal zatím objednávku, nemůže pracovat a musí čekat. To je pravda a platí to nejen v rámci pracovišť u jednoho

výrobce, ale i mezi výrobcem a zákazníkem. Dokud o zboží neprojeví nikdo zájem, nemá smysl ho vyrábět na sklad a myslet si, že se později výhodně prodá.[2]

Metoda ABC

Metoda ABC se týká v logistice především řízení zásob, ale má uplatnění i v jiných oblastech. Sklady evidují zpravidla velký počet skladových položek, několik tisíc či desítek tisíc. U každé položky by bylo třeba sledovat aktuální množství a rozhodovat se, kdy bude třeba položku doobjednat, aby dodávka přišla včas, než bude zásoba vyčerpána. Je to obtížný problém nejen pro množství dat, které je třeba zpracovat, ale i pro osoby pověřené řízením skladu, aby včas reagovaly na případné změny v chování dodavatelů a odběratelů.

Metoda ABC rozděluje všechny skladové položky minimálně do tří skupin, A, B, C a to podle jejich důležitosti. Ta je dána většinou hodnotou ročního obratu každé položky. Do skupiny „A“ tak přejdou všechny položky, které se podílejí největší měrou na obratu skladu za rok. Nebývá jich mnoho, zpravidla 20 % ze všech druhů položek, ale těchto 20 % položek vytváří přibližně 80 % obratu celého skladu, což se vždy znovu a znovu potvrzuje. Je to tak zvaná Paretova zákonitost nebo pravidlo 20 : 80. A když si tuto pětinu nejdůležitějších položek takto vybereme, není pak již velký problém je denně kontrolovat nebo provádět kontrolu alespoň po každém odběru a dle situace přijímat odpovídající rozhodnutí.

Zcela odlišnou skupinu tvoří položky, zařazené do skupiny „C“. Těch je mnoho, ale tvoří asi jen 5% ročního obratu skladu. Stačí je kontrolovat v delších časových intervalech, například za čtvrt nebo za půl roku a mít u každé z nich větší zásobu, protože patří zpravidla mezi nejlevnější. Položky skupiny „B“ se nacházejí uprostřed mezi skupinou „A“ a „C“ a podle toho je jim věnována i odpovídající, průměrná péče. [16]

Z této metody vyplývá ještě jedno praktické poučení. U složitých problémů je třeba najít vždy tu jeho nejdůležitější část, na ni se zaměřit a tím prakticky ovlivnit i ostatní, doprovodné činnosti. V provozu se to nazývá též metoda hlavního článku.

Výběr dodavatele

Proces nakupování začíná výběrovým šetřením a vyhodnocováním nabídek potenciálních partnerů. Dodavatelé nejsou zdaleka posuzováni pouze podle ceny, kterou nabízejí, ale také podle doby odezvy (lead time), spolehlivosti, flexibility, kvality a konstrukční schopnosti (technologie, schopnost inovací). Dodací lhůty, spolehlivost a pružnost jsou vlastnosti, které významně ovlivňují nezbytnou výši pojistných zásob a tím i nákladů na jejich držení. Obdobný účinek na hospodaření se zásobami vykazuje také frekvence dodávek a minimální velikost dávky. Kvalita dodávek se kromě nutnosti udržování odpovídající úrovně pojistných zásob významně odrazí na celkových nákladech produktu (vícepráce, ztráta materiálu, nákladná inspekce, vysoké náklady na garanční opravy) a spokojenosti zákazníků.

Při výběru partnera je nutné vážit také následující faktory:

- transportní náklady ovlivněné vzdáleností
- způsob dopravy a frekvenci dodávek
- směnné kurzy, daně a cla v případě globálních řetězců
- platební podmínky (tzv. zpožděné termíny plateb šetřící pracovní kapitál odběratele je možné přesně kvantifikovat)
- množstevní slevy poskytované dodavatelem
- životaschopnost dodavatele.

Důležitá je také informační vyspělost dodavatele, která mu dovoluje plánovat podle předpovědi vývoje poptávky a tím se vyvarovat nadbytečných zásob, nebo naopak nedostatku žádaného produktu, též zmírnit známý efekt biče (bullwhip effect). Informační vyspělost vede také k optimalizaci výrobních, skladovacích a transportních nákladů. Dodavatelé musí umět vyjít vstříc požadavkům svých zákazníků a pružně na ně reagovat. [16]

3. Cíl práce a metodika

Cílem této diplomové práce je zhodnotit řešení dodavatelského řetězce a jeho řízení v konkrétní firmě, a to Masna Příbram spol. s r.o. Důležitou částí je analýza řízení dodavatelského řetězce masny, zásobování, dodavatele, ze kterých jsou patrné podstatné informace. Vzhledem k typu produkce je velmi obtížné používat teoretické metody zásobování v praxi daného podniku, lze ale využít metody řízení dodavatelského řetězce jako jsou např. metoda efektivní reakce na požadavky zákazníka nebo systém plynulého zásobování.

K dosažení stanovených cílů jsem použila metodu prosté deskripce, analýzu a syntézu, metodu indukce a dedukce.

- Co to je dodavatelský řetězec?
- Jak se dá řídit a zlepšovat?

To jsou hlavní otázky, na které by měla tato práce nalézt odpověď.

Pro zpracování diplomové práce jsem zvolila metodický postup odpovídající standardním metodám při získávání aktuálních informací, tj. vyhledávání relevantní literatury a selekce informací především z elektronických zdrojů. Teoretická část diplomové práce je převážně syntézou informací, které byly získávány z různých literárních pramenů, studiem literárních pramenů zaměřených na problematiku dodavatelského řetězce a jeho řízení.

Předmětem zkoumání je Masna Příbram spol. s r.o. Jedná se o firmu, která vlastní podstatnou část dodavatelského řetězce. To umožňuje plánovat a realizovat výrobu podle skutečné poptávky zákazníků a tudíž se nemusí žádné zboží skladovat.

Pro získání informací o společnosti byly využívány hlavně interní zdroje společnosti. Zejména pak z obchodního a výrobního oddělení. Dále byly využívány informace z firemních internetových stránek a jiných případných odkazů umístěných na internetu.

V první části byla využita literatura, která byla roztržíděna na části Obsah a pojetí logistiky, Řízení dodavatelského řetězce a Dodavatelský (logistický) řetězec. Je zde popsáno co to vlastně logistika je a k čemu slouží. Dále jsou zde charakterizovány metody řízení dodavatelského řetězce a další nové metody řízení.

Naopak u analytické části byla převážně využita data firmy. Získané informace byly zpracovány do jednotlivých oblastí, tak aby korespondovaly s teoretickou částí. V této části bylo zkoumáno, zda poznatky z literárních pramenů jsou používány ve firmě popřípadě zda by nebylo vhodné nějaké metody, které by vedly k optimalizaci dodavatelského řetězce zavést.

4. Praktická část

4.1 Charakteristika podniku

a) Název společnosti a její sídlo

MASNA Příbram, spol.s.r.o.

Jinecká 315

261 80 Příbram 1

b) Společnost byla založena 19. června 1995

c) Předmět podnikání – řeznictví a uzenářství

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej v rámci živnosti volné

Masna Příbram. Pojem, který se dnes již zapsal do povědomí všech milovníků opravdu kvalitních masných výrobků po celé naší zemi.

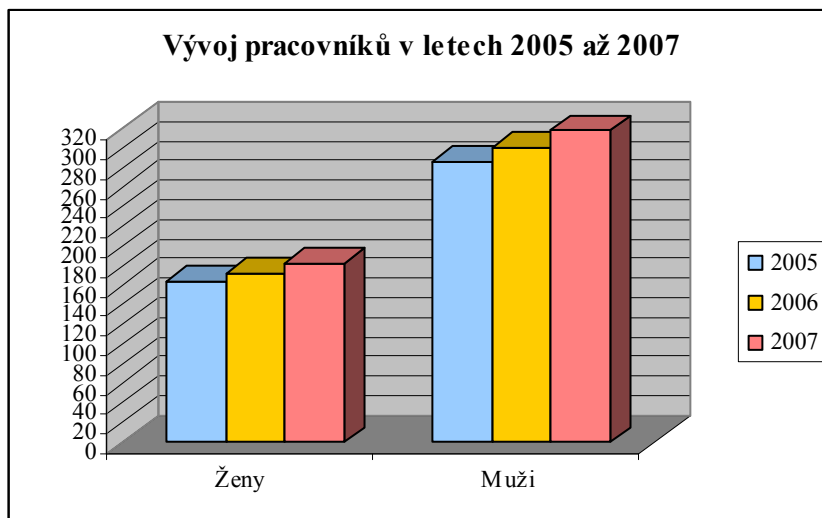
Jako jediný masokombinát v Středočeském kraji, s průměrnou denní produkcí 70 t masa a uzenin a se svými 500 zaměstnanci je jeden z největších a nejvýznamnějších firem nejen v Příbrami, ale také v rámci celého maso-zpracovatelského průmyslu v ČR.

Tabulka č. 1: Počty pracovníků v letech 2005 až 2007

Pracovníci	Ženy	Muži	Celkem
2005	164	286	450
2006	172	301	473
2007	182	318	500

Pramen: Výroční zpráva Masny Příbram rok 2005 - 2007

Graf č. 1: Vývoj pracovníků v letech 2005 až 2007



Pramen: Výroční zpráva Masny Příbram rok 2005 - 2007

Zkušební provoz byl ve firmě zahájen v listopadu 1977. Svoji dnešní podobou moderního potravinářského provozu nemá s tou před 30 lety již mnoho společného.

Výroba masných výrobků v co nejširším měřítku je hlavním programem firmy a má úzké napojení na obchodní strategii společnosti. Vzhledem k tomu, že cílem obchodu je spokojený zákazník, proto je nutné co nejtěsnější spojení na přání obchodních partnerů.

Tomu odpovídá i velmi široký sortiment těch nejrozmanitějších a nejlahodnějších uzenin.

To vše však předpokládá důkladnou odbornou vyspělost managementu výroby, profesionalitu dělníků a především špičkovou techniku i technologickou vybavenost. Proto je také masná výroba hlavním cílem investičních rozhodnutí vedení společnosti.

Jedním z takových počinů je i nově otevřený provoz pro výrobu tepelně neopracovaných trvanlivých masných výrobků s ušlechtilou plísní na povrchu procesem se zakuřováním, tedy tzv. „maďarskou cestou“. Zvládnutím této technologie a produkcí

těchto výrobků se Masna Příbram dostala na zcela výjimečný post mezi ostatními výrobci.

Nedílnou součástí všech výrobních procesů ve firmě je hygiena a sanitace. Přestože je dnes již samozřejmostí po jakémkoli ukončení práce na střediscích, dbá nad důkladností a účinností úklidu víceetapová kontrola počínaje mistry a konče zaměstnanci státní veterinární správy. Pro každé středisko je vypracován sanitační řád, jsou prováděny pravidelné stěry, za účelem mikrobiologických rozborů, zaměstnanci prodávají pravidelná školení a technická vybavenost pro hygienu a sanitaci je nezbytnou součástí každého ze středisek firmy. Zdravotní nezávadnost je nedílnou součástí kvality celé výroby.

Za účelem ekonomického zhodnocení a využití vedlejších živočišných produktů byl nedávno otevřen nový oddělený provoz na výrobu krmiv pro masožravá zvířata. Tyto produkty záhy získaly značnou oblibu u čtyřnohých zákazníků, takže denní výrobní kapacita střediska byla již za půl roku po spuštění zcela naplněna. I při výrobě těchto výrobků je na paměti zdraví jejich konzumentů a proto se i zde dbá na výběr a skladbu použitých surovin.

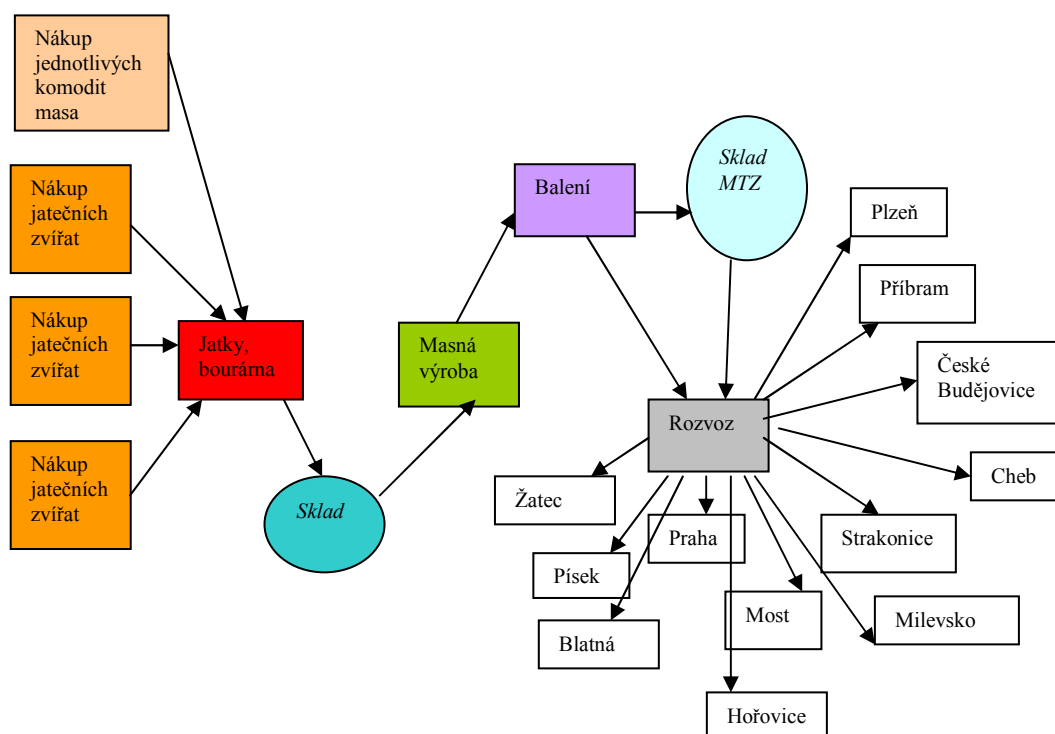
Být u zákazníka včas s cenově dostupnými a kvalitními výrobky je základní předpoklad spolupráce s obchodními partnery. Úspěchem této strategie je i to, že objem produkce se za posledních sedm let ztrojnásobil.

Celá výrobní činnost je organizována v rámci stávajících veterinárních předpisů (zákon 110/97 Sb., zákon 166/99 Sb., zákon 77/2004 Sb. atd.) a Nařízení komise Evropského společenství (ES) č. 2074/2005, kterým se stanoví prováděcí opatření pro některé výrobky podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady ES č. 853/04 a pro organizaci ústředních kontrol podle Nařízení Evropského parlamentu a Rady ES 854/04 a č. 882/2004. Nařízení Komise ES č. 2073/05 o mikrobiologických kritériích pro potraviny.[16]

4.2 Analýza dodavatelského řetězce

4.2.1 Vyjádření řetězce graficky

Obrázek č. 4: Grafické znázornění řetězce



4.2.2 Charakteristika jednotlivých článků řetězce

1) Nákup jatečných zvířat

Jednou ze základních podmínek zajištění dlouhodobých vztahů s dodavateli je spravedlivé zařazení nakupovaných prasat do jakostních tříd. To provádí speciálně zaškolený odborný pracovník. Vlastní měření je prováděno ultrazvukovou metodou. Po zařazení jsou prasata dále jatecky zpracovávána pod přísným dozorem pracovníků

Státní veterinární správy - SVS, kteří jsou nedílnou součástí celého zpracovatelského provozu.

2) Jatky, vepřová a hovězí porážka

Provoz jatek je koncipován tak, aby v rámci roční produkce porážek 20 tis. tun vepřového, 3,5 tis. tun hovězího, 30 tun telecího a 45 tun skopového a jehněčího masa splňoval veškerá příslušná ustanovení zákonů i vyhlášek jak v rámci zvířat (welfare), tak v rámci ochrany zvířat proti týrání.

Omračování prasat se provádí pomocí CO₂. To má zcela zásadní význam pro zkvalitnění výsledné produkce výsekových mas a šunek. Odběr krve se uskutečňuje dutým nožem, neboť z krve se následným procesem odstředěním a sedimentací těžší pro výrobu zvláště ceněná živočišná bílkovina v podobě krevní plazmy.

Po důkladném prohlédnutí jsou jatecky opracované V ½ (vepřová půlka) veterináři označeny vypalovacím razítkem a zváženy. Následně jsou přemístěny do rychlo-zchlazovacího tunelu s automatickým nastavením rychlosti posuvu. Hovězí dobytek je omračován v omračovací pasti a dále pak je zpracováván ve visu s cílem maximálního vytěžení technologicky zpracovatelných, či zpeněžitelných surovin v rámci příslušných zákonných ustanovení. Nedílnou součástí jatek je i porážka prasnic. Prasnice jsou pro firmu Masna Příbram důležitou surovinou především pro výrobu celé řady neopracovaných masných výrobků, které jsou opravdovou chloubou společnosti.

Po předepsaném vychlazení se V ½ i H ¼ (hovězí čtvrtka) přesouvají na bourárnu. Zde se pečlivě opracovává maso vytěžené z jatečních polotovarů jak pro potřeby obchodu, tak pro vlastní produkci více jak 120 druhů masných výrobků. Vlastní proces bourání je úzce specializován a každý pracovník u pásu má svůj speciální úkon. Špičková kvalita opracování výsekových mas a co nejekonomičtější zhodnocení výrobní suroviny jsou hlavním krédem procesu bourání masa ve společnosti Masna Příbram.

3) Skladování a konzervace masa

Suroviny se přijímají z bourárny a z jatek do sklepa, jsou označeny druhem, hmotností a také datem. Denně se provádí inventura zásob. Je určena na výrobu specialit, uzených mas s kostí atd. Ve skladech je udržována teplota +5°C.

4) Výroba

Masná výroba se skládá z tepelně opracovaných výrobků, uzených, vařených, sušených trvanlivých výrobků také různých specialit. Dále se vyrábí živočišný tuk. Všechny skupiny výrobků mají svůj postup zpracování a přípravy.

5) Balení masných výrobků

Krájení a balení uzenin patří dnes již k standardnímu servisu pro zákazníka. Ve firmě se balení uskutečňuje na třech různých balících zařízeních a to do ochranné atmosféry, do vakua, či do perforované fólie, nebo do smršťovací fólie.

Balení výrobků je způsob, jak významným způsobem prodloužit jejich trvanlivost. Jsou rozšířené dva způsoby balení:

- vakuové
- v ochranné atmosféře

Mezi používané obaly patří:

- balící fólie pro balení v OA a vakuové – technika balení balicí stroj
- balící sáčky pro balení v OA a vakuové – technika balení komorový balicí stroj
- balící fólie a balící sáčky jsou deklarovány certifikátem o zdravotní nezávadnosti

6) Rozvoz masa a masných výrobků

Rozvoz zboží k zákazníkovi zajišťuje firma jak vlastní autodopravou čítající více než 50 nákladních vozidel, tak za pomoci několika redistribučních společností.

Firma používá dopravní prostředky na podvozku Avia, Mercedes, Volkswagen, Iveco a Liaz. Všechny dopravní prostředky jsou vybaveny chladírenskou nástavbou, ty jsou vybaveny chladírenským zařízením firmy Carrier a Thermoking.

Rozvoz masa a masných výrobků je rozdělen do 30 linek, každá linka je specifická svojí délkou rozvozu a počtem zastávek.

7) Sklad MTZ

Sklad vede pověřený pracovník, který zodpovídá za svěřené zásoby. Odpovídá za řádnou a včasnou přejímku do skladu v souladu s údaji na dokladech od dodavatele, za výdej pověřené osobě atd..

8) Prodejny

Masna má vlastní podnikové prodejny. Dvě v Příbrami, Praze, Blatné, Hořovicích, Mostě, Chebu, Žatci, Plzni, Strakonici, Českých Budějovicích, Písku a Milevsku.

4.3 Řízení dodavatelského řetězce masny

Masna používá integrovaný informační systém, který zajišťuje denní informace pro každý článek dodavatelského řetězce. V systému nejsou zahrnuti zákazníci, jedná se o podnikový systém. Expedice odhadem zašle požadavek na množství jednotlivých druhů výrobků a výsekových mas den dopředu. Pokud je předpoklad expedice jiný než skutečnost, dochází k tomu, že se přebytek použije na výrobu pro další den. Skutečný stav objednávek je zjištěn v sedm hodin večer, kdy se uzavírají na další den objednávky od zákazníků a to formou emailové zprávy, telefonicky nebo faxem. Během noci se expedují zakázky dle objednávek přímo zákazníkovi. Od ranních hodin se rozváží. Záleží na tom, v jakém intervalu si zákazníci objednávají. Masna má denně 800

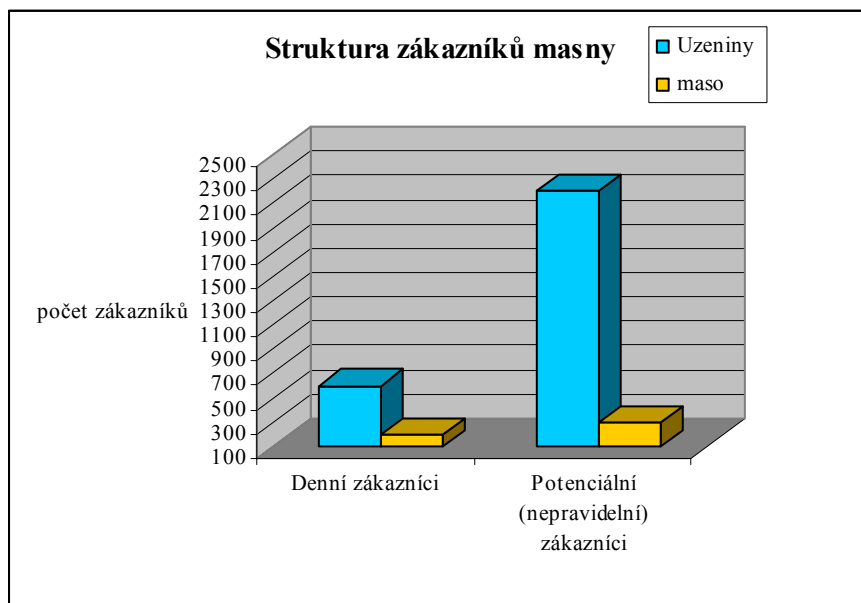
zákazníků z toho 600 uzeniny 200 maso. Celkově má 2 500 potencionálně možných
zákazníků z toho 2 200 uzeniny, 300 maso.

Tabulka č. 2: Struktura zákazníků masny

Zboží	Zákazníci	
	Denní zákazníci	Potenciální (nepravidelní) zákazníci
Uzeniny	600	2200
maso	200	300
celkem	800	2500

Pramen: Výroční zpráva Masny Příbram rok 2007

Graf č. 2: Zákazníci masny



Pramen: Výroční zpráva Masny Příbram rok 2007

Generální ředitel masny každý den svolává poradu, na které se řeší problémy jednotlivých článků řetězce (odběr jatečných zvířat, surovin masa, vykrytí objednávek, přebytky...). Tyto porady vedou k operativnímu jednání každého odpovědného vedoucího a tím i k minimalizaci nákladů.

Informace o trhu firma získává od Státního zemědělského intervenčního fondu - SZIF a také pomocí deseti obchodních zástupců, kteří 1x týdně na poradě podávají informace z obchodního trhu. Jsou důležitou informační složkou při zjišťování přání zákazníka, protože mají svůj určitý region a zde se přímo se zákazníky setkávají.

Hlavním cílem integrovaného systému masny je dosáhnout minimálních zásob a tím eliminovat náklady na „likvidaci“ zbylých zásob, které není možno již dále využít. Rozdíly mezi předpokládanou předpovědí objednávek a skutečností jsou minimální zhruba 5%. To ukazuje, že systém je efektivně využíván, je funkční a napomáhá k dobré informovanosti firmy o přáních a potřebách zákazníka.

Jak bylo již v teoretické části řečeno, pro efektivní řízení dodavatelského řetězce se uplatňují různé metody. Masna používá metodu Efficient Consumer Response (ECR) – efektivní reakce na požadavky zákazníka a metodu Continuous Replenishment Planning (CRP) – systém plynulého zásobování.

Metoda ECR tvoří podmínky pro vzájemnou spolupráci všech zúčastněných subjektů. Mezi hlavní cíle masny patří zajištění optimální úrovně zásob v dodavatelském řetězci. Ta se odhaduje na základě očekávaného vývoje poptávky a zabezpečuje dodávky od výrobců. Masna přijímá objednávky z distribuční sítě a o tyto dodávky se také stará. Pomocí metody ECR firma může sledovat informace o stavu a pohybu zásob, které jsou v této oblasti podnikání minimální, a o průběhu procesu vyřizování zákaznických objednávek, které pak poskytuje jednotlivým článkům řetězce.

Masna používá strategii řízení dodavatelského řetězce, která vede ke stabilizaci toků s minimálními zásobami zboží. V této oblasti výroby je tato strategie velice důležitá vzhledem k tomu, že zásoby nelze skladovat delší dobu. Firma se snaží o optimalizaci zásob a to s pomocí co nejpřesnějších předpovědí objednávek od

zákazníků. Většina zákazníků, kteří tvoří základ odbytu masny, jsou stálí zákazníci, které masna zná, a tím také může dobře odhadnout jejich objednávky.

Další metodou řízení dodavatelského řetězce, kterou masna používá, je Continuous Replenishment Planning (CRP) – systém plynulého zásobování. Systém funguje na základě přijetí zprávy, která popisuje denní stav zásob. Tato data se vyhodnocují a používají se jako podklad pro sestavení předpovědi a návrhu objednávky. Jedná se o systém řízení zásob metodou Just in Time (JIT).

Vzhledem k vývoji dodávek se formuje týdenní předpověď a tím se sestavuje bezpečná hladina zásob. Předpověď se tvoří na základě aktuálních trendů, na typu období (některé měsíce je menší poptávka po produktech), tak aby nedocházelo k mimořádným výkyvům.

4.3.1 Skladování zásob

Na základě sdělení masny je 70 % denní objednávky ultra čerstvé zboží, které není možné dlouho skladovat. Na základě typu zboží tudíž nelze aplikovat metody z teorie (metody zásobování).

Zásoby masa se drží 24 hodin, delší dobu není možné. Plán porážek se plánuje každý čtvrtek na celý příští týden, aby mělo nákupní oddělení možnost zajistit jateční zvířata. V následujícím týdnu se porážky redukuje podle skutečných objednávek zákazníků.

V případě zásob uzenin masna používá metodu zásobování Just in Time (JIT), protože lze uzeniny ve vakuovém balení skladovat jeden týden. Celková trvanlivost vakuově baleného zboží je tři týdny, z toho týden připadá na masnu a dva týdny pro zákazníka. V tomto případě je možné použít metodu zásobování, ale v omezeném množství a to vzhledem k možné době skladování.

Pokud dojde k tomu, že naroste zásoba v mrazírnách, zvýší se náklady. Může k tomu dojít v zimních měsících, kdy je masná výroba slabší. Jedna z možností jak zásobu eliminovat je, že přebytek surovin se zmrazí v mrazárně, poté se z něj udělají výrobky a prodají za sníženou cenu. Tento způsob lze použít pouze u přebytků pro výrobu uzenin, kdy je možné jednotlivé komponenty zmrazit. U masných produktů to nelze.

Dále může masně vzniknout zásoba tím, že se porazí určité množství jatečných zvířat, část komodity nyní nelze spotřebovat a prodat. Pokud toto nastane a nespotřebuje se všechno z porážky, zbývající části se buď zmrazí, nebo se z toho vyrobí masné výrobky navíc (prodají se v akci).

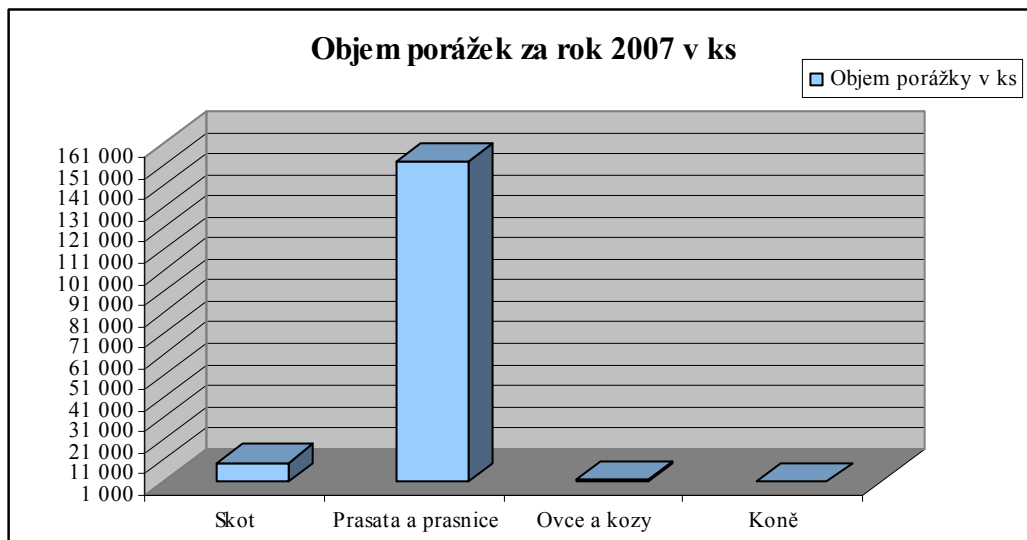
Když vznikne zásoba již hotových výrobků, většinou po rozhodnutí vedení se dané zboží rychle zlevní a prodá.

Tabulka č. 3 Objem porážek za rok 2007 (v ks)

Druh porážky	Objem porážky
Skot	9 850
Prasata a prasnice	152 700
Ovce a kozy	1 500
Koně	13
Celkem	164 063

Pramen: Interní provozní řád Masny Příbram

Graf. č. 3 Objem porážek masny za rok 2007



Pramen: Interní provozní řád Masny Příbram

4.3.2 Dodavatel

Dodavatelé masny nejsou exkluzivní. Jen u 1/3 dodavatelů existují písemné smlouvy na přesně dané období. U zbytku dodavatelů se dodavatelské smlouvy uzavírají ne na období (např. 1 rok), ale na objem zboží. Dodavatelé se nechtějí zavázat firmě smlouvou na dodávku po celý rok, protože během roku se stává, že je menší či větší poptávka po jatečných zvířatech. Dochází k přetlaku prasat a tím i snížení ceny. Naopak v některých měsících nastává situace, kdy na trhu je nedostatek prasat a tím cena roste nahoru a masna se dostává do role „sháněčů“ dodavatelů, kteří jsou ochotni dodávky zboží dodat. Aby masna zamezila nedostatku dodávek prasat, má více potenciálních dodavatelů. Přesto se dostávají do role „sháněčů“ a hledají dodavatele.

V zimním období dodavatelé produkují stejné množství, ale je menší poptávka od zákazníků a tak masna odebírá nižší dodávky, cena prasat je nižší. V období od května do července se většinou stává, že je nedostatek jatečných zvířat, tím samozřejmě jejich cena stoupá.

Základem je zajistit dodávku masa a komodit od dodavatelů, tak aby bylo zajištěno pokrytí odhadnuté poptávky zákazníků.

Když dojde k situaci, že je nedostatek menšího počtu surovin, nemusí se porážet více jatečných zvířat, lze koupit maso v „půlkách“. Je možné dokoupit jednotlivé komodity (např. krkovice) od dodavatelských firem, jako je např. Animalko. Tato firma dováží každé pondělí čerstvé maso.

Pro masnu je z hlediska nákladů jednodušší dokoupit komodity od dalších dodavatelů, než investovat do porážky.

V rámci zachování věrnosti dodavatelů se snaží masna dodržovat splatnosti faktur a spravedlivě klasifikovat nakoupená zvířata.

4.3.3 Spotřebitel

Zboží (většinou uzeniny) masny nakupují zákazníci ve vlastních prodejnách masny nebo je rozváženo do spotřebních družstev, tedy do sítí prodejen Jednota, Coop apod. Z hlediska objemu můžeme konstatovat, že 80 % produkce je dodáno spotřebním družstvům a 20 % je realizováno prostřednictvím vlastních prodejen. U spotřebních družstev nastává velký problém, protože o nákupu zboží rozhoduje ústřední centrála, která většinou zvolí nákup levnějších produktů i přes přání konečného spotřebitele. Důvodem je skutečnost, že při nákupu levnějších produktů má ústředí potenciálně větší profit.

Dalším rizikem pro masnu je loajalita zákazníků. I přesto, že masna zná odběratele, ví, co chtějí a jak se chovají, když zdraží, může se stát, že zákazník firmu opustí a nahradí ji jinou firmou.

Dle sdělení vedení masny se spotřebitel významně nemění. Zůstává věrný firmě, která se musí snažit o to, aby byl spotřebitel spokojen. Problémem je zde otázka loajality odběratele, do jaké míry je možné ho udržet. Možným způsobem je osvěta o kvalitních uzeninách, ta by mohla napomoci při rozhodování zákazníka o koupi dražších výrobků, ale vysoké kvality. Jako další způsob udržení zákazníka popř. nalezení nového zákazníka se zde ukazuje rozšíření podnikových prodejen. Je zde možné také koupit majetkový podíl odběratelem a tím zajistit nákup zboží pouze od masny. Masna tento způsob zatím nebude realizovat. Jako vhodné považuje pouze rozšíření podnikových prodejen a tím získání dalších zákazníků, popřípadě osvětu o kvalitě výrobků.

4.3.4 Teorie omezení (Theory of constraints)

V teoretické části již byla teorie omezení popsána. Jejím cílem je dosáhnout optimálního průtoku zásob v dodavatelském řetězci a to za pomoci řízení „úzkého místa“, která stanovují rychlost průtoku celým výrobním systémem.

Celková pevnost (průtok) dodavatelského řetězce není dána součtem pevností jednotlivých jeho článků, ale podle teorie omezení je dána pevností toho nejslabšího. Ten brání zvýšení pevnosti (průtoku v podniku) a představuje omezení.

Teorie uvádí, že mezi potenciální omezení, bránící růstu prodeje patří:

- u výroby se jedná o stroj – kapacitně úzké místo, to má za následek omezené množství vyrobených kusů výrobků
- v podniku to může být konkrétní oddělení, následkem je množství prodaných výrobků nebo služeb
- u dodavatelského řetězce se jedná o úroveň služeb, zákony, podniková kultura, to omezuje množství spokojených zákazníků.

U masny Příbram nalezneme na základě výše uvedeného rozdělení potenciálního omezení úzké místo a to jsou jatka a jejich kapacita. Jedná se o omezení v oblasti výroby, které určuje množství vyrobených kusů výrobků. Jatka dozoruje státní veterinární správa (SVS), pokud chce masna prodloužit směny, je nutné povolení státní veterinární správy.

Jedním z možných řešení je zvýšení kapacity jatek. Jedná se o rozsáhlou rekonstrukci spojenou s vysokými náklady. Vzhledem k tomu, že by zvětšení kapacity jatek bylo z 80 % roku nevyužito, není to pro masnu vhodné řešení.

Problém na jatkách nastává pouze cyklicky a to na Vánoce, Velikonoce atd. Nejedná se tedy o celoroční problém, tudíž pro masnu je nejlepším řešením na toto období žádat státní veterinární správu o povolení prodloužení směny na jatkách. Náklady jsou menší než v případě rekonstrukce a nedochází k nevyužití zvýšené kapacity jatek.

Teorie omezení je uplatňována pomocí nástroje Drum Buffer Rope, který znamená: buben (drum), zásobník (buffer) a lano (rope). Buben rozvrhuje činnost omezeného zdroje - nastavuje takt. Zásobník představuje ochranu průtoku před nepředvídatelnými událostmi - např. materiál pro úzké místo. A nakonec lano synchronizuje operace podle taktu bubnu - uvolnění materiálu v souladu s průtokem úzkého místa.

V masně můžeme označit za buben (drum) denní kapacitu jatek, jedná se o úzké místo v řetězci určující rytmus výroby. Všechny výrobky procházejí tímto úzkým místem a proto nemá žádný význam dodávat více surovin (v případě masny – jatečních zvířat), protože denní kapacita jatek určuje rytmus výroby. Úzké místo musí být plně využito, nepřetržitě pracovat, protože ztracením minuty v úzkém místě systému dochází k velkým problémům v celém dodavatelském řetězci. Nárazník - zásoba (buffer) nelze v masně vytvořit z důvodu typu produkce.

4.4 Návrhy a doporučení

Jednotky a celý řetězec mohou mít výhody ze vzájemné komunikace, koordinace chování a kooperativního řešení problémů. Komunikace mezi jednotlivými jednotkami vede ke sdílení informací. Nežádoucí efekty je možno potlačit včasným vzájemným sdílením informací o plánovaných akcích, poptávkových prognózách a kapacitách jednotlivých členů systému. Řízení dodavatelských řetězců je stále více ovlivňováno moderními informačními a komunikačními technologiemi. Koordinace akcí jednotek dodavatelského řetězce přispívá k lepší výkonnosti celého systému. Kooperace znamená společné řešení problémů, při kterém může nastat synergický efekt, kdy efektivnost celého řetězce je vyšší než souhrn efektivností všech jeho částí.

Jelikož je řetězec řízen jedním vlastníkem je možné plánovat a uskutečňovat výrobu podle skutečné poptávky článků po proudu řetězce. Dochází k tomu, že se žádné zboží neskládá a pokud ano, tak jen v minimálním množství. Dodávky jsou řešeny na základě požadavků prodeje, jen výroba je vystavena cyklickým výkyvům (Vánoce, Velikonoce atd.). Toto řízení má za následek, že jednotlivé články se podřizují základnímu cíli.

Masně Příbram bych doporučila některé produkty z nabídky např. firmy Data software Brno, která se zabývá vývojem softwarových produktů napomáhající k optimalizaci dodavatelského řetězce. V současnosti je na trhu mnoho firem, které se zabývají softwarovými produkty v oblasti dodavatelského řetězce. Firma Data software Brno mě zaujala svými moduly pro jednotlivé články řetězce a jejich detailním propracováním. Samozřejmě záleží na firmě, jaký druh podpory by pro ni byl vyhovující. Systémy firmy Data software Brno podporují manažerská rozhodnutí zviditelněním stavů klíčových zásob, zakázek a výkonových ukazatelů v reálném čase pocházejících ze všech modulů pro operativní řízení dodavatelského řetězce. Dále nabízí zákaznický informační portál Customer Service Advantage, který posiluje zákaznickou spokojenost a redukuje četnost příchozích volání na oddělení zákaznického servisu. Tohoto je dosaženo díky zákaznické „samoobslužné“ volbě s přístupem z webu poskytujícím informace o celém životním cyklu zakázek, zahrnující disponibilní stavy zásob, stavy vyřízení objednávek a možnost lokalizace dodávek.

Podpůrné informační softwarové systémy by mohly mít pro masnu velký význam a podpořit současný systém masny. Jedná se o moduly na vysoké úrovni, a tudíž by mohly přispět ke zdokonalení řízení dodavatelského řetězce.

Na základě těchto aplikací, které shromažďují informace o zásobách ve vlastních skladech i skladech obchodních partnerů, jsou informace o zásobách přístupné všem uživatelům a poskytují jim přehled o aktuální situaci a také o předpokládané budoucí dostupnosti zásob. Vedlo by to k lepšímu řízení a optimalizaci zásob v jednotlivých částech dodavatelského řetězce zviditelněním stavů zásob a jejich následným optimálním rozvržením, to vše především díky integraci procesů s dodavateli a odběrateli.

Integrovaný informační systém masny je podle zjištění velice funkční a efektivně používaný systém. Vzhledem k tomu, že masna vykazuje minimální rozdíly mezi předpovědí a skutečnými objednávkami výrobků, systém plní svou funkci a podílí

se na minimalizaci nákladů řetězce a na řešení cyklických výkyvů, které se projevují jako omezení výroby. Podle mého názoru v dodavatelském řetězci firmy se není nutné navrhovat nějaká nová opatření či zdokonalení, jedná se o systém, který je plně využíván k optimalizaci zásob a nákladů a vede k zisku firmy. Možným zlepšením by zde byly podpůrné systémy, které jsou navrhovány výše.

Důležitou součástí řetězce je personál, který ovlivňuje chod celého řetězce. Firma si sama „vychovává“ některé zaměstnance, kteří jsou dosazováni do klíčových funkcí v dodavatelském řetězci. Jejich kvalita je dalším pozitivem k dobrému fungování řetězce.

Významným problémem je pravděpodobně skutečnost, že dodavatelé někdy nemají zásoby pro masnu. Tím se masna dostává do role „sháněče“, kdy se může stát, že nezajistí dostatečnou zásobu jatečních zvířat. Jako optimální řešení tohoto problému se nabízí podchytit část dodavatelů do interního řetězce. Dodavatelé by se stali výhradními dodavateli firmy a tím by nedocházelo k možnému nedostatku surovin. Otázkou zůstává, do jaké míry je zahrnout. Řešením by mohla být také kooperace, která by mohla sdružením jednotlivých vlastníků podniků získat konkurenční výhodu při nákupu zboží.

Dalším problémem masny je loajalita zákazníka. Obchodování za současné situace není snadné. Konkurence v oboru je vysoká a zákazníci se stále zajímají více o cenu produktu než o jeho kvalitu. Masna vidí přínos v osvětě o kvalitě výrobků. Dle mého názoru je to pouze podpůrný nástroj, který při současném přemýšlení zákazníků o koupi výrobku nemá moc velký zpětný efekt. Případné nákupní stimuly by mohly přilákat nového zákazníka popřípadě udržet stávajícího. Možným řešením je také vytvoření nové prodejny. Zde se musí počítat s vyššími náklady. Pokud by masna zvolila dobrý region, lukrativní lokalitu, myslím, že by to bylo účinné opatření, které by přilákalo nové zákazníky.

Jako optimální řešení bych masně doporučila vytvořit novou prodejnu masny a to ve Veselí nad Lužnicí. Jedná se o městečko situované uprostřed jižních Čech, které je velice turisticky vyhledávané. Městečko leží na soutoku Lužnice a Nežárky, jedná se

o pravidelnou zastávku vodáckých výprav a východisko k výletům do překrásného okolí s borovými lesy a bezpočtem menších i větších rybníků, protkaného hustou sítí značených turistických cest i cyklotras.

Má více než šest a půl tisíc obyvatel, je snadno dostupné po silnici, která vede z Prahy do Českých Budějovic. Veselí nad Lužnicí je křižovatkou, z níž je možno odbočit směrem k Třeboni nebo na Jindřichohradecko.

Tabulka č. 4 Struktura obyvatelstva Veselí nad Lužnicí

Počet obyvatel k 31. 12. 2007	6 598
Muži	3 242
Ženy	3 367

Pramen: Český statistický úřad

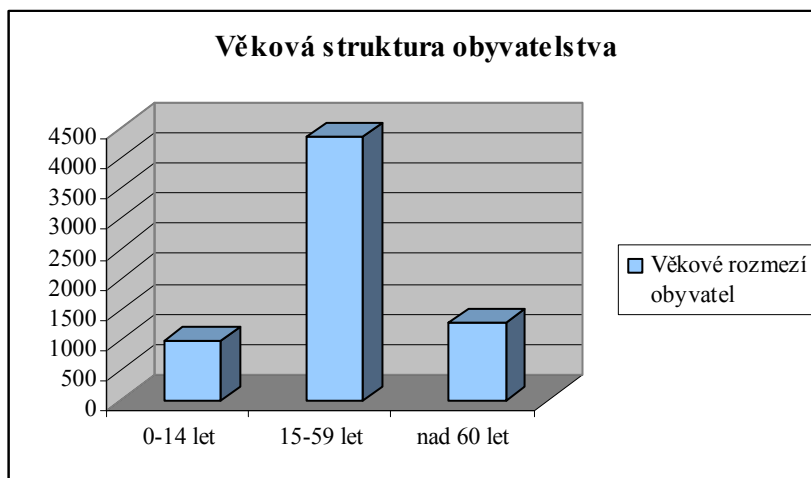
Skladba obyvatelstva je velice příznivá více než polovina obyvatelstva je ve věkovém rozmezí 25-35 let, průměrný věk je 37 let. V městečku je nízká nezaměstnanost 2% a tím i platební možnosti obyvatelstva jsou velice vysoké.

Tabulka č. 5 Věková struktura obyvatelstva Veselí nad Lužnicí

Věkové rozmezí	Počet obyvatel
0-14 let	975
15-59 let	4 347
Nad 60 let	1 276

Pramen: Český statistický úřad

Graf č. 4 Věková struktura obyvatelstva



Pramen: Český statistický úřad

Ve městě jsou pouze dvě uzenářství a to pro takovou lokalitu není dostačující. Z níže uvedeného namátkového průzkumu jsem zjistila, že obyvatelé by novou prodejnu masa a uzenin přivítali. Bohužel masnu Příbram a její výrobky většinou neznají.

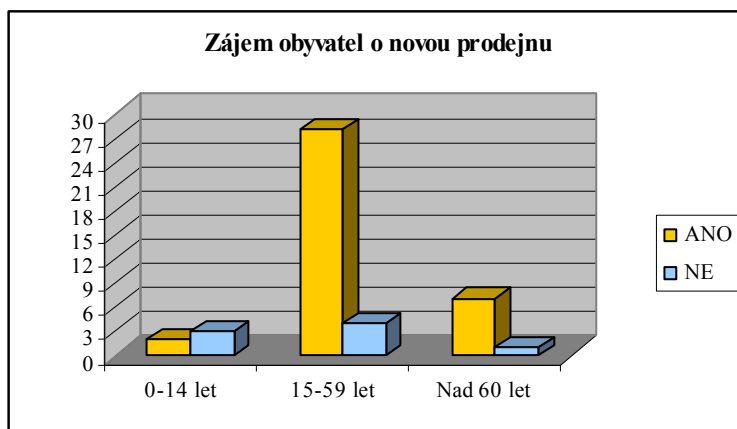
Dotazováno bylo 45 osob, z toho bylo 15 mužů a 30 žen. Dotázaní byli podle informací českého statistického úřadu rozděleni do skupin a to 0-14 let odpovídělo 5 osob, 15-59 let 32 osob a nad 60 let bylo dotazováno 8 osob. V uvedené tabulce je patrné jak reagovali na možnost nové prodejny masa a uzenin ve městě a zda znají výrobky firmy Masna Příbram. Namátkové dotazování bylo prováděno v úterý 25. 3. 2008. Jednalo se o první pracovní den po Velikonocích a obyvatelé nebyli spokojeni s dodávkami masa a uzenin před svátky, důvodem bylo malé množství výrobků a také jejich vysoká cena.

Tabulka č. 6 Dotazník

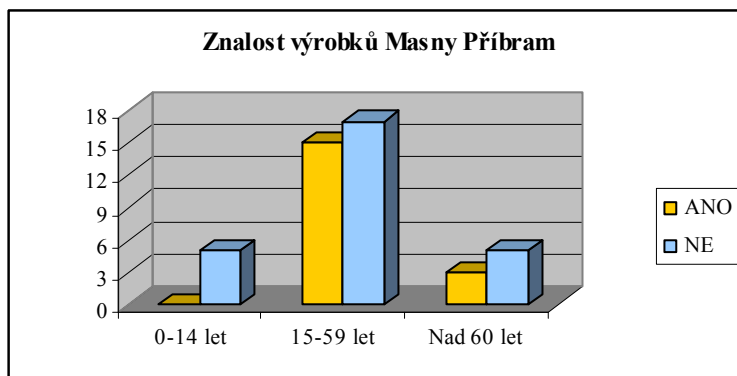
Věková skupina	Počet dotázaných	Uvítali byste novou prodejnu masa a uzenin ve městě?		Znáte výrobky firmy Masna Příbram?	
		<i>ANO</i>	<i>NE</i>	<i>ANO</i>	<i>NE</i>
0-14 let	5	2	3	0	5
15-59 let	32	28	4	15	17
Nad 60 let	8	7	1	3	5
Celkem	45	37	8	18	27

Pramen: Namátkové dotazování obyvatel Veselí nad Lužnicí

Graf č. 5 Zájem o novou prodejnu



Graf č. 6 Znalost výrobků Masny Příbram



Jak je patrné z tabulky a grafů zájem o novou prodejnu projevil 82 % dotázaných. To je důvodem k zamyšlení, zda by firma neměla uvažovat nad možnou expanzí výrobků do této oblasti. Na druhé straně 60 % dotazovaných osob masnu Příbram a její výrobky nezná. Doporučila bych zajistit několik reklamních akcí s ochutnávkami výrobků a posléze vyplnění dotazníků o spokojenosti s výrobky. Na základě reakce potenciálního zákazníka bych se rozhodla o vytvoření nové prodejny v městečku.

Prostory pro novou prodejnu by bylo možno pronajmout v bývalém obchodním domě nebo v prostorách prodejny Jednota. Další prostory by se mohly nalézat v bývalých prostorách cukrárny. Toto místo je velice lukrativní, je u autobusové zastávky a na frekventované hlavní třídě města. Bohužel se mi nepodařilo zjistit náklady na pronájem prostorů pro potřeby masny, ale vzhledem k zájmu obyvatel si myslím, že by to byla výhodná investice. Náklady by byly pouze na personál, nájem za pronajaté prostory včetně služeb, rozvoz by se mohl přidat k rozvozu do prodejny v Táboře a tím minimalizovat náklady.

Další možností by bylo zajišťovat dodávky uzenin a popřípadě masa do přilehlých kempů a rekreačních zařízení. Jedná se pouze o sezónní záležitost, ale při příznivém počasí jsou tyto zařízení využívána od dubna až do října. Vzhledem k tomu,

že kempy podél řek a v okolí pískovny jsou plně využívány, mohlo by dojít ke zvýšení zisku a přilákání nového zákazníka a také ke zvýšení známosti výrobků firmy a firmy takové.

Také kvalitní spolupráce mezi dodavatelem a odběratelem, ze které by plynuly oboustranné výhody, spolehlivost výroby, kvalita zboží a příznivé ceny, také i spolehlivost plateb, by mohla být přínosem pro firmu. Zlepšení a zpřesnění zákaznických služeb a to např. internetová nabídka, letáky, reference spokojených zákazníků. Zlepšení zákaznických služeb může být i formou slev atd.

Nesmí se zapomínat na další funkce, které by firma měla vykonávat, aby nedocházelo k problémům v dodavatelském řetězci. Důležitá je také zpětná kontrola monitorování nákladů a zisku, sledovat stupeň spokojenosti zákazníků. Samozřejmostí jsou aktivity v oblasti potenciálních rizik, jako je riziko bankrotu, platební neschopnosti a to pomocí pojištění.

5. Závěr

Management dodavatelských řetězců - Supply Chain Management je bouřlivě se vyvíjející disciplína využívající koncepce, které byly vyvinuty v různých jiných disciplínách. Řízení dodavatelských řetězců je nyní považováno za vedoucí prvek strategie a za efektivní způsob vytváření hodnoty pro zákazníka a vyvolává značný zájem manažerů a výzkumníků.

Moderní manažerské filozofie si vynutily zhodnocení dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tradičně byly ovlivňovány čistě konkurenčními vztahy, ale pro mnoho úspěšných firem se přeměnily na vztah partnerství v rámci dodavatelských řetězců. Toto partnerství je vytvářeno pro zvýšení finanční a operační výkonnosti každého člena řetězce snižováním celkových nákladů, snižováním zásob podél celého řetězce a zvyšováním úrovně sdílených informací. Partneři se snaží kooperovat v poskytování zlepšených služeb, technologické inovaci a návrhu produktu. Očekávaným výsledkem je vzájemně výhodné partnerství typu výhra-výhra, které vytváří synergický řetězec, kdy celý řetězec je efektivnější než souhrn jeho jednotlivých částí. Koncový zákazník dostane vyšší kvalitu, nákladově efektivní hodnoty v kratším čase. Partnerství v rámci dodavatelských řetězců vede ke zvýšenému toku informací, snížení neurčitosti a ziskovějšímu dodavatelskému řetězci.

Logistiku je nutné chápat jako filozofii řízení. Z tohoto pohledu jde o řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na co nejrychlejší splnění požadavků finálního zákazníka v první řadě a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu v druhé řadě. Ke splnění požadovaných potřeb finálního zákazníka je nutné napomoci již při vývoji výrobku, výběrem vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace přání zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k finálnímu (konečnému) zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace obalu a morálně i fyzicky zastaralého výrobku.

Potravinářské odvětví respektive výroba masných produktů je velice specifická, nelze zde uplatňovat například metody řízení zásob oproti průmyslovému odvětví např. hromadná automobilová výroba. Typ produkce se také odráží i v řízení dodavatelského řetězce. Není zde partnerský vztah mezi výrobcem a odběratelem (zákazníkem), je to dáno tím, že odběratele zajímá pouze dodávka, kterou si objedná. Případné problémy výrobce ho nezajímají, odběratel by musel být zahrnut do dodavatelského řetězce a mít osobní zájem na bezproblémovém chodu řetězce. To by mohlo mít za následek, že by odběratel při nesplnění požadavků výrobcem nepřešel k jinému dodavateli a snažil by se přispět k řešení problému.

Hlavním cílem masny je, aby nezbyly zásoby ve skladech a aby nenastala situace, kdy dojde k nevykrytí výrobní kapacity. Na základě zjištěných skutečností si myslím, že firma má velice výkonný management, který umožňuje svou strategií splnění přání zákazníka a to při plném využití výrobních kapacit a minimálních zásobách. Každodenní porady vedení společnosti, zabývající se nákupem surovin, výrobou, požadovanými objednávkami, reakcemi zákazníků atd., přispívají k hladkému toku dodavatelským řetězcem a tím dochází k naplnění základního cíle firmy – vytvoření zisku.

Řízení dodavatelského řetězce masny umožňuje dosahovat stanovených parametrů kvality výrobků, jeho prioritou je vyrábět masné výrobky z masa a ne pomocí levnějších náhražek. Většina zákazníků by tuto záměnu nezaregistrovala a pro firmu by to znamenalo nižší cenu výrobků a tím i vyšší konkurenční schopnost na trhu. Firma ale chce vyrábět kvalitní výrobky a pomocí osvěty o kvalitě výrobků zajistit odbyt. Využívá odezvy zákazníků přímo z vlastních prodejen na vyrobené výrobky, což umožňuje rychle reagovat na případné nedostatky.

Na trhu výroby masných výrobků je velká konkurence, proto se firma snaží formou nových výrobků a vysoké kvality služeb přilákat nové zákazníky a udržet stávající. Mezi takové počiny přilákání nového zákazníka patří nově otevřený provoz pro výrobu tepelně neopracovaných trvanlivých masných výrobků s ušlechtilou plísní na povrchu procesem se zakuřováním, tedy tzv. „maďarskou cestou“. I přes velice

komplikovaný proces výroby těchto produktů se jejich produkcí Masna Příbram dostala na zcela výjimečný post mezi ostatními výrobci.

Integrovaný informační systém, který masna používá, je podle zjištění velice funkční a efektivně používaný systém. Vzhledem k tomu, že masna vykazuje minimální odchylky mezi předpovědí a skutečnými objednávkami výrobků, systém plní svou funkci a podílí se na minimalizaci nákladů řetězce a na řešení cyklických výkyvů, které se projevují jako omezení výroby. Návrhy na zlepšení v této oblasti nejsou nutné, jedná se o systém, který je plně využíván k optimalizaci zásob a nákladů a vede k zisku firmy. Možným zlepšením by zde byly podpůrné softwarové moduly, které by ještě více vylepšily informace plynoucí ze současného informačního systému.

Masna by mohla do budoucna zvážit podnikatelský záměr, týkající se otevření další prodejny v některém z regionů, kde dosud nepůsobí. Jako vhodné se v mnoha ohledech jeví např. Veselí nad Lužnicí. Výběru lokality pro umístění jednotky by samozřejmě předcházela podrobnější územní analýza. Vzhledem k tomu, že se v blízkém okolí nachází pouze jedna větší firma na zpracování a výrobu masných produktů a to masna Planá, vzdálená 20 km od Veselí nad Lužnicí, má tato lokalita potenciální předpoklady pro umístění nové prodejny masny Příbram.

Firma by se mohla dostat do povědomí zákazníků také výraznou reklamou na rozvážkových autech, vylepšit jejich vzhled nějakým heslem, který na první pohled upoutá. Dále by mohla zvážit reklamu v televizi – zvážit její výhodnost - to by ale firma musela udělat rozbor, kolik taková reklama stojí a jaká by byla její "návratnost". O prázdninách může firma používat studenty na "předvádění" výrobků třeba i v menších obchodech, kam by chtěla expandovat.

Zaměstnanci, nejlépe střední management, by se také mohli zapojit do prodeje. Stali by se „fiktivními obchodními zástupci“, jejichž výhodou je znalost okolí, ve kterém nakupují. Jejich odměnou by mohla být procentní účast na prodaných výrobcích.

S ohledem na občasné obtíže se zajištěním dodávek by firma mohla zvážit zapojení dodavatelů jako nový článek systému řízení dodavatelského řetězce a to buď formou zařazení do interního dodavatelského řetězce, nebo formou kooperace s právně samostatnými dodavateli.

6. Summary

Logistics is a discipline that deals with material flow and related information and financial flow, namely from a raw materials supplier via a producer and other intermediators to an end user. And all this with the goal to maximally satisfy customer needs for reasonable costs within the whole chain. Supply chain management is one of the strategies of the modern management that deals with the optimization of all activities and systems in order to secure the whole corporate chain.

The company Masna Příbram uses an integrated information system that provides each segment of the supply chain with information on a daily basis. As the chain is managed by one owner, it is possible to plan and realize the production in accordance with the real demand of the segments along the chain flow. The result is that no goods are stored and if they are then only in minimum quantity. The supplies are handled based on the sales requirements; however, the production has to face cyclic fluctuations (Christmas, Easter etc.).

The fact that sometimes the suppliers do not have stock for the meat company probably represents a significant problem for the meat company. That is why the meat company can be in a position of a “hunter” when it could happen that it will not be able to ensure sufficient stock of animals for slaughter. There is an optimal solution to this problem: to involve a part of the suppliers in the internal chain. Another solution could be cooperation, too. Customer loyalty represents another problem of the meat company. Under the current circumstances, trading is not easy. There is a high competition in this business field and customers are more and more interested in the price for a product rather in its quality. The meat company sees a contribution from education about the quality of products. There is a possible solution: to open a new shop. If the meat-company chose a suitable region, a lucrative locality, then this would be an effective measure that would lure new customers, I believe.

7. Literatura

1. Pernica, P.: Logistický management – teorie a podniková praxe. Praha: Radix, 1998. 664 s. ISBN 80-86031-13-6
2. Vaněček, D.: Řízení dodavatelského řetězce. Skripta EF JU České Budějovice, 2007. 153 s.
3. Pražská, L., Jindra, J. a kol.: Obchodní podnikání. Praha: Management Press, 2002. 874 s. ISBN 80-7261-059-7
4. Sixta, J.: Logistika jako filozofické řízení výrobního podniku. Automatizace, 2004, roč. 47, č. 7-8, s. 44.
5. Van der Vorst, J.G.A.J., Beulens, A.J.M. a Van Beek, P. Innovations in Logistics and ICT in Food Supply Chain NEtworks. In: Jongen W.M.F. and Meulengerg, M.T.G. (Eds) Innovation in agri food systems, Product quality and consumer acceptance, Chapter 8, 2005
6. Mentzer, J.T., DeWitt, W.J., Keebler, J.S., Min, S., Nix, N.W., Smith, C.D. and Zacharia, Z.G., "Defining supply chain management", Journal of Business Logistics, 2001, Vol. 22 No. 2, pp. 1-25.
7. Mentzer, J.T., Min, S., Bobbitt, L.M. Toward a unified theory of logistics International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. Bradford: 2004. Vol. 34, Iss. 7/8; p. 606
8. Analýza českého APS/SCM trhu: Dostupné na <http://www.cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=175> (Staženo 23.2.2008)
9. Drahotský, I., Řezníček, B.: Logistika procesy a jejich řízení. Brno: Computer Press, 2003. 333 s. ISBN 80-7226-521-0
10. Hesková, M.: Category management. Praha: Profess consulting s.r.o., 2006. 184 s. ISBN 80-7259-049-9

11. Christopher, M.: Logistika v marketingu. Praha: Management Press, 2000. 166 s. ISBN 80-7261-007-4
12. Lambert, D., Stock, J., Ellram, L.: Logistika. Praha: Computer Press, 2000. 589 s. ISBN 80-7226-221-1
13. Goldratt, E.M.: "Computerized shop floor scheduling", International Journal of Production Research, Vol. 26 No. 3, 1988 s., 443-455.
14. Logistický slovník
15. Pernica, P.: Logistika pasivní prvky. Skripta PHF VŠE Praha, 1994. 143 s. ISBN 80-7079-316-3
16. Vaněček, D., Toušek R., Pícha K.: Marketing a logistika v potravinářském průmyslu a zemědělství. Vědecká monografie EF Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích , 2007, s. 30 – 32. ISBN 978-80-7040-933-6
17. www.masna-pribram.cz
18. Logistika Měsíčník hospodářských novin. Economia a.s.
19. Sixta, J., Mačát, V.: Logistika, teorie a praxe. Praha: Computer Press, 2005. 318 s. ISBN 80-251-0573-3
20. www.logistika.ihned.cz
21. Fiala, P.: Modelování dodavatelských řetězců. Praha: Professional Publishing, 2004. 300 s. ISBN 80-86419-62-2
22. Vaněček, D., Kaláb, D.: Logistika 2. díl: Řízení dodavatelského řetězce, doprava. Skripta EF JU České Budějovice, 2007. 89 s.
23. Interní materiály Masny Příbram – výroční zprávy, interní provozní řád
24. Statistické údaje města Veselí nad Lužnicí Dostupné na :
http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/regiony_mesta_obce_souhrn (Staženo dne 25.3.2008)

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek č. 1	Základní dodavatelský řetězec	str. 24
Obrázek č. 2	Systém PUSH (tlačný)	str. 28
Obrázek č. 3	Systém PULL (tažný)	str. 28
Obrázek č. 4	Grafické znázornění řetězce	str. 37

Seznam tabulek

Tabulka č. 1	Počty pracovníků v letech 2005 až 2007	str. 34
Tabulka č. 2	Struktura zákazníků masny	str. 41
Tabulka č. 3	Objem porážek za rok 2007 (v ks)	str. 44
Tabulka č. 4	Struktura obyvatelstva Veselí nad Lužnicí	str. 52
Tabulka č. 5	Věková struktura obyvatelstva Veselí nad Lužnicí	str. 52
Tabulka č. 6	Dotazník	str. 54

Seznam grafů

Graf č. 1	Vývoj pracovníků v letech 2005 až 2007	str. 35
Graf č. 2	Zákazníci masny	str. 41
Graf č. 3	Objem porážek za rok 2007	str. 45
Graf č. 4	Věková struktura obyvatelstva	str. 53
Graf č. 5	Zájem o novou prodejnu	str. 54
Graf č. 6	Znalost výrobků Masny Příbram	str. 55

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník katedry řízení EF JČU – hodnocení logistického výkonu vhodným systémem ukazatelů

Příloha č. 2 Doklad o schválení a registraci Masny Příbram

Příloha č. 3 Certifikát HACCP

Přílohy

Příloha č. 1

Hodnocení logistického výkonu vhodným systémem ukazatelů

DOTAZNÍK

☒ Výroba potravin

☐ Výroba drobného spotřebního zboží

☐ Strojírenská výroba

A UKAZATELE PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ (NÁKUP)

1. Přibližný počet dodavatelů (doplňte číslo): 100
2. Z toho počet nejdůležitějších, kteří dohromady zajišťují 70 – 80% všech dodávek činí: 20
3. Výběr dodavatelů pro následující rok:
☒ provádíme u všech dodavatelů
☐ provádíme jen u nejdůležitějších dodavatelů ☐ jiné
4. Pokud provádíte výběr dodavatelů pro nový rok (období), výběr provádíte především z těchto hledisek: (Prosím obodujte; nejvýznamnější 1, nejméně významný 10)

Ukazatel	Pořadí	Ukazatel	Pořadí
Cena	2	Způsob balení	
Množství	5	Kvalita	1
Doba splatnosti faktur	4	„Jméno“ firmy	7
Zkušenosti z minulých let	8	Shodnost informačních systémů	10
Spolehlivost dodavatele	3	Schopnost rychle reagovat na změnu požadavků	6
Poskytování poprodejních služeb	9	Termíny dodávek	
Inovace, se kterými dodavatel sám přichází		Včasné poskytování potřebných informací	
Další (prosím doplňte)		Další (prosím doplňte)	

5. Hodnocení plnění dodavatelských smluv (minimálně 1x za rok):
☒ provádíme u všech dodavatelů
☐ provádíme jen u vybraných dodavatelů
☐ neprovádíme
6. Při hodnocení dodavatelů používáme tyto ukazatele (Prosím zaškrtněte, případně doplňte další):

Popis	Sledování ukazatele		
	Pravidelně (P)	Občas (O)	Neužívá se (N)
Dodržování sjednané ceny	☐	☐	☐
Poskytování množstevní slevy	☐	☐	☐
Dodržování sjednaných termínů dodání	☐	☐	☐

Schopnost rychle reagovat na změny v dodacích termínech	☐	☐	☐
Dodržování sjednané kvality	☐	☐	☐
Dodržování sjednaného množství	☐	☐	☐
Minimální objednáci množství	☐	☐	☐
Avízo dodávky	☐	☐	☐
Dodržování dohodnutého způsobu balení	☐	☐	☐
Reklamace	☐	☐	☐
Úplnost dokladů	☐	☐	☐
Schopnost přicházet s novinkami	☐	☐	☐
Rozdělení dodavatelů do skupin	☐	☐	☐
Další.....	☐	☐	☐
	☐	☐	☐
	☐	☐	☐

B UKAZATELE PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ

7. Jakým způsobem skladujete zásoby ve Vašem podniku? (lze označit více možností):

- ☒ volně
☐ stohování
☐ paletové regály
☐ jiné (prosím uveďte používaný způsob skladování):Balené v bednách, mražené na paletách.....
.....

8. Evidujete výši zásob v nedokončené výrobě (od uvolnění položek ve skladu až po dokončení

výrobku):

- ☒ ano
☐ ne

9. Jakým způsobem ukládáte položky ve skladu?

- ☐ každá položka na předem vyhrazená stálá místa
☐ položka se uskládá na momentálně volná místa
☐ sortimentní sklady – skladování odděleně
☒ využíváme různé způsoby současně
☐ používáme jiný způsob
jakým:.....
.....
..

Uveďte prosím

10. Pro hodnocení stavu a pohybu zásob využíváme tyto ukazatele (ve sloupci P zaškrtněte, zda ukazatel používáte a ve sloupci F – frekvence, doplňte jak často; D – denně, T – týdně, M – měsíčně, Q – čtvrtletně, P – pololetně, R – ročně):

Ukazatel	Jednotka	Využívání					
		Ve skladu surovin		Ve skladu výrobků		Ve skladu obalů	
		P	F	P	F	P	F
Okamžitý stav zásob	Kč	☒	D	☐	D	☐	D
Okamžitý stav zásob	kusy	☐	D	☐	D	☐	D
Průměrná výše zásob	Kč, kusy	☐	T	☐	T	☐	T
Celkový příjem zboží na sklad za rok dle jednotlivých položek	Kč	☐	D	☐	D	☐	D

Průměrný denní příjem (nebo expedice)	Kč	☐	D	☐	D	☐	D
Doba obratu zásob	dny	☐	D	☐	D	☐	M
Počet pracovníků ve skladu celkem	počet	☐	D	☐	D	☐	D
Produktivita práce na 1 pracovníka ve skladu (roční obrat skladu : počet pracovníků)	Kč/rok	☐	M	☐	M	☐	M
Využití skladovacích míst	%	☐	D	☐	D	☐	D
Využití skladovací plochy (m2)	%	☐	D	☐	D	☐	D

Ukazatel	Jednotka	Využívání					
		Ve skladu surovin		Ve skladu výrobků		Ve skladu obalů	
		P	F	P	F	P	F
Pro doplňování zboží jsou stanoveny signální počty kusů, při kterých nutno objednat		☐	D	☐	D	☐	M
Nejsou signální úrovně, objednává se dle rozhodnutí odpovědné osoby		☐	D	☐	D	☐	M
Pro objednávání skladových položek používáme metodu ABC		☐		☐		☐	
Skladovací náklady jsou evidovány za sklad celkem		☐	D	☐	D	☐	D
Skladovací náklady jsou známy na m ² plochy nebo m ³		☐	D	☐	D	☐	D
Skladovací náklady nejsou sledovány samostatnou evidencí		☐		☐		☐	
<i>Další (uveďte prosím jaké)</i>		☐		☐		☐	
		☐		☐		☐	
		☐		☐		☐	
		☐		☐		☐	

C UKAZATELE PRO HODNOCENÍ LOGISTICKÝCH SLUŽEB KONEČNÝM ZÁKAZNÍKŮM

11. Jaké používáte ukazatele pro hodnocení logistických služeb konečným zákazníkům?

Ukazatele	Jednotky	Sledování ukazatele		
Množství	ks, t, kg aj.	P	O	N
Množství objednávek celkem		☐	☐	☐
Množství objednávek na jednoho odběratele	počet	☐	☐	☐
Včas vykryté objednávky	počet	☐	☐	☐
Objednávky vykryté se zpožděním	počet	☐	☐	☐
Ne úplně vykryté objednávky	počet; %	☐	☐	☐
Průměrná dodací doba od přijetí objednávky	počet; %	☐	☐	☐
Počet reklamací (počet za rok či jiný časový údaj)	počet; %	☐	☐	☐
Hodnota reklamací		☐	☐	☐
Tržby na konkrétního zákazníka celkem		☐	☐	☐
<i>Další (uveďte prosím jaké)</i>		☐	☐	☐
		☐	☐	☐
		☐	☐	☐

D UKAZATELE PRO HODNOCENÍ DOPRAVY

12. Pro hodnocení dopravy používáme tyto ukazatele (označte v tabulce, případně doplňte):

Ukazatele	Četnost sledování					
	Vnitropod. doprava			Vnější doprava		
Četnost sledování	P	O	N	P	O	N
Údaje sledujeme pouze za skupinu dopravních prostředků:						
Ujeté km za středisko (skupinu aut)	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Tuny převezené celkem za skupinu	☒	☐	☐	☐	☐	☐
tkm převezené celkem za skupinu	☒	☐	☐	☐	☐	☐
PHM (v litrech)	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Celkové náklady za skupinu	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Celkové tržby	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Údaje sledované také za jednotlivé dopravní prostředky:						
Ujeté km celkem za konkrétní dopravní prostředek	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Přepravené t za konkrétní dopravní prostředek	☒	☐	☐	☐	☐	☐
tkm za konkrétní dopravní prostředek	☒	☐	☐	☐	☐	☐
PHM spotřebované konkrétním dopravním prostředkem	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Celkové náklady	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Celkové tržby	☒	☐	☐	☐	☐	☐
Další (uveďte prosím jaké)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐	☐

E Základní charakteristika podniku

13. Uveďte, prosím, název podniku: **Masna Příbram**

14. Jaká je právní forma Vašeho podniku?

- ☐ akciová společnost
☐ veřejná obchodní společnost
☐ jiná
- ☒ společnost s ručením omezeným
☐ komanditní společnost
- Uveďte prosím jaká:

15. Uveďte, prosím, Vaše nejdůležitější výrobky (3-5 položek): **Brdská klobása, Vídeňské párky, Vysočina, Turistický trvanlivý.**

16. Kolik má Vaše firma zaměstnanců?

- ☐ 6-20 zaměstnanců
☐ 21-50 zaměstnanců
☐ 50-100 zaměstnanců
- ☐ 101-200 zaměstnanců
☒ 201-500 zaměstnanců
☐ 501-1000 zaměstnanců
- ☐ nad 1000 zaměstnanců

17. Jaký je přibližně Váš roční obrát obrát?

- ☐ do 2 500 000 Kč
☐ 2 500 000 - 5 000 000 Kč
☐ 5 000 001 – 10 000 000 Kč
- ☐ 10 000 001 – 50 000 000 Kč
☐ 50 000 001 – 100 000 000 Kč
☐ 100 000 001 – 300 000 000 Kč
- ☐ 300 000 001 – 500 000 000 Kč
☐ 500 000 000 Kč
☒ nad 1 000 000 000 Kč

18. Je Váš podnik samostatný?

- ☒ samostatná firma
☐ součást jiné společnosti

Vaše firma sídlí v okrese: **Příbram**

Krajská veterinární správa pro Středočeský kraj

č.j. 2315-6

Doklad o

schválení a registraci



vydaný podle ustanovení § 49 odst. 1, písm. h) bod 2. zákona číslo 166/1999 Sb.,
o veterinární péči a o změně některých souvisejících zákonů
(veterinární zákon), ve znění pozdějších předpisů
a podle článku 3 odst. 1. písm. a) nařízení EP a Rady ES č. 854/2004

Označení podniku, závodu, nebo jiného zařízení, v němž se zachází se živočišnými
produkty:

MASNA Příbram, spol. s r.o.

Adresa: Jinecká č. 315

261 08 Příbram

IČ: 616 75 393

Firma: MASNA Příbram, spol. s r.o.

Sídlo nebo adresa: Jinecká č. 315

261 08 Příbram

Veterinární schvalovací číslo: **CZ 7 4 1**

Typy provozů/zařízení, pro které je vydáno schválení:

jatky - skot, prasata, ovce, kozy, lichokopytníci, bourárna - skot, prasata, ovce, kozy, lichokopytníci,

výrobní masných výrobků, výrobní mletého masa a masných polotovarů,

zamrazovací zařízení, distribuce

přípravna krmiv, pro masožravce

Krajská veterinární správa, která vydala toto schválení, je oprávněna je pozastavit nebo odejmout,
jestliže zjistí, že požadavky nebo podmínky, za kterých bylo vydáno, nejsou dodržovány.

Tímto dokladem se ruší dříve vydané doklady č.j. 2285-6 ze dne 26.09.2006

V Benešově

dne 21.11.2006

MVDr. Zdeněk Cisar

Krajská veterinární správa

(razítko, podpis)

Podle § 8 odst. 2 písm. b) zákona č. 634/2004 Sb. v platném znění osvobozeno od
poplatku.

p. z. Dialek

Příloha č. 3



CERTIFIKAČNÍ ORGÁN CSQ-CERT
PŘI ČESKÉ SPOLEČNOSTI PRO JAKOST
akreditovaný podle ČSN EN 45012:1998 Českým institutem pro akreditaci, o.p.s.
a vedený pod registračním číslem 3081

vydává

CERTIFIKÁT

shody systému kritických bodů (HACCP) s požadavky normativního dokumentu „Všeobecné požadavky na systém kritických bodů (HACCP) a podmínky pro jeho certifikaci“ (kapitola 1 až 4 Věstníku MZe č. 1/2001) a tím vytvoření předpokladů pro výrobu zdravotně nezávadné produkce ve smyslu zákona č. 110/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů

společnosti

MASNA Příbram, spol. s r.o.

Jinecká 315, 261 80 Příbram
IČ: 61675393

Předmět certifikace:

Výroba masa a masných výrobků, distribuce a prodej

Číslo certifikátu: 125/HACCP/2006
Vydán dne: 27.10.2006
Platnost do: 26.10.2009
Vedoucí certifikačního orgánu: Ing. Pavel Ryšánek



Certifikovaná společnost podléhá doзору certifikačního orgánu CSQ - CERT.
V případě zjištění závažné neshody vůči výše uvedenému normativnímu dokumentu může být platnost certifikátu pozastavena nebo zrušena.

