

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2013

Andrea Orságová

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Andrea Orságová

Řízení dodavatelského řetězce ve stavebním podniku

Supply Chain Management in a Manufacturing Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ekaterina Khitilova

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc.....

vlastnoruční podpis:

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ekaterine Khitilove, za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práci, dále pak vedení firmy RD Rýmařov s.r.o. za možnost použití interních materiálů k vypracování této práce.

Obsah

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 LOGISTIKA	10
1.1 Definice logistiky	10
1.2 Význam logistiky	10
2 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC	12
2.1 Cíle logistického řetězce	12
2.2 Kritéria logistických cílů.....	13
3 ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE (SCM)	14
3.1 Partnerství s dodavateli	15
3.2 Základní principy partnerství s dodavateli.....	16
3.3 Význam partnerství s dodavateli.....	16
3.4 Typy partnerství	17
3.5 Model partnerského vztahu	17
3.5.1 Přínosy:	18
3.5.2 Podpůrné faktory:	19
3.5.3 Složky partnerství:	19
4 POŽADAVKY NA DODÁVKY	20
4.1 Postup definování požadavků na dodávky.....	20
4.2 Průběh nákupního procesu mezi dodavateli.....	21
4.3 Systémové standardy jakosti.....	21
5 TRENDY V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI	23
5.1 Řízení informačního toku v dodavatelském řetězci.....	23
5.2 Prognóza vývoje pro rok 2020	25
METODICKÁ ČÁST	26
PRAKTICKÁ ČÁST	28
6 CHARAKTERISTIKA FIRMY	28
6.1 Představení společnosti RD Rýmařov s. r. o.....	28

6.2	Historie firmy	28
6.3	Předmět podnikání	29
6.4	Základní činnosti podniku.....	29
6.5	Popis současného stavu	31
7	KOMUNIKACE S DODAVATELI	32
7.1	Nákup materiálu	33
7.2	Oddělení materiálově technického zabezpečení	34
7.3	Způsoby kontroly dodaného zboží.....	35
8	INFORMAČNÍ SYSTÉM DIAMAK	36
8.1	Výhody systému DIAMAK	36
8.2	Moduly programu DIAMAK	37
8.3	Aktuální verze informačního systému DIAMAK	38
9	PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY	39
9.1	Informační systém SAP.....	39
9.1.1	Moduly SAP Business One:	40
9.2	Informační systém Microsoft Dynamics AX	40
9.2.1	Moduly Microsoft Dynamics AX.....	41
9.3	Informační systém HELIOS Green.....	41
9.3.1	Moduly HELIOS Green.....	41
9.4	Kritické zhodnocení stavu.....	42
9.5	Návrh na opatření	42
9.6	Srovnání informačních systémů	43
	ZÁVĚR.....	46
	ANOTACE.....	47
	SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ.....	48
	SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ	49
	SEZNAM ZKRATEK	52
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM TABULEK	52
	SEZNAM GRAFŮ	53

SEZNAM PŘÍLOH	53
PŘÍLOHY.....	54

ÚVOD

V minulosti byl pojem logistika používán pouze ve vojenství. Teprve po 2. světové válce se rozšířil význam logistiky až na současnou podnikovou logistiku. Tento proces vývoje ale stále není ukončen a neustále se vyvíjí.

Dnes je logistika považována za konkurenční výhodu firmy a také vhodným prostředkem k úspoře nákladů. Firmy neustále hledají možnosti, jak snížit náklady na minimum, aby nebyla dotčena kvalita výrobků. Nestačí se pouze spoléhat sám na sebe, ale je nutné, rozvíjet spolupráci s partnery, kteří se podílí na našich výrobcích. Jedině vzájemné vazby mezi nimi mohou zaručit spokojené zákazníky a další zakázky v budoucnu.

Hlavním cílem mojí práce je sestavení doporučení pro optimalizaci komunikace s dodavatelem v podniku RD Rýmařov s.r.o. na základě současného stavu a požadavků vedení podniku. Hlavní cíl lze rozdělit do dílčích cílů, kterými jsou, sestavení výzkumných otázek, analýza literárních zdrojů, analýza současného stavu ve společnosti pomocí polostrukturovaného rozhovoru, porovnání stavu pomocí komparace a tvorba návrhu pomocí syntézy.

Bakalářská práce je rozdělena na tyto části:

- Teoretickou,
- Metodickou,
- Praktickou.

Teoretická část obsahuje pět kapitol. V jednotlivých kapitolách jsou vysvětleny pojmy logistika, logistický a dodavatelský řetězec, řízení vztahů s dodavateli a poslední kapitola je věnována budoucím trendům. Pro teoretickou část bakalářské práce bylo čerpáno od českých, ale také zahraničních autorů. Z českých autorů bych ráda zmínila Antonína Stehlíka a Josefa Kapouna, dále Jaroslava Nenadála, kteří se ve svých dílech zaměřují především na strategické partnerství s dodavateli a řízení jakosti. Ze zahraničních autorů se jedná o profesora Douglase M. Lamberta, který učí na universitě v Ohiu a je autorem řady knih a článků o logistice, nebo Stuart Emmet.

Metodická část popisuje použité metody a postupy při zpracování BP. Hlavní metodou, která byla použita v této bakalářské práci, je analýza.

Praktická část se zabývá zejména popisem současného stavu předávání informací mezi firmou RD Rýmařov s. r. o. a hlavními dodavateli na základě interních informací firmy. Praktická část je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá představením společnosti RD Rýmařov s.r.o., kde byl prováděn výzkum. Druhá kapitola popisuje důležitou část výměny informací s dodavateli při nákupu materiálu. Třetí kapitola se zabývá současným informačním systémem, který firma využívá. Poslední kapitola obsahuje informace o trhu informačních systémů a srovnání tří vybraných typů informačních systémů pro malé a střední podniky.

TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části mojí BP bude nejdříve uvedeno vysvětlení základních pojmů. Čím se logistika zabývá, co je jejím cílem a proč je pro firmy velmi významná. Vysvětlení pojmů, co je to logistický a dodavatelský řetězec, partnerství s dodavatelem a informační technologie. V závěru teoretické části, budou popsány budoucí trendy v dodavatelském řetězci.

1 LOGISTIKA

1.1 Definice logistiky

Evropská logistická asociace uvádí: „Plánování, provedení, kontrola pohybu a rozmístění osob a zboží a podpůrných činností související s takovým pohybem a umístěním v rámci organizovaného systému, za účelem dosažení konkrétních cílů.“¹

Kapoun uvádí: „Cílem logistiky je umístit správné objekty ve správném čase na správné místo při optimálních nákladech, příjmech a spokojenosti partnerů a zákazníků.“²

1.2 Význam logistiky

Výrobky musí sloužit spotřebiteli. Výroba je ukončena až fyzickou dispozicí u zákazníka. Orientace na prodej výrobků, který zahrnuje vychystání, skladování a distribuci zboží.

60. a 70. léta 20. Století - logistika se koncentrovala na dva okruhy zájmů:

- Organizování přemísťovacích činností (pohotovost a hospodárnost).
- Služba zákazníkům (podpora prodeje).

Zdolává se čas a prostor distribucí produktů na trhu. Důležitá je rychlost a přesnost dodávek, ale i poloha místa výroby a skladů od místa jejich spotřeby.

Správný výrobek ve správný čas na správném místě je prodejný. Eliminace nerovnováhy na trhu (zakoupením konkurenčního výrobku nebo výrobek zůstane na skladu-tzv.

¹ ELA, *Standards*, s. 14.

² STEHLÍK, A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*, s. 28.

ležák). Vznikne škoda u výrobce a distributora (obchodní dům, velkosklad, maloobchod). Stabilizací rychlosti dodávek, upravíme stav zásob a objem výroby. Výroba ze-
fektivní operativní plánování a ustálí zásoby a jejich financování.

Snižování zásob omezí podnikové kapitálové vklady nebo bankovní úvěry, které slouží k jejich krytí. To má vliv na snižování vázaného kapitálu, jeho úroků a vzrůst zisků. Volné finanční prostředky je potom možné alokovat do jiných hospodářských oblastí (investice, infrastruktury a mezinárodních finančních fondů). Proces se nazývá snižování nákladů obětovaných příležitostí (tzv. Opportunity Cost). Zbytečné náklady, kterými unikají peněžní prostředky podniku, které by mohli být použity pro výnosnější záměry.

Aplikací výpočetní techniky do všech aktivit umožňuje přesnější analýzu nákladů a průzkum bezúčelných výdajů. Po optimalizaci distribuční logistiky od poloviny 90. let 20. Století se pozornost přemístila na celý logistický řetězec (to znamená od dodavatele – výrobce – zákazník).³

³ Srov. STEHLÍK, A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*, s. 19 – 21.

2 LOGISTICKÝ ŘETĚZEC

Dle Prachaře je „Logistika účelné uspořádání množiny technických prostředků pro uskutečnění logistických cílů. Jde o posloupnost navazujících a vzájemně sladěných logistických podsystémů, kterými prochází materiálový tok. V subsystémech probíhají nákupní, dopravní, manipulační a skladovací operace. Dynamicky je propojená hmotná a nehmotná stránka“.⁴

Hmotná stránka logistického řetězce se zabývá přemístěním materiálu, surovin, dílů, odpadů, hotových výrobků, energie ale také osob.

Nehmotná stránka logistického řetězce se zabývá přemístěním, které je podmíněno informací a financemi.

Logistický řetězec se může vázat na objednávku, skupiny zákazníků, konkrétního zákazníka, teritorium, výrobek nebo skupinu výrobků. Obsahuje aktivní a pasivní prvky. Logistický řetězec je tvořen na základě třech principů:

- **Transparentnost** – předpokládají se přesné a aktuální informace o stavu surovin, materiálu a dílů hotových výrobků.
- **Konektivita** – možnost vyměňovat, ztvárňovat a využívat informace přes hranice organizace a systémů.
- **Aktivita** – rychlé, cílevědomé dosažení praktických změn na základě získaných informací.⁵

2.1 Cíle logistického řetězce

Hlavním cílem logistického řetězce je uspokojení potřeb zákazníka. Součástí cíle logistického řetězce je navýšení zisku jednotlivých článků, nebo vyšší spokojenost kupujících v přepočtu na peněžní jednotku výrobních nákladů na určitý výrobek. Koordinací všech částí řetězce, je možné zabezpečit, aby ve všech úsecích nákupu a distribuce, byly logistické objekty (suroviny, polotovary, výrobky, obalový materiál, palety, kontejnery, manipulační i přepravní prostředky) vyrobeny v požadovaném druhu, tvaru, na určitém místě, v určitém čase, kvalitě, v optimálních celkových nákladech ve výrobě i distribuci, s ohledem na ekologické hledisko.

⁴ PRACHAŘ, J., *Logistika jako součást vnitropodnikového řízení*, s. 78-79.

⁵ Tamtéž, s. 78.

Pro uspokojení potřeb zákazníka je nezbytná koordinace všech částí řetězce. Spotřebitel vnímá naplnění logistických cílů prostřednictvím požadavků na produkt.⁶ Košťan a spol. uvádí: „Opakované a efektivní překonání prostoru a času při dosažení vysokého stupně dodavatelských služeb za přijatelných celkových nákladů všech článků.“⁷

2.2 Kritéria logistických cílů

- Dodací lhůta, je důležitou součástí rozhodování o tvorbě zásob.
- Spolehlivost dodávky, zda je dodána včas a podle požadavků objednávky.
- Flexibilita dodávky, nabízí různé varianty dodávek.
- Kvalita dodávky zaručuje jakost dodaného zboží.

⁶ PRACHAŘ, J., *Logistika jako součást vnitropodnikového řízení*, s. 80.

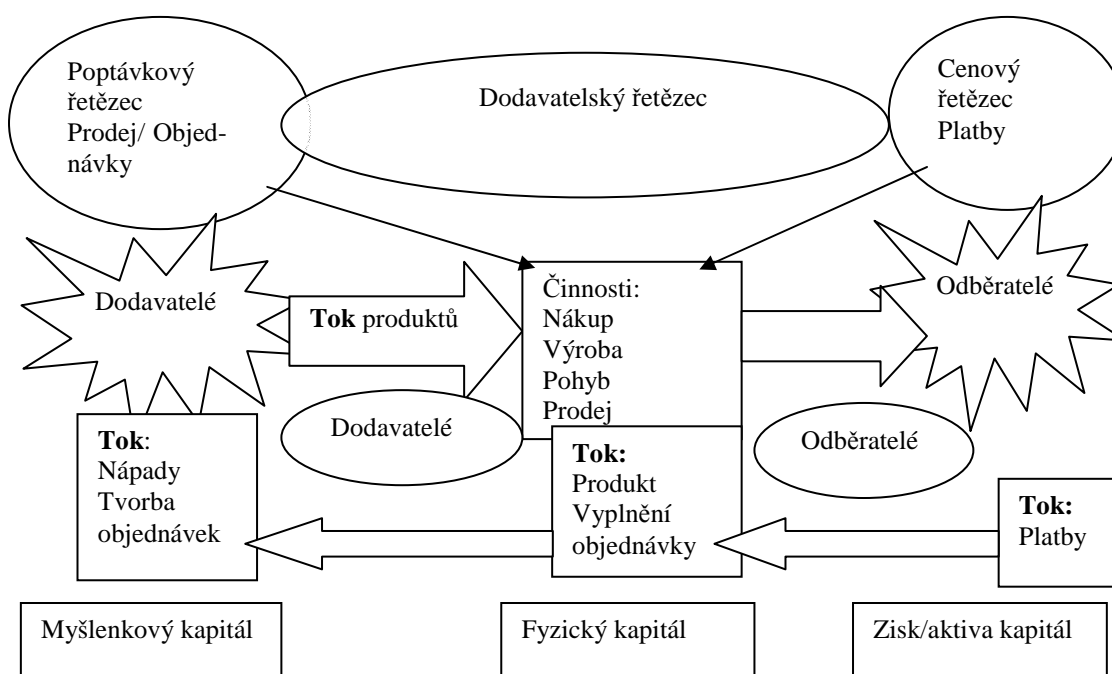
⁷ KOŠŤAN, Pavol et al. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*, s. 43.

3 ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE (SCM)

Dle Emmetta: „Dodavatelský řetězec je proces, který sjednocuje, koordinuje a řídí pohyb zboží, materiálu od dodavatele přes odběratele ke konečnému spotřebiteli“.⁸ Hlavním úkolem je řízení logistiky, ale také vývoj výrobků, opatřování, skladování, výroba, marketing, controlling, distribuce, školením a vztahy s partnery ve všech úrovních (strategické, taktické a operativní) nejen v podniku, ale v celé síti dodavatelského řetězce i v řetězci samotném.

Řízení dodavatelského řetězce (angl. Supply Chain Management – SCM) se řídí a uskutečňuje pomocí lidí a techniky. Nepůsobí pouze ve svém podniku, ale také v podnicích smluvních partnerů s technologiemi propojených partnerů. Více dodavatelských řetězců utváří samostatnou síť dodavatelů. Logistická síť může být složena z lineárního řetězce od dodavatelů ke koncovým zákazníkům, nebo sítí řetězců. Síť je řízena většinou jedním velkým podnikem, který má podstatný vliv v SCM.

Partneři této sítě jsou dodavatelé a také jejich subdodavatelé, dopravní podniky, distributoři a koncový zákazník.⁹ Dodavatelský řetězec je znázorněn na Obrázku 1 - Schéma dodavatelského řetězce.



Obr. 1: Schéma dodavatelského řetězce.¹⁰

⁸ EMMETT, S., *Řízení zásob*, s. 9.

⁹ Srov. STEHLÍK, A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*, s. 159 – 160.

Řetězec propojuje všechny činnosti mezi dodavateli, odběrateli a spotřebitelem v odpovídajícím časovém horizontu. Obchodní společnosti nemají pouze jeden dodavatelský řetězec, ale mnohem více, protože obchodují s odlišnými dodavateli a mají různorodé odběratele.

Dílní činnosti nákupu, výroby, pohybu a prodeje budou u každého zhotoveného výrobku stejné, nebo hodně obdobné. Zatímco celkový dodavatelský řetězec bude u každého produktu jiný. SCM obsahuje mnoho různých dodavatelských řetězců, které je potřeba řídit, s různorodým zbožím, které je slučováno ve skladech.¹¹

Řízení vztahů s dodavateli definují autoři Lambert, Stock a Ellram :„Obchodní tlaky způsobené zkracováním životního cyklu výrobků nebo globálních konkurencí, vedou k tomu, že podnikání je příliš složité a nákladné, než aby v něm mohl jednotlivý podnik působit zcela osamoceně.“¹²

3.1 Partnerství s dodavateli

Lambert: „Partnerství je na míru přizpůsobený obchodní vztah založený na vzájemné důvěře, otevřenosti, sdílení rizik a sdílení výhod, které vedou k vyššímu podnikatelskému výkonu, než by bylo dosaženo pomocí dvou firem pracujících společně v nepřítomnosti partnerství.“¹³

Nenadál: „ Nejpropracovanější přístupy v rozvoji partnerských vztahů s dodavateli nabízí koncepce TQM (v Evropě EFQM model Excellence), kdy Excellence je dosaženo vynikající výkonností v oblasti řízení i vynikajícím výsledků zavedením osmi zásad (orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, vůdcovství a stálosti účelu, managementu prostřednictvím procesů a faktů, rozvoje a zapojení lidí, neustálého zlepšování, inovací a učení se, rozvoje partnerství a sociální odpovědnosti)“.¹⁴

¹⁰ EMMETT, *Řízení zásob*, s. 10.

¹¹ Srov. STEHLÍK, A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*, s. 159 – 160.

¹² LAMBERT, Douglas, M., STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa M. *Logistika*, s. 372.

¹³ LAMBERT Douglas, M. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, s. 257.

¹⁴ NENADÁL, J., *Management partnerství s dodavateli*, s. 36 – 37.

3.2 Základní principy partnerství s dodavateli

Základní principy partnerství s dodavateli poprvé definoval roku 1985 Kaoru Ishikawa v publikaci TQM (angl. Total Quality Management – řízení jakosti v organizacích).¹⁵

Princip 1: Oba nesou zodpovědnost za aplikaci procesů managementu jakosti za předpokladu vzájemného porozumění a spolupráce při rozvoji tohoto systému.

Princip 2: Oba by měli být na sobě nezávislí (vnímáno jako hodnota).

Princip 3: Odběratel má zodpovědnost za jasné a dostačující informace o požadavcích na dodávky, aby dodavatel věděl, jak uspokojit potřeby odběratele.

Princip 4: Oba před zahájením spolupráce uzavřou smlouvu s nezbytnými náležitostmi.

Princip 5: Dodavatel je zodpovědný za jakost, aktuální a přesné údaje, jak požaduje odběratel.

Princip 6: Oba se dohodnou na způsobech kontroly pro obě strany akceptovatelné.

Princip 7: Oba zahrnují své postupy a metody, aby byli schopni řešit vzniklé problémy.

Princip 8: Oba se navzájem uznávají jako partneři a informují se, aby zvyšovali jakost.

Princip 9: Oba řídí společné aktivity (objednávky, plánování, výrobu, atd.) společně.

Princip 10: Oba myslí na zájmy, požadavky koncových zákazníků.

Princip 11: Oba si musí důvěřovat (spolehlivost, vysoká výkonnost).

Princip 12: Oba sdílí příklady nejlepší praxe, ale i rizika a přínosy.

Princip 13: Pro dosažení přínosů, musí mít oba dostatek vůle a ochoty společně pracovat a účastnit se aktivit, které vedou k příležitostem ke zlepšení.

Princip 14: Oba do vztahu vkládají více než jen to, co se očekává (zvyklosti, legislativa, atd.)

Princip 15: Oba musí nabýt pocitu plného uspokojení z ekonomických a jiných zájmů (strategie win-win).¹⁶

3.3 Význam partnerství s dodavateli

Úzká spolupráce s dodavatelem zvyšuje úroveň vztahů mezi dodavateli a odběrateli. Motivací pro dodavatele je dlouhodobá nabídka spolupráce s odběrateli. V minulosti

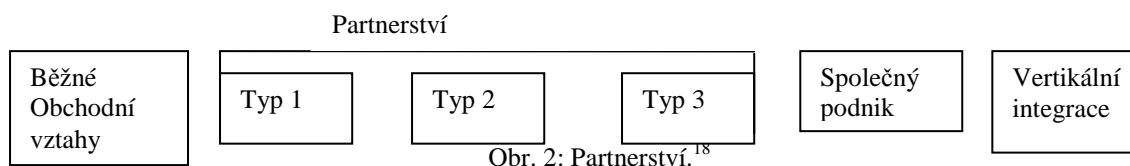
¹⁵ Srov., NENADÁL, *Management partnerství s dodavateli*, s. 30-31.

¹⁶ FERNANDEZ, Ricardo R., *Total Quality in Purchasing and Supplier Management*, s. 56.

ti se sledovala kvalita dodávek, dnes se sleduje kvalita vzájemných vztahů. Bez kvalitních vztahů nejsou kvalitní dodávky. Úspěch dodavatelsko-odběratelských vztahů závisí na čtyřech rozhodujících bodech – jakost, čas, náklady, znalosti zaměstnanců. Jednotlivé strany jsou nuceny tyto faktory plnit.¹⁷

3.4 Typy partnerství

Typy partnerství znázorňuje obrázek. 2 -Partnerství, který dělí partnerství do čtyř typů podle druhu spolupráce.



Typ 1. - Organizace se vzájemně uznávají jako partneři a spolupracují na činnostech a plánování. Cíl je krátkodobý a obsahuje jedno oddělení nebo oblast.

Typ 2. - Organizace přecházejí od spolupráce k integraci činností. Partnerství má dlouhodobý charakter. Do vztahů je zapojeno více oddělení a oblastí.

Typ 3. - Firmy jsou ucelené (integrované), obě strany se považují za rozšíření vlastní organizace. Není určeno, kdy partnerství končí.¹⁹

3.5 Model partnerského vztahu

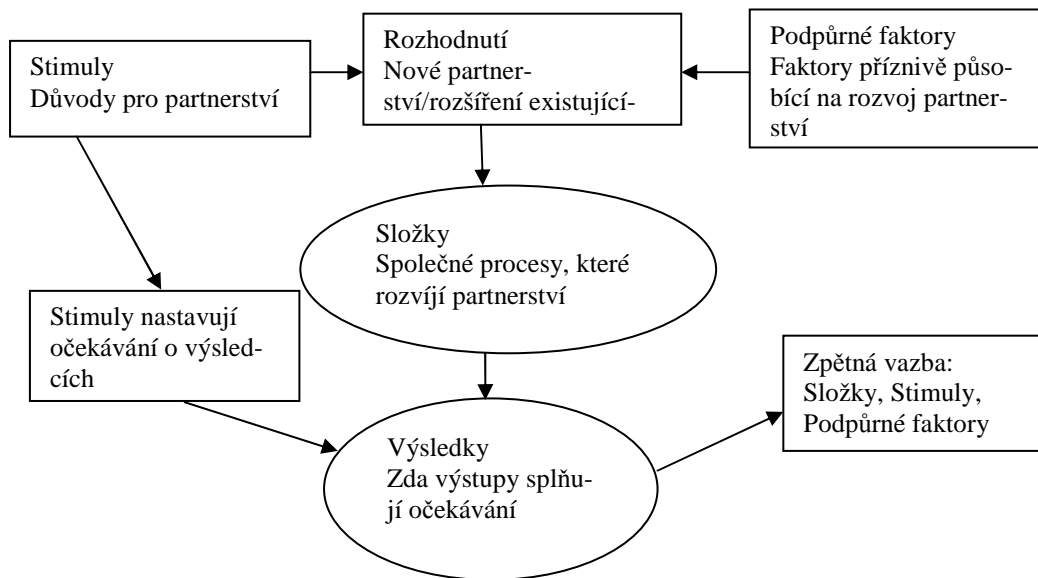
Partnerské vztahy mezi dodavateli nejlépe vystihuje modelový příklad partnerského vztahu znázorněný na obrázku 3 - Model partnerského vztahu Tento model vytvořili tři významní představitelé knihy o Logistice pocházející ze Spojených států Amerických

Modelový příklad se skládá ze stimulů, podpůrných faktorů a složek. Stimuly ovlivňují rozhodnutí podpůrných faktorů, které působí na rozhodnutí samotných složek. Samotné složky jsou konkrétních činnosti, které napomáhají k rozvoji partnerství.

¹⁷ Srov., NENADÁL, *Management partnerství s dodavateli*, s. 22-29.

¹⁸ LAMBERT, Douglas M., EMMELHAINZ, Margaret A. a GARDNER, John T., *Developing and Implementing Supply Partnership*, *The International Journal of Logistics Management*, 1996, s. 2.

¹⁹ LAMBERT Douglas, M. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, s. 258-259.



Obr. 3: Model partnerského vztahu.²⁰

Motivační stimuly – jsou důvody proč navazovat partnerské vztahy (motivace).

Přidaná hodnota v jedné nebo více oblastí vznikne vznikem partnerství.

3.5.1 Přínosy:

- **Efektivnější využití aktiv/ nákladů** (náklady na výrobek, úspory nákladů na manipulaci, balení, přenos informací, zefektivnění řízení),
- **Zlepšení zákaznického servisu** (včasnost dodávek, sledování pohybu zboží, bezpapírové vyřizování objednávek, přesné dodávky, spolehlivost),
- **Tržní výhody** (vstup na nové trhy, společné reklamní akce, akce na podporu prodeje, snížení cenových výhod konkurence, společný vývoj inovací produktů, rozšířené geografické pokrytí trhu, přístup k novým technologiím),
- **Stabilita/ růst zisku** (růst zisku, snížení proměnlivosti zisku z důvodu sezonních výkyvů, objem tržeb).

Samotné stimuly ale úspěch nezajistí. Podmínkou pro výhody, které podnik získá pomocí stimulů je déle trvající časové období. Stimuly musí existovat na obou stranách. Musí vyvolat reálné předpoklady výhod, kterých docílí podporou vzájemných vztahů. Management firem hodnotí stimuly samostatně.

²⁰ LAMBERT, Douglas M., EMMELHAINZ Margaret A. a GARDNER, John, T. Developing and Implementing Supply Partnership, *The International Journal of Logistics Management*, 1996, s. 4.

Podpůrné faktory – představují okolnosti a společné prostředí, které rozvíjí partnerství. Slouží k vývoji a podpoře partnerství. Rozdělujeme je do čtyř oblastí.

3.5.2 Podpůrné faktory:

- **Kompatibilita podniků** (podniková kultura – obě firmy dbají na dodržování závazků, neměnnost úmyslů, podnikání – stálost strategických plánů a cílů podniků),
- **Filozofie řízení a řídicí metody** (zharmonizovat organizační strukturu řízení podle TQM, podpora vrcholového managementu, typy používaných motivací),
- **Vzájemnost/oboustrannost** (názor druhé strany, úvaha v delším časovém období),
- **Symetrie** – informace o finanční pozici firmy (tržní podíl v oboru, finanční síla, produktivita, technologie).

Ideální situací je společné hodnocení podpůrných faktorů (filozofie podnikání, cíle obou organizací, systém hodnot).

Složky (konkrétní činnosti) – společné činnosti, postupy používané u obou stran pro rozvoj. Pomocí složek dochází k uskutečnění partnerství.

3.5.3 Složky partnerství:

- **Plánování** (styl /způsob),
- **Společné operativní řízení** (měření výsledků, změny),
- **Komunikace** (vyrovnaný tok informací, elektronický přenos dat),
- **Sdílení rizik a zisků** (tolerance, férové jednání),
- **Důvěra a podpora k dosažení úspěchu,**
- **Druh smlouvy** (působnost),
- **Rozsah partnerství** (podíl na podnikání, procesy přidávající hodnotu),
- **Investice** (lidé, technologie, finance).

Stimuly a podpůrné složky stanoví typ partnerství a jeho rozsah. Složky slouží k uskutečnění partnerství. Management řídí tyto složky. Nedílnou součástí partnerských vztahů je zpětná vazba. ²¹

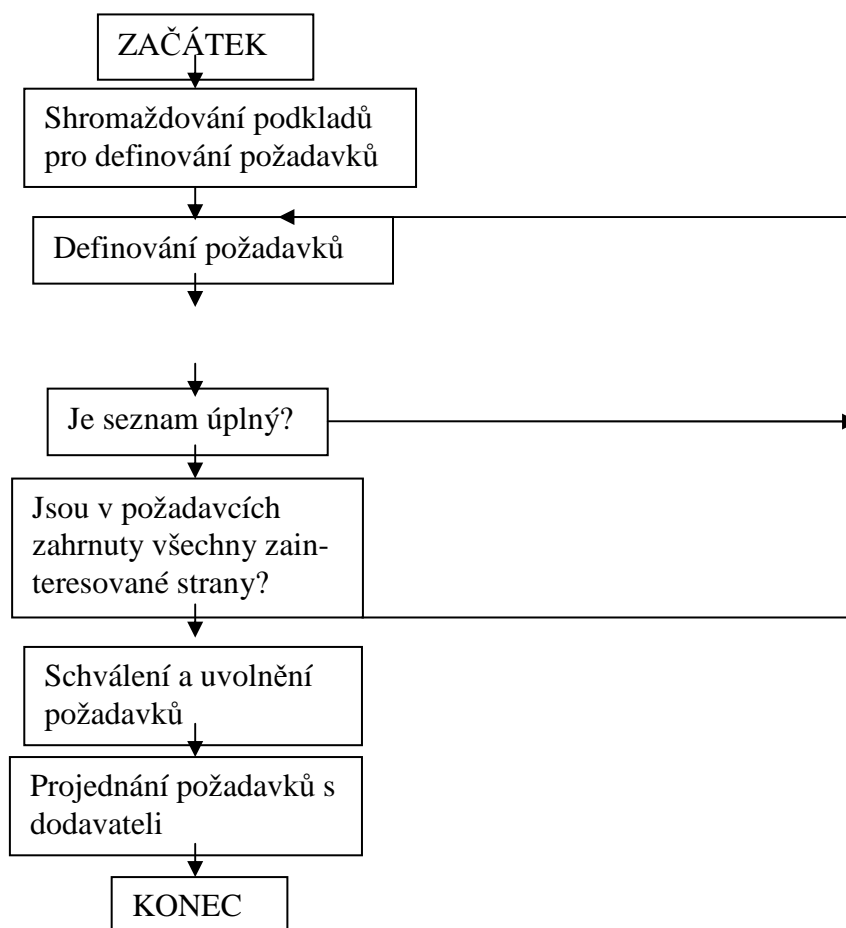
²¹ Srov. LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa, M., *Logistika*, s. 374-377.

4 POŽADAVKY NA DODÁVKY

4.1 Postup definování požadavků na dodávky

Na začátku je potřeba stanovit výchozí podklady ze kterých je možno zjistit množství a produktu, které bude třeba nakoupit.

Mezi výchozí podklady patří např. podnikatelské plány na následující období, nově získané zakázky, seznam dodavatelů, záznamy o spolupráci v minulých obdobích, informace o naléhavosti a důležitosti, ale také požadavky legislativy. Na definování požadavků i dodavatele je důležitá týmová spolupráce, která umožňuje nejpřesnější specifikaci.²² Postup je lépe znázorněn na obrázku 4 - Postup definování požadavků na dodávky.



Obr. 4: Postup definování požadavků na dodávky.²³

²² NENADÁL, J., *Management partnerství s dodavateli*, s. 75.

²³ NENADÁL, J., *Management partnerství s dodavateli*, 2006 s. 75.

4.2 Průběh nákupního procesu mezi dodavateli

Proces nákupu lze rozdělit do jednotlivých kroků:

1. krok. Identifikace a plánování požadavků odběratele,
2. krok. Hodnocení a výběr vhodného dodavatele,
3. krok. Projednání požadavků a uzavření smlouvy,
4. krok. Doprava dodávky k odběrateli,
5. krok. Ověřování shody dodávky,
6. krok. Skladování a tvorba pojistných zásob.²⁴

4.3 Systémové standardy jakosti

Partnerství bylo nutné měřit, proto se standardizovalo. Tato podkapitola se věnuje pouze přehledu nejznámějších a nejpoužívanějších standardizačních norem.

Normy dělíme:

- České soustavy norem, označení ČSN.
- Mezinárodní standardizační normy, označení ISO.

Normy obecně zajišťují, že výrobky a služby jsou kvalitní, bezpečné a spolehlivé. České soustavy norem dříve vydával Český normalizační institut, ale tato instituce byla v roce 2008 zrušena a nyní normy vydává Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví. Všechny normy jsou k dispozici na úřadě.²⁵ Mezinárodní normy vydává mezinárodní normalizační organizace ISO.²⁶

Přehled nejpoužívanějších mezinárodních norem:

ISO 9000

Standardizovaná norma řízení jakosti (ISO 9000) se specializuje na měření kvality výrobků. Norma řízení jakosti obsahuje návody a nástroje pro firmy, aby nabízely kvalitní výrobky. Jednou z těchto norem, je norma ISO 9001: 2008, která stanovuje kritéria na systém managementu jakosti a jako jediná může být certifikována v jakékoliv organizaci.

Další druhy norem:

- ISO 9000:2005. Norma zahrnuje pojmy a jazyk.

²⁴ Tamtéž, s. 22.

²⁵ Srov. ČSNI.CZ *České normy a tabulky*. [online]. 2012 [cit. 2013-06-19].

²⁶ Srov. NORMY.JAKOSTI.CZ *Management jakosti*. [online]. 2005 [cit. 2013-02-18].

- ISO 9004:2009. Norma obsahuje pokyny, jak zefektivnit systém řízení jakosti.
- ISO 19011:2011. Norma stanovuje pokyny pro interní a externí audit.

Další normy se týkají environmentálního managementu, společenské odpovědnosti, energetického managementu, řízení rizik a managementu bezpečnosti potravin, ale aplikace uvedených norem není předmětem výzkumu této bakalářské práce.²⁷

²⁷ ISO.ORG *Mezinárodní organizace pro standardizaci*. [online]. 2012 [cit. 2013-02-18].

5 TRENDY V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI

5.1 Řízení informačního toku v dodavatelském řetězci

Provoz dodavatelského řetězce je udržován v pohybu pomocí komunikace a dodáváním informací. Kvalitní informace pomáhají rozhodovat. Každou část dodavatelského řetězce spojuje ICT (angl. Information and Communication Technologies – informační a komunikační technologie). Informace pro kohokoliv a na kterémkoliv stupni je napojena a je prvkem komplexního souboru manipulací s daty a komunikací. ICT tyto procesy zjednodušuje.

Výměna informací probíhá zavedením XML jazyka (značkovací jazyk), který slouží jako protokol pro převod dat mezi počítači. Přínosem jsou pružnější a jednodušší přenosy, které vylepšily výměnu elektronických dat (EDI), protože probíhá pomocí internetu a není nutná specializovaná síť.²⁸

- **EDI,**

Moderními trendy dodavatelského řetězce je Internet i EDI (angl. Electronic Data Interchange – elektronická výměna dat). V současné době existuje řada metod a nástrojů, které napomáhají optimálnímu řízení informačního toku v řetězcích. Významnou roli má při mezispodnikové komunikaci Internet. Z hlediska nákladů je internet výhodnější než EDI. EDI má uzavřenou komunikační a procesní strukturu. Výhodou internetu je vysoká úroveň rozlišení, jednoduchý postup, stejné zobrazení identického celosvětového protokolu. Díky internetu mají všichni účastníci všechny informace o procesu a transakci, jestliže se takto dohodli. K přenosu zpráv mezi partnery využívají komunikační technologie, jako jsou například telefon a pošta (klasická, elektronická). Internetové technologie přináší levnou, bezpečnou a dostupnou příležitost pro spolupráci s obchodními partnery, další výhodou je také součinnost partnerů v průběhu všech fází cyklu výrobku (od vzniku návrhu po realizaci). Velkým přínosem je nejenom, pokud je výměna dat mezi všemi členy SCM dostatečně pohotová, ale také pokud do plánování aktivit od začátku připojíme dodavatele i zákazníky.

- **Pull princip,**

²⁸ EMMETT, S., *Řízení zásob*, s. 125 – 126.

Nastává změna v přístupu, v minulosti „tlačili“ dodavatelé, v současnosti „táhnou“ zákazníci. Aktivita jsou vyvolány přáními zákazníků. Zákazník táhne celý dodavatelský řetězec.

Tab. 1 - Porovnání pull/push principů.²⁹

Push princip	Pull princip
Jednostranné zaměření na ceny.	Orientace všech členů řetězce na zákazníka.
Vysoké náklady celého řetězce.	Nízké náklady celého řetězce.

- **Soutěže mezi dodavatelskými řetězci a sítěmi,**

Mezi řetězci neustále probíhá konkurenční boj. Každý článek usiluje o vznik přidané hodnoty pro spotřebitele. Dnes již pro zákazníka nestačí běžné logistické činnosti (přeprava, balení atd.). Je nutný neustálý proces inovace.

- **Spolupráce win- win,**

Férové jednání, které značí stejný prospěch mezi partnery. Očekává se vzájemná důvěra a spolupráce. SCM představuje větší úsporu, oproti podnikům, které se nachází mimo řetězce.

- **Partnerství v síti,**

Důležitým prvkem pro konkurenceschopnost, jsou vztahy mezi partnery a zákazníky, dodavateli a ostatními členy SCM sítě. Ukázkovým příkladem je situace, kdy nastává spolupráce již při designu a konstrukci výrobku a setrvává po celý jeho životní cyklus. Nejvýznamnější je synergický efekt. Především spolehlivost a komunikace mezi partnery se stává nejvíce problémovou oblastí.

Hlavní důvody jsou nedostatečná důvěra a ochota spolupracovat. Jen dobré vztahy s dodavateli zaručují přesnou výměnu informací.

- **Orientace na koncové zákazníky,**

Každý zákazník má velmi odlišná přání na výrobky, které kupuje, proto je kladen apel na řešení těchto požadavků. Na trhu má hlavní slovo zákazník, i když jsou nároky velmi vysoké, je nezbytné nároky plnit, aby firma byla konkurenceschopná.

- **Transparence,**

Podmínkou SCM je otevřenost, průhlednost dodávaných a vyměňovaných dat, procesů. Tedy průhlednost zpracování a přenosu dat pro všechny. Vedení SCM znamená vědět, co se v jakém odvětví děje a v jakém čase. Management každého stupně by měl kdyko-

²⁹ Zdroj: STEHLÍK, A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*. 2008, s. 162.

liv informovat zákazníka, kde se nachází jeho zboží, a jak dlouho bude trvat, než ho obdrží. Sledování zakázek poskytuje technologie Track and Trace.

- **Urychlení inovací a vstupů na trhy**

SCM zrychluje rozvoj nových produktů. Čas, který získá tímto urychlením, slouží pro maximalizaci zisku.³⁰

5.2 Prognóza vývoje pro rok 2020

Podle fóra spotřebního zboží, které zahrnuje výrobce i prodejce zboží, bude mít globální ekonomika v roce 2020 tyto rysy:

- Růst urbanizace – vznik nových velkoměst bude mít dopad na velikost obchodů, logistiku a celý dodavatelský řetězec.
- Stárnutí populace – ekonomické a politické důsledky (dodavatelské služby/nabídky pro starší spotřebitele).
- Zvýšení finančních prostředků povede k růstu střední třídy v rozvojových regionech.
- Nové technologie – přijetí technologie ovlivní chování spotřebitelů, ale také nákupní chování jiných spotřebitelů vlivem digitálních médií.
- Zvýšení počtu zákazníků o spotřebitelské služby – nové modely služeb, nabídky prostřednictvím internetu.
- Posun ekonomické moci – Čína a Indie nová generace globálně konkurenceschopných společností na trhu.
- Zvýšení tlaku v oblastech životního prostředí.
- Nová generace informačních technologií – řešení pro podniky s technologií v oblasti spotřebního zboží.³¹

³⁰ Srov. STEHLÍK, A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*, s. 159 – 165.

³¹ Srov. THE CONSUMER GOODS FORUM, CAPGEMINI, HP a MICROSOFT, *Building Strategies for New Decade: Future Value Chain*. In [online]. 2011 [cit. 2012-12-28].

METODICKÁ ČÁST

Metodická část popisuje metody použité v bakalářské práci. Práce je zaměřena kvantitativně. Kvantitativní výzkum se opírá o základy vědění, které je získáno empiricky (prostřednictvím pozorování) a ověřováním (pozoruje stejné věci nebo situace). Vědecká fakta jsou empiricky zaručena a testována.

Hlavním cílem mojí práce je sestavení doporučení pro optimalizaci komunikace s dodavatelem ve vybraném podniku na základě současného stavu a požadavků vedení podniku. Dílčí cíle pro dosažení hlavního cíle obsahují:

- 1. krok sestavení výzkumných otázek,
- 2. krok analýza literárních zdrojů,
- 3. krok analýza současného stavu ve společnosti pomocí polostrukturovaného rozhovoru,
- 4. krok porovnání stavu pomocí komparace,
- 5. krok tvorba návrhu pomocí syntézy.

Otázka výzkumu: Je současný stav ve firmě nejvhodnější z odborného hlediska?

Odpověď na uvedenou otázku výzkumu bude stanovena pomocí komparace stávající v doporučené a odborné literatuře na úrovni komunikace s dodavatelem

Pojem dedukce je proces, který vychází z teorie a sběrem dat se ověřuje výzkumná otázka.

Sběr dat v rámci vlastního výzkumu

Rozhovor – probíhá mezi dvěma stranami, za předpokladu, že druhá strana souhlasí. Tato technika byla použita v praktické části BP v kapitole č. 7 (komunikace s dodavateli).

Pro polostrukturovaný rozhovor byly stanoveny následující otázky:

1. Jak probíhá výměna informací s dodavateli?
2. Jaké jsou současné problémy při komunikaci s dodavateli, nebo nevýhody současného stavu a jak, je eliminovat?
3. Jak probíhá proces objednávání produktů (nákupu)?
4. Jaké jsou dodací lhůty u jednotlivých dodavatelů?
5. U kterých dodavatelů vytváříte zásoby, u kterých se objednává na zakázku?

6. Jestliže dojde ke zpoždění dodávky, jak reagujete, případně jaké jsou kroky pro včasnost dodávek (např. společná kontrola)?

7. Probíhá kontrola kvality a množství produktů při dodání?

Analýza – je myšlenkový rozklad zkoumaného jevu na dílčí složky, které se stávají objektem dalšího zkoumání. Cílem analýzy jako rozkladové metody je vysvětlit problém podrobným prozkoumáním složek.³² Analýza byla použita v praktické části BP, kde jsme zjišťovali, zda je současný informační systém vyhovující pro činnosti podniku.

Syntéza – je protikladný postup analýzy, který spojuje myšlenky a fakta v jeden celek. Výsledkem analýzy je zjištění faktu, že současný informační systém není vyhovující pro firmu z odborného hlediska, proto navrhujeme optimalizaci informačního systému. Pomocí dedukce bude dosaženo cíle mé práce. Dedukcí výsledek ověřím nebo vyvrátím. Dedukce je použita v praktické části BP., kde pro nevyhovující informační systém navrhujeme opatření, jaký informační systém je vhodný.

³² ŠIROKÝ, J., *Tvoříme a publikujeme odborné texty*, s 5.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část vychází především z interní dokumentace firmy RD Rýmařov s.r.o. V metodické části BP byla stanovena výzkumná otázka, která bude v závěru praktické části práce ověřena a následně navržena optimalizace informačního toku.

6 CHARAKTERISTIKA FIRMY

6.1 Představení společnosti RD Rýmařov s. r. o.

V roce 1990 vznikl samostatný státní podnik RD Rýmařov. O tři roky později společnost prošla privatizací ve veřejné soutěži. RD Rýmařov s. r.o. odkoupila společnost Rodinné domky s. r. o. Firma vyrábí 10 – 12 domů týdně s ohledem na klimatické podmínky. Logo firmy viz Příl. 1 - Logo firmy.

Sídlo společnosti: 8. Května 1191/45, Rýmařov 795 01

Právní forma: Společnost s ručeným omezením.

Společníci: Ing. Jiří Pohloudek, Ing. František Příkazský a Josef Hama.

6.2 Historie firmy

- **1968** - Rudné doly Jeseník hledaly uplatnění pracovníků z dolů na Rýmařovsku. Protože se v této oblasti nacházel dostatek dřeva, vznikl nápad výroby dřevěných domů. **Československý svaz architektů vyhlásil soutěž na licenci k výrobě domů.** Vítězem této soutěže se stal německý OKAL. Od této společnosti získalo RD Rýmařov s. r. o. licenci. Rýmařovské domy brzy získaly popularitu. Na konci 70. let skončila licence a název OKAL se již nesměl oficiálně používat.

- **1969** - Položen **základní kámen rýmařovské továrny.** S rozvojem závodu přichází také myšlenky na osamostatnění se.
- **1. Leden 1990** - **Vznik samostatného státního podniku RD Rýmařov s. r. o.**
- **Únor 1993** - **Společnost prošla privatizací** a změnou, rozšířením sortimentu do dnešní podoby.

- **2000** - Představení nového stavebního systému, který znamenal novou generaci RD.
- **2000** - Všechny výrobky RD Rýmařov s. r. o. odpovídají podmínkám EU.³³

6.3 Předmět podnikání

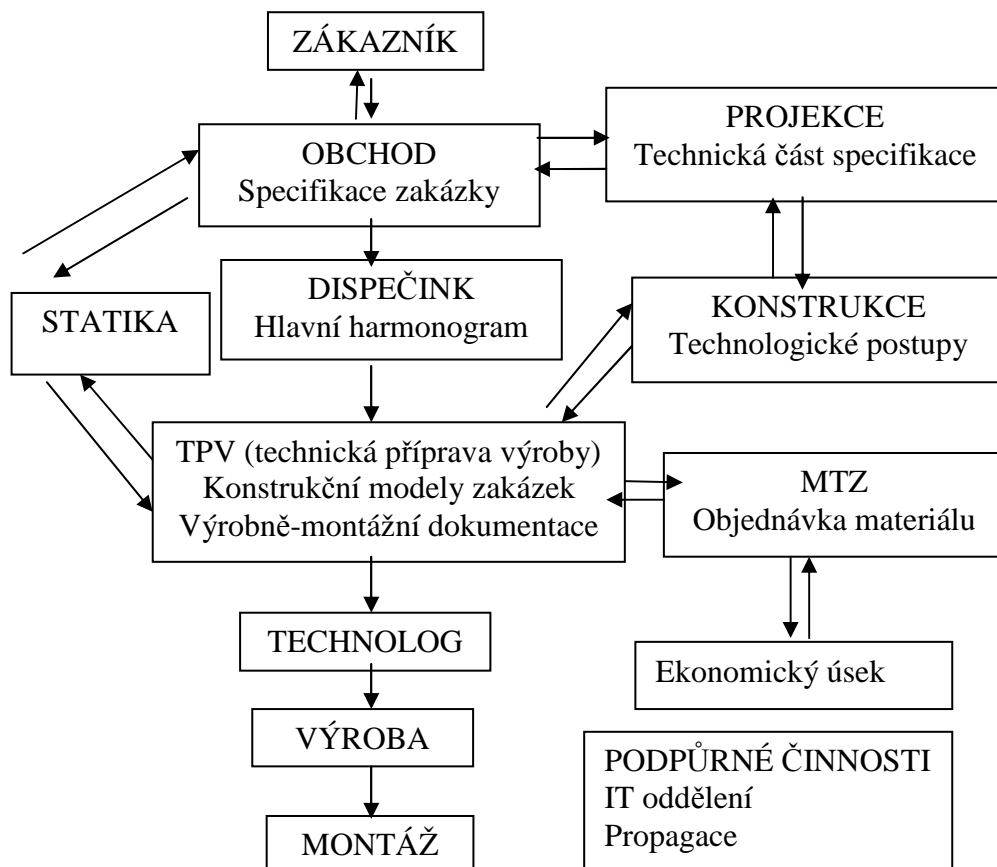
Předmětem podnikání je výzkum, vývoj a konstrukce lehké prefabrikace na bázi dřeva, obchodní činnost koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Provádění staveb včetně jejich změn, udržovacích prací na nich a jejich odstraňování, montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených elektrických zařízení.³⁴

6.4 Základní činnosti podniku

Základní činnosti podniku začínají s první komunikací se zákazníkem, který se zajímá o stavbu rodinného domu. V první fázi se zákazníkem komunikuje obchodní oddělení, které po dohodě dává další pokyny ostatním oddělením. Tento krok je velmi důležitý protože spouští celý koloběh stavby domu po předání hotového domu majiteli.

³³ RDRÝMAŘOV.CZ *Historie společnosti*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-14].

³⁴ MS ČR *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-26].



Obr. 5: Schéma základních činností podniku.³⁵

Zákazník projeví zájem o postavení rodinného domu, buď prostřednictvím webových stránek, nebo obchodních středisek s pobočkami po celé ČR. Zákazníka se ujme obchodník pro danou oblast a sepíše s ním předběžnou specifikaci domu. Poté projektant nakreslí studii domu na základě této studie je kalkulována hrubá cena domu.

Po dohodě se zákazníkem je podepsána smlouva o smlouvě budoucí a zákazník zaplatí zálohu na projektovou dokumentaci. Projektová dokumentace zahrnuje inženýrské sítě, umístění základů, vody, elektřiny, plynu a kanalizace. Vypracovaná dokumentace musí být schválena stavebním úřadem. Výstupem dokumentace je stavební povolení. Jakmile obdrží povolení ke stavbě je podepsána smlouva o dílo, která je již pro zákazníka závazná.

Poté probíhá konečná specifikace - zákazník nadefinuje své požadavky ohledně vybavení domu (např. kuchyň, koupelna, střecha atd. viz Příl. 3 - Ukázka části konečné specifikace). Po specifikaci je dům zařazen do harmonogramu montáže. Od zařazení domu je stanovena lhůta 6 týdnů na výrobu. Jakmile je dům zařazen do výroby probíhá

³⁵ Interní dokumentace.

ocenění na základě stanovených požadavků a tato cena je již konečná. V této chvíli již může MTZ (materiálově technické zabezpečení) oddělení objednávat materiál na dům. Zakázka se posouvá na oddělení TPV (technologická příprava výroby), kde statik posuzuje stavbu. Na základě posouzení je dům vytvořen v 3D programu (CADWORK) v případě atypického provedení se pracuje ve 2D programu (AUTOCAD).

Konstruktér předepíše potřebný materiál a způsob montáže. Na základě 2D výkresů se orientuje výroba a montáž. Výroba je organizována přes jednotlivé vedoucí, kteří obdrží harmonogram od technologů. Po výrobě jednotlivých dílů domu probíhá nakládka a přeprava na místo stavby domu. Dispečer plánuje jeden měsíc dopředu jednotlivé čety na stavby v týdenním harmonogramu. Zajišťuje pracovníky, ubytování a materiály pro stavbu. Montážníci na stavbě smontují jednotlivé kusy a poté je dům předán zákazníkovi. Komunikace jednotlivých oddělení uvnitř podniku probíhá prostřednictvím programu DIAMAK.

6.5 Popis současného stavu

Aby bylo možné optimalizovat informační tok v dodavatelském řetězci, musí být stanoveno, co je ideálním vyhovujícím stavem a co je naopak nevyhovující stav. Ideálním stavem je situace, kdy materiál je dodán v požadované lhůtě na základě smluv s dodavateli. Nevyhovujícím stavem je situace, kdy objednané zboží nemůže být dodáno v požadované dodací lhůtě.

7 KOMUNIKACE S DODAVATELI

První komunikace s dodavatelem začíná nákupem materiálu od dodavatele. Komunikaci s dodavatelem lze rozdělit do následujících kroků:

1. krok vytvoření objednávky,
2. krok zaslání objednávky formou emailu,
3. krok potvrzení přijaté objednávky od dodavatele,
4. krok zaslání trasovky na místo dodání dodavatelem,
5. krok vyřízení objednávky,
6. krok distribuce objednaného zboží,
7. krok fakturace objednávky.

Metodou polostrukturovaného rozhovoru byly zjištěny skutečnosti o průběhu vzniku nové objednávky, které zahrnují také kontrolu dodaného zboží.

Informační tok firmy RD Rýmařov s dodavatelem probíhá pomocí moderních technologií Internet a EDI. Objednávka a potvrzení zboží je zasláno u některých dodavatelů prostřednictvím emailu. Další formy komunikace s dodavatelem při vzniku objednávky jsou Internet nebo pomocí programu DIAMAK, který slouží pro komunikaci uvnitř i mimo firmu. V případě, že by nebyly včas potvrzené objednávky ve firmě RD Rýmařov není schopna dodržet stanovený časový limit na zpracování zakázky. Tento problém lze eliminovat včasným objednáním zboží. Dodací lhůty si určuje firma RD Rýmařov podle harmonogramu staveb. Obchodní vztahy s dodavatelem probíhají na základě smluvního ujednání. Smlouva obsahuje informace kdy je nutné zboží dopravit na stavbu. Firma RD Rýmařov objednává také zboží do zásoby, které je umístěno na skladě. Toto zboží se objednává v optimálním množství s maximálním 7 – 14 denním předstihem. Režijní zboží tvoří výjimku, protože toto zboží se neustále spotřebovává a je nezbytné pro plynulý chod firmy. Pouze v ojedinělých případech dochází ke zpoždění dodávky zboží.

Mezi nákupním a výrobním úsekem (stavba) probíhá výměna informací v průběhu dodání zboží. Aby firma předešla komplikacím s dodáním zboží na stavbu, uskutečňuje objednávky s dostatečným časovým předstihem.

7.1 Nákup materiálu

Dodavatele materiálu lze rozlišit na dva druhy, podle způsobu dodání (na stavbu, na sklad) a rozlišení podle množství na zakázku a zboží do výroby. V případě dodání zboží na stavbu obdrží dodavatel předem tzv. trasovku, která dodavatele informuje o přesném místě, kde má být zboží vyloženo viz Příl. 2 - Náčrt dopravní trasy při dovozu zboží na stavbu.

Ve firmě je nákup materiálu rozdělen podle druhu. Za každou oblast je zodpovědný jeden nebo více zásobovačů. Samotnou oblast tvoří oddělení materiálů- technického zabezpečení, kterému se budu více věnovat v samotné kapitole.

Tab. 2 - Rozdělení nákupu materiálu.³⁶

Rozdělení nákupu materiálu
1. Řezivo
2. Plošné materiály
3. Sádkarton
4. Izolační materiály
5. Folie
6. Střešní krytina
7. Stavební prvky (okna, dveře, schody)
8. Kovo výrobky (spojovací materiály – vruty, šrouby, hřebíky)
9. Stavební chemie (tmely, penetrace, impregnace)
10. Lepidla, tmely
11. Barvy
12. Rozvody vody a topení
13. Elektro materiál
14. Materiál na stavby (zabezpečení, vysavače, vzduchotechnika, kuchyně)
15. Ochranné pracovní pomůcky a oděvy, nářadí

³⁶ Zdroj: Vlastní zpracování, data z interní dokumentace firmy.

7.2 Oddělení materiálově technického zabezpečení

Toto oddělení zabezpečuje materiál na stavby. Činnost tohoto oddělení zabezpečují celkem 4 zásobovači. Vedoucí tohoto oddělení má tři podřízené, za které zodpovídá. Každý zásobovač má vlastní oblast materiálů (zboží), které objednává. Jednotlivé zboží nebo sady zboží jsou označeny číslem, pod kterým se nachází. Jednotlivé položky zboží je nutné zavést také do programu Diamak před první objednávkou. Každá položka je v systému uvedena podle tzv. nomenklatur. Nomenklatura obsahuje heslo, IČO, DIČ, telefony a adresu. Každý zásobovač má také v systému své vlastní číslo, pod kterým v Diamaku objednává.

Výhodou je, že v případě špatné objednávky je možné dohledat, kdo a kdy chybu učinil a lze ji snížit. Kromě objednávky zboží má na starost každý zásobovač také fakturaci objednávek.

Postup činností zásobovače je představen v následující tabulce:

Tab. 3 - Postup činností zásobovače.³⁷

Název kroků	Procesy v rámci kroků
1. Krok – vznik objednávky,	Harmonogram práce.
	Specifikace.
	Kontrola položek.
	Zavedení nových položek do systému.
2. Krok – poslání objednávky a trasovky (rozdílný časový úsek),	Zpracování objednávky TPV oddělením.
3. Krok – realizace dodávky.	Doručení objednávky na stavbu.
	Fakturace objednávky.

1. Vznik harmonogramu práce, který je k dispozici pro všechny zaměstnance v systému (vychází každý čtvrtek na pět týdnů předem).
 - 1. Krok obchodní oddělení vydá seznam zakázek,
 - 2. Krok oddělení technické přípravy zpracuje objednávku,
 - 3. Krok vypracování harmonogramu do výroby.
2. Zásobovač si otevře specifikaci (podrobný přehled materiálu na dům) kde nalezne, co má objednat.

³⁷ Zdroj: Vlastní zpracování, data z interní dokumentace firmy.

3. Kontrola položek dle specifikace (např. barva parapetů, podhledů atd.).
4. Zavedení nových položek do systému.
5. Zpracování objednávky TPV oddělením.
6. Poslání objednávky.
7. Poslání trasovky (kam má být materiál doručen).
8. Doručení objednávky na stavbu.
9. Faktura za dodané zboží.

Pro výměnu informací mezi dodavateli a firmou RD Rýmařov bylo vybráno deset nejvýznamnějších dodavatelů.

Dodavatelé, kteří dodávají na stavbu (zakázkové zboží):

- SIKO – sanita,
- Radek Blahuš – podhledy,
- Lamont – kuchyně,
- G +M – plastové parapety,
- Bramac – střešní krytina,
- Everel – lamináty,
- KM BETA – střešní krytina,
- K- KERAMIKA – sanita zakázky,
- Stavba – Servis – sanita zakázky.

Dodavatel, který dodává na sklad (zboží určené do výroby):

- MPL – folie.³⁸

7.3 Způsoby kontroly dodaného zboží

U většiny druhů materiálů probíhá společná kontrola jak na straně dodavatele, tak na straně odběratele. Jiné druhy zboží není možné z technických důvodů zkontrolovat, proto je zboží zkontrolováno, až dorazí na stavbu a je vybaleno. Z tohoto důvodu firma volí pouze dodavatele, kteří jsou spolehliví a nabízejí dlouhodobou a oboustranně kvalitní spolupráci. U dodavatele koupelen a sanity firmy SIKO probíhá kontrola zboží pouze prostřednictvím systému (RD Rýmařov zasílá podrobné informace o místu, kde vyložit

³⁸ Interní dokumentace firmy.

zboží a v který den dovézt zboží na stavbu). Informace o spedici je sdělována elektronicky formou emailu.³⁹

8 INFORMAČNÍ SYSTÉM DIAMAK

Informační systém DIAMAK vyvíjí a dodává česká firma DIATRYMA s.r.o..⁴⁰ Informační systém DIAMAK je plně ucelený podnikový informační systém pro podporu podnikových procesů výrobních a obchodních firem. Systém je určen pro střední a větší firmy, jak pro požadavky zakázkové, hromadné, sériové, tak i pro nepřerušovanou výrobu. Jedinou instalací lze vykonávat více nezávislých organizačních nebo účetních jednotek se segmentací na divize, střediska, provozovny, dílny a jiné.⁴¹

Moduly oblasti řízení:

- Vývoj a technická příprava výroby,
- Obchodní činnosti a distribuce,
- Nákup a sklady,
- Plánování a řízení výroby,
- Údržba,
- Jakost,
- Finanční řízení a controlling,
- Personalistika a mzdy.⁴²

8.1 Výhody systému DIAMAK

Hlavní přínosy softwaru DIAMAK jsou uvedeny v podbodech.

³⁹ Rozhovor s vedoucím nákupního oddělení.

⁴⁰ KARATSOFTWARE.CZ *Informační systém*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-13].

⁴¹ Srov. DIATRYMA.CZ *Informační systém Diamak*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-03].

⁴² Srov. DIATRYMA.CZ *Moduly*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-03].

- Vzdálený přístup k centrální databázi z jakéhokoliv počítače prostřednictvím internetu/intranetu,
- Efektivní práce i při pomalém připojení s možností připojení mobilním telefonem,
- Jednoduchá centrální správa klientských počítačů,
- Vysoká bezpečnost zpracování,
- Vysoký výkon a komfort,
- Nízké technické požadavky na výkon zákaznických počítačů,
- Úplná kompatibilita s MS OFFICE,
- Bezprostřední export/import aktuálních dat z/do jiné aplikace.⁴³

8.2 Moduly programu DIAMAK

Informační systém nabízí celkem osm modulů (vývoj výroby, obchod a distribuce, nákup a sklady, plánování výroby, údržba, jakost, finanční řízení a mzdy). Pro tuto práci jsou uvedeny především dvě hlavní oblasti vzhledem k tématu práce, a to obchodní činnosti a nákup.

- **Obchodní činnost a distribuce**

Obchodní činnosti v systému DIAMAK jsou podporovány v celém cyklu od vyhledání potenciálních klientů, evidenci poptávek, objednávek, návrhů smluv, přes přípravu nabídek, evidování zakázek, sledování jejich stavu, až do úrovně termínů dodávek (expedičních etap). Ceník tvoří pružné ceny s možností slev, přírážek dle zákazníka, druhu a odebraného množství. Tvorba, údržba a sledování dodacích listů, díky nimž vydává pokyny k expedici ze skladu dle harmonogramu. Poskytuje údaje o prodávaném zboží a odebraném množství podle zákazníků, sortimentu, o plnění a zpoždění v zakázkách.⁴⁴

- **Nákup a sklady**

Pro výběr optimálního dodavatele vlivem mnoha okolností program DIAMAK uchovává seznam dodavatelů konkrétních položek s podrobnými údaji. Podpora procesu nákupu od objednání po zaúčtování platby. DIAMAK umožňuje doplňování metodou ABC,

⁴³ Srov. DIATRYMA.CZ *Výhody našeho řešení*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-03].

⁴⁴ Srov. B-D.CZ *Obchodní činnost a distribuce*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-13].

KANBAN. Potvrzování a sledování konkrétních položek, množství, termínů a jakosti. Objednávky lze provádět neadresně, na zakázku, nebo podle zadaných kritérií.⁴⁵

Program DIAMAK je ve firmě zavedený od roku 1993.

8.3 Aktuální verze informačního systému DIAMAK

Firma RD Rýmařov s.r.o. nyní disponuje verzí 9. 01. 29 D3. Označení D3 znamená, že se program od roku 2009 pochybuje v grafickém prostředí. Za rok vznikne cca 12 verzí programu, ale jedná se pouze o opravy chyb (např. zákazník zadal požadavek okamžité opravy v případě závažné chyby) nebo legislativních změn (např. změna sazby DPH).

Požadavky na informační systém:

- Stabilní dodavatel systému,
- Kvalitní systém, který bude dotvářet potřeby jeho uživatelů.⁴⁶

⁴⁵ Srov. DIATRYMA.CZ *Nákup a sklady*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-13].

⁴⁶ Rozhovor s vedoucím informačního oddělení.

9 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

Na trhu se nachází cca 100 firem, které nabízejí informační systémy pro podniky. Z hlediska potřeb firmy se výběr firem nabízející informační systémy snížil na tři. Absolutním favoritem je informační systém SAP, ale tento informační systém je pro firmu RD Rýmařov příliš složitý a velmi nákladný z finančního hlediska. Další informační systémy poskytuje firma Microsoft, která nabízí informační systém Microsoft Dynamics AX. Poslední systém se nazývá HELIOS Green.

Informační systémy SAP a HELIOS produkuje společnost Asseco Solutions, která je největším producentem podnikových informačních systémů pro oblast České republiky a Slovensko.⁴⁷

9.1 Informační systém SAP

Společnost SAP (Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat⁴⁸) působí na trhu již od roku 1972 a hledají řešení pro řízení firem všech velikostí a odvětví firem.⁴⁹ Firma SAP již více než 30 let působí na trhu a je největším dodavatelem softwarů na světě.⁵⁰ SAP poskytuje komplexní řešení podnikového plánování zdrojů (angl. Enterprise Resource Planning⁵¹)

Pro malé a střední podniky nabízí dva druhy softwaru pro řízení podniku Business One (podpora do 100 zaměstnanců) a Business All in One (podpora do 2500 zaměstnanců). Vzhledem k počtu zaměstnanců se budeme zabývat softwarem Business One.⁵²

Software SAP Business One obsahuje Správu financí, Vedení skladu a řízení výroby, CRM (angl. Custom Relationship Management – řízení vztahů se zákazníky), nákup a reporting.⁵³

⁴⁷ Srov. ASSECOSOLUTIONS.EU *Profil společnosti*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-11].

⁴⁸ SAP.COM *Lepší řízení firem*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-11].

⁴⁹ Tamtéž. [cit. 2013-06-24].

⁵⁰ SAP.COM *O Společnosti SAP*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-24].

⁵¹ SAP.COM *SAP ERP* [online]. 2013 [cit. 2013-06-24].

⁵² Srov. SAP.COM. *Software pro řízení podniku*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-11].

⁵³ Srov. SAP.COM *Sap Business One*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-11].

9.1.1 Moduly SAP Business One:

- Administrace,
- Finanční účetnictví,
- Příležitosti,
- Prodej,
- Nákup,
- Obchodní partneři,
- Bankovní zpracování,
- Řízení skladu,
- Výroba,
- Plánování potřeb materiálu,
- Servis,
- Personalistika,
- Výkazy.⁵⁴

9.2 Informační systém Microsoft Dynamics AX

Microsoft Dynamics AX (Axapta) je informační ERP systém. Tento informační systém je primárně určený pro středně velké a větší organizace, kterým nabídne efektivní práci a řízení změn v globální konkurenci. Provoz tohoto systému je možný v různých zemích a oblastech, především díky standardizaci procesů a transparentnosti celé organizace. Komplexní přístup Microsoft Dynamics AX se zaměřuje na čtyři hlavní oblasti ve firmě. Těmito oblastmi je zvýšení produktivity, řízení změn a růstu, globální konkurenceschopnost a jednodušší dodržování předpisů.

Zvýšení produktivity dosahuje Microsoft Dynamics AX pomocí přístupu k informacím, které zvýší efektivnost práce a rozhodnutí. Řízení změn a růstu zajišťuje podporu strategických podnětů a napomůže k řízení změn na trhu (např. uvedení nového produktu na trh). Pomocí jednoho centralizovaného řešení zvládá informační systém změny u globálních organizací. Každá organizace očekává co nejnižší riziko s řízením organizace v souladu s předpisy.⁵⁵

⁵⁴ Srov. SAP.COM *Help portál*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-11].

Firma Microsoft byla založena v roce 1975 a je považována za světového lídra v oblasti poskytování softwarů, služeb a řešení. V České republice se pobočka společnosti Microsoft nachází od roku 1992.⁵⁶

9.2.1 Moduly Microsoft Dynamics AX

- Výroba a distribuce,
- Řízení dodavatelského řetězce (SCM),
- Financování projektů a řízení financí,
- CRM,
- Řízení lidských zdrojů,
- Obchodní analýzy a výměna obchodních dokumentů,
- Reporty a webové služby,
- Enterprise portál s integrovaným modulem Microsoft SharePoint Server.⁵⁷

9.3 Informační systém HELIOS Green

Podnikový informační ERP systém HELIOS Green se snadno přizpůsobí všem požadavkům firmy. Standardní jádro zahrnuje CRM, nebo BI (angl. Business Intelligence – podpora procesů), ale také speciální moduly. Informační systém HELIOS Green pokrývá veškeré procesy, nebo integrované řešení třetích stran.

Hlavní přínos systému představuje sjednocení procesů, zvýšení efektivity práce a úsporu personálních a provozních nákladů. Informační systém se plně přizpůsobí růstu a změnám v organizaci (např. složitost výroby).⁵⁸

9.3.1 Moduly HELIOS Green

- Řízení společnosti,
- Účetnictví a ekonomika,
- Lidské zdroje,
- Obchod a marketing,

⁵⁶ Srov. MICROSOFT.COM *Profil společnosti*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-04].

⁵⁷ Srov. DYNAMICA.CZ *Podnikový systém Microsoft Dynamics AX*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-04].

⁵⁸ Srov. HELIOS.CZ *Výhody HELIOS Green*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-04].

- Provoz a servis,
- Výroba,
- Specializované oblasti.⁵⁹

9.4 Kritické zhodnocení stavu

Současný informační systém DIAMAK ve firmě neposkytuje grafové prostředí. Informační systém DIAMAK neposkytuje možnost přístupu k tabulkám více osobám. V důsledku přetížení systému některé systémové úlohy přestanou pracovat, protože jsou uzamčeny tabulky. K tabulkám má přístup vždy jen jedna osoba, takže je nutné počkat, než ten, kdo tabulku otevřel dříve, ukončí prohlížení tabulky. Tento postup není z hlediska efektivnosti ideální, protože dochází ke zpomalení práce administrativního pracovníka.

V současnosti na administrativních pracovních pozicích pracuje 50 zaměstnanců. Každý zaměstnanec vlastní samostatnou licenci na vstup do systému DIAMAK. Nový informační systém by měl vést k zefektivnění činnosti, aby nedocházelo k problémům s užíváním systému.⁶⁰

9.5 Návrh na opatření

Východiskem návrhu na opatření je optimalizace informačního systému. V současné době firma využívá systém DIAMAK pro komunikaci uvnitř i mimo firmu. Cílem je nalézt takový informační systém, který podporuje online aktualizace sortimentu dodavatele. Na základě průzkumu trhu byly vybrány tři informační systémy, které splňují požadavky firmy. Samotnou investici do optimalizačního informačního systému nelze vyčíslit konkrétní částkou, ale pohybuje se od 5 – 7 milionů korun.

Kritéria výběru vhodného softwaru:

- Cena,
- Podpora online aktualizací,
- Dotváření potřeb,
- Kvalitní podpora,
- Stabilita dodavatele systému,

⁵⁹ Srov. HELIOS.CZ *Oblasti a funkce*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-04].

⁶⁰ Rozhovor s vedoucím informačního oddělení.

- Helpdesk,
- Existence softwaru u dodavatele.

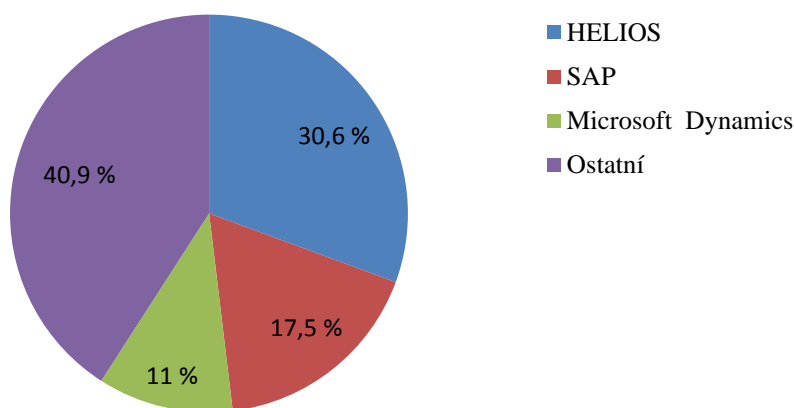
9.6 Srovnání informačních systémů

Centrum pro výzkum informačních systémů se zabývalo informačními systémy ve velkých organizacích České republiky. Zjištěná fakta jsou zobrazena v grafu č. 1, který se soustřeďuje především na výše zmíněné tři typy informačních systémů. Ostatní informační systémy nejsou předmětem této práce.

Graf 1- Informační systémy ve velkých organizacích znázorňuje hodnocení 62 universálních (angl. All in One) ERP systémů, které jsou nasazeny ve velkých organizacích ČR. Jedná se o firmy s počtem zaměstnanců od 250 do 1000 ke konci roku 2011. Segment zahrnuje celkem 3281 referencí.

Graf 1 - Informační systémy ve velkých organizacích⁶¹

Informační systémy ve velkých organizacích ČR



Na základě analýzy kritérií informačních systémů bylo zjištěno, že všechny tři druhy informačních systémů splňují požadavky, které byly požadovány.

Informační systém SAP podporuje online aktualizace pomocí registrací k odběru informací.⁶² Stabilitu systém zajišťuje s více než 35 letá zkušeností se softwarem pro řízení podniků. Helpdesk je zajišťován servisním hlášením do systému.⁶³

⁶¹ Zdroj: CVIS.CZ *ERP Český ERP trh zrychlil růst, v segmentu SME přibylo 2 000 projektů*. [online]. 2012 [cit. 2013-06-10].

Informační systém MICROSOFT Dynamics AX prostřednictvím podpory online aktualizací zajišťuje propojení se zákazníky, dodavateli a zaměstnanci. Dotváří potřeby firem na míru jejich požadavkům. Stabilita je dána dlouhodobou pozicí na trhu.⁶⁴

Poslední zmiňovaný systém HELIOS Green taktéž podporuje online aktualizací rozhodnutí, která jsou nezbytná především pro potřeby operativního a strategického rozhodování. Dotváření potřeb je přizpůsobeno aktuálním změnám. Kvalitní podpora zahrnuje školení, pravidelné informace o novinkách, vzdálený přístup do informačního systému, financování systému je možné na splátky, pronájem, nebo outsourcing licencí. Stabilita je zajištěna společností, která nabízí své produkty na trhu již od roku 1996 a je také členem mezinárodní skupiny ASSECO.⁶⁵

Všechny tři informační systémy poskytují stabilní zázemí pro firmy vzhledem k jejich dlouhé působnosti na trhu.

Pro vyhodnocení nejvhodnějšího informačního systému bylo nutné srovnat tyto systémy také z hlediska architektury systému, dodavatele pro ČR, počty konzultantů v ČR, podporované komunikační protokoly a standardy, počty instalací na Českém a Slovenském trhu. Čas je důležitý faktor při rozhodování o jeho množství k implementaci systému v podniku, a také zda je systém vhodný pro malé podniky. Nezbytným měřítkem ověření kvalitního produktu je certifikace a audit. Nedílnou součástí rozhodnutí, o vhodném informačním systému jsou reference uživatelů těchto systémů. Výsledky porovnání těchto parametrů se nachází v následující tabulce.

Tab. 4 - Srovnání informačních systémů.⁶⁶

Název produktu	SAP Business One ⁶⁷	Microsoft Dynamics AX ⁶⁸	HELIOS Green ⁶⁹
Architektura systému	klient/server	třívrstvá	třívrstvá architektura klient/server

⁶² Srov. SAP. COM *Podrobnosti o řešení SAP*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-10].

⁶³ Srov. Tamtéž [cit. 2013-06-10].

⁶⁴ Tamtéž [cit. 2013-06-10].

⁶⁵ Srov. HELIOS.EU *Informační systém pro velké a středně velké společnosti*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-10].

⁶⁶ Zdroj: Vlastní zpracování data z SYSTÉMONLINE.CZ *S přehledem ve světě informačních technologií*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20].

⁶⁷ Srov. SYSTÉMONLINE.CZ *Sap Business One*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20].

⁶⁸ Srov. SYSTÉMONLINE.CZ *Microsoft Dynamics AX*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20].

⁶⁹ Srov. SYSTÉMONLINE.CZ *Helios Green*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20].

Dodavatel v ČR	SAP ČR, spol. s r.o.	Microsoft s.r.o.	Asseco Solutions, a.s.
Počet konzultantů v ČR	150	190	58
Podporované komunikační protokoly a standardy	-	XML, HTTP	HTTP, HTTPS, WS, XML, SSL, EDI
Počet instalací v ČR a SR	250	135	318
Průměrná doba implementace ⁷⁰	1-2 měsíce	4-8 měsíců	6 měsíců
Produkt pro malé podniky (obrat do 100 mil. Kč)	ano	ne	částečně
Provedené audity	je v souladu se zákonem ⁷¹ a účetními standardy platnými v ČR	audit v ČR	-
Hlavní zákazníci	PANEP s.r.o. HERO CZECH s.r.o. Misan s.r.o. Toscada, s.r.o. Comforta s.r.o. OPTAGLIO s.r.o.	Spolchemie A.S. A. NOWACO Electro World MOTOR Jikov Královopolská Datart Provident Financial	Pražské služby Ředitelství silnic a dálnic VEOLIA VODA SCHENKER TV PRIMA PIVOVAR SVIJANY SEZNAM.CZ

Na základě uvedených srovnání doporučuji firmě informační systém HELIOS Green, který z hlediska počtu uživatelů v ČR dosáhl, nejvyššího procenta a obsahuje přes třicet procent českého trhu. Výhradním dodavatelem je mezinárodní společnost, která zajišťuje stabilitu informačního systému a dlouhodobou historii. Z hlediska dostupnosti péče o zákazníky a počtem školících míst a termínů se jeví tento informační systém jako vyhovující potřebám RD Rýmařov s.r.o. Nabízí také nejrozsáhlejší podporu komunikačních protokolů a standardů a nejvíce instalací pro český a slovenský trh. Doba implementace se pohybuje v běžném rozmezí. Reference uživatelů poskytují velký přínos firmám, které zvažují optimalizaci svého informačního systému. Helios Green nabízí reference známých velkých firem, jako jsou Pražské služby, Ředitelství silnic a dálnic, Veolia Voda, nebo TV Prima či Seznam.cz.

⁷⁰ Tento údaj se vztahuje na podnik střední velikosti.

⁷¹ Zákon č.563/1991Sb., o účetnictví. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20].

ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednává o optimalizaci informačního podnikového systému v konkrétní organizaci. Dosavadní informační systém již nebyl schopen optimálně reagovat na rychlé změny na trhu a dostatečně informovat jednotlivé účastníky dodavatelského řetězce. Analyzovat tento segment trhu bylo velmi obtížné, protože se na trhu nachází velké množství informačních systémů. Zaměřili jsme se především na tři hlavní informační systémy, které plně vyhovují požadavkům firmy.

Teoretická část bakalářské práce je věnována objasnění logistiky. Nedílnou součástí logistiky je logistický řetězec, který slouží k naplňování logistických cílů. Aby bylo možné plnit logistické cíle, je nutné správně řídit tento řetězec. Řízení dodavatelského řetězce není možné učinit bez partnerů, kteří jsou jeho součástí. V rámci zachování partnerských vztahů používá většina firem standardizaci procesů pomocí mezinárodních norem, které zvyšují cenu firmy na trhu. Poslední kapitola v teoretické části pojednává o budoucích trendech v dodavatelském řetězci.

Praktická část začíná stručnou charakteristikou firmy RD Rýmařov s. r. o., předmětem podnikání a základními činnostmi ve firmě. Poté popisují, jak probíhá komunikace v dodavatelsko-odběratelském vztahu. Dále uvádím základní rozdělení nákupu podle materiálu a popis oddělení zásobování. Toto oddělení je rozčleněno podle druhu nákupu materiálu. Následuje kapitola, která obsahuje informace o současném informačním systému a jeho jednotlivých modulech v oblasti řízení a také se zabývám pozitivními a negativními vlastnostmi tohoto systému. Poslední kapitola je věnována samotné analýze tří informačních systémů a srovnání z hlediska dodavatele, platformy, referencí a implementace v podniku.

Po celkovém srovnání tří vybraných informačních systémů, bylo zjištěno, že je pro firmu současný informační systém nevyhovující, proto doporučuji HELIOS Green, který užívá nejvyšší počet uživatelů v ČR a je součástí mezinárodní organizace Asseco. Tento informační systém výrazně zefektivní logistický řetězec a práci THP pracovníků firmy, s kladným dopadem na ekonomiku firmy a z kvalitní péči koncovým zákazníkům. Vzhledem ke komplikovanosti problematiky je toto řešení pouze doporučující. Konečné rozhodnutí učiní především majitelé firmy.

ANOTACE

Jméno a příjmení autora:	Andrea Orságová
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Řízení dodavatelského řetězce ve výrobním podniku.
Název práce v anglickém jazyce:	Supply Chain Management in a Manufacturing Company.
Vedoucí práce:	Ekaterina Khitilova
Počet stran:	56
Počet příloh:	3
Rok obhajoby:	2013
Klíčová slova v českém jazyce:	Logistika, dodavatelský řetězec, dodavatel, skladování, strategické partnerství.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	Logistic, Supply Chain Management, Supplier, Storage, Strategic Partnership.

Anotace

Předmětem této bakalářské práce je řízení dodavatelského řetězce ve stavebním podniku a sestavení doporučení pro optimalizaci informačního toku. Bakalářská práce je členěna na části teoretickou, metodickou a praktickou. Teoretická část je orientovaná na vědomosti z oblasti logistiky a řízení dodavatelského řetězce. Metodická část popisuje použité metody a postupy. V praktické části je představen podnik RD Rýmařov s.r. o, ve kterém byla provedena analýza informačního systému.

Annotation

The topic of this thesis is Supply Chain Management in a Manufacturing Company and advice draw up for information flow optimalization. Thesis is divided into theoretical, methodical and practical part. The theoretical part focuses on logistics and Supply Chain Management knowledge. The methodical part describes used methods and procedures. The practical part presents RD Rýmařov s.r.o. the enterprise where the information system analysis was executed.

SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ

1. EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, a. s., 2008, 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.
2. FERNANDEZ, Ricardo R. *Total Quality in Purchasing and Supplier Management*. Delray Beach, St. Lucie Press 1995, 327 s. ISBN 1-884015-00-X.
3. KOŠŤAN, Pavol et al. *Management:[co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2006, 724 s. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
4. LAMBERT, Douglas M. *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*, vyd. 3. Jacksonville: The Hartley Press, Inc. USA 2008, 431 s. ISBN 978-0-9759949-3-1.
5. LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, 589 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 80-251-0504-0.
6. NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
7. PRACHAŘ, Jan. *Logistika jako součást vnitropodnikového řízení: monografie*. 1. vyd. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2011. 208 s. Odborné knižní publikace. ISBN 978-80-7314-271-1.
8. STEHLÍK, Antonín a Josef KAPOUN. *Logistika pro manažery*. Praha: Eko-press, s. r. o., 2008, 266 s. ISBN 978-80-86929-37-8.
9. ŠIROKÝ, Jan a kol. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011. 208 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
10. Zákon č.563/1991Sb., o účetnictví.

SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

1. ASSECOSOLUTIONS.EU *Profil společnosti*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-11]. Dostupné z:<<http://www.assecosolutions.eu/cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti.html>>
2. B-D.CZ *Obchodní činnost a distribuce*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z:<http://www.diatryma.cz/produkty_diamak_obchod.html>
3. CSNI.CZ *České normy a tabulky*. [online]. 2012 [cit. 2013-06-19]. Dostupné z:<<http://www.csni.cz/>>
4. CVIS.CZ *ERP Český ERP trh zrychlil růst, v segmentu SME přibylo 2 000 projektů*. [online]. 2012 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z:<<http://cvis.cz/hlavni.php?stranka=novinky/clanek.php&id=1312>>
5. CZECHLOGISTICS.EU *Ela Standards*. [online]. 2004, 16 s. [cit. 2012-11-15]. Dostupné z:<<http://www.czechlogistics.eu/new/wpcontent/uploads/2010/11/ELAstandards.pdf>>
6. DIATRYMA.CZ *Informační systém Diamak*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-03]. Dostupné z:<http://www.b-d.cz/produkty_diamak.html>
7. DIATRYMA.CZ *Moduly*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-03]. Dostupné z:<http://www.diatryma.cz/produkty_diamak_moduly.html>
8. DIATRYMA.CZ *Nákup a sklady*. [online]. 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z:<http://www.diatryma.cz/produkty_diamak_nakup.html>
9. DIATRYMA.CZ *Výhody našeho řešení*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-03]. Dostupné z:<http://www.diatryma.cz/produkty_diamak_vyhody.html>
10. DYNAMICA.CZ *Podnikový systém Microsoft Dynamics AX*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-04] Dostupné z:<<http://www.dynamica.cz/microsoft-dynamics-ax/reseni-pro-kazdou-firmu>>
11. GOOGLE.CZ *Logo firmy RD Rýmařov*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20] Dostupné z:<<http://www.google.cz/imgres?um=1&sa=N&biw=1241&bih=545&hl=cs&tbm=isch&tbnid=zfsT9tiAibqONM:&imgrefurl=http://severomoravskyinternet.cz/stavebni-firmy-remesla/&docid=1Rppm9M84oPNM&imgurl=http://img.ceskyseznam.cz/loga/133594946044.gif>>

- &w=921&h=272&ei=OxvDUe7CCMbvsGa2woGQDQ&zoom=1&ved=1t:3588,r:0,s:0,i:82>
12. HELIOS.EU *Informační systém pro velké a středně velké společnosti*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z:<http://helios.eu/helios-greens/download/cz_katalog_helios_green_nahled.pdf>
 13. HELIOS.CZ *Oblasti a funkce*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-04] Dostupné z:<<http://www.heliosgreen.eu/cz/system-helios-green/oblasti.html>>
 14. HELIOS.CZ *Výhody HELIOS Green*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-04] Dostupné z:<<http://www.helios.eu/cz/produkty/helios-green.html>>
 15. ISO.ORG *Mezinárodní organizace pro standardizaci*. [online]. 2012 [cit. 2013-02-18]. Dostupné z:<<http://www.iso.org/iso/home.html>>
 16. KARATSOFTWARE.CZ *Informační systém*. [online]. 2012 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z:<<http://www.karatsoftware.cz/kontakt/partneri/41-diatryma-s-ro.aspx>>
 17. LAMBERT, Douglas, M., Margaret, A. EMMELHAINZ a John, T. GARDNER. *Developing and Implementing Supply Chain Partnerships. The International Journal of Logistics Management*. [online]. 1996, roč. 7, č. 2, s. 1-18 [cit. 2013-06-19]. DOI: 10.1108/09574099610805485. Dostupné z:<<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1527425&show=abstract>>
 18. MICROSOFT.COM *Profil společnosti*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-04] Dostupné z:<<http://www.microsoft.com/cs-cz/dynamics/products/ax-overview.aspx>>
 19. MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČR *Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. 2013 [cit. 2013-02-26]. Dostupné z:<<http://or.justice.cz/ias/ui/vypisvypis?subjektId=isor%3a155198&typ=actual&klic=f688kx>>
 20. NORMY.JAKOSTI.CZ *Management jakosti*. [online]. 2005 [cit. 2013-02-18]. Dostupné z:<<http://www.normy.jakosti.cz/>>
 21. RDRÝMAŘOV.CZ *Historie společnosti*. [online]. 2012 [cit. 2012-11-14]. Dostupné z:<<http://www.rdrymarov.cz/historie-spolecnosti>>
 22. SAP.COM *Lepší řízení firem*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-11]. Dostupné z:<<http://www.sap.com/cz/about/index.epx>>

23. SAP.COM *O společnosti SAP*. [online]. 2013 [cit. 2013–06-24]. Dostupné z:<<http://www.sap.com/cz/sme/whysap/index.epx>>
24. SAP. COM *Podrobnosti o řešení SAP*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-10]. Dostupné z:<http://www.sap.com/cz/sme/solutions/pdf/B1_in_detail_5510_SiD_50065455_csCZ.pdf>
25. SAP.COM *Sap Business One*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-11]. Dostupné z:<<http://www.sap.com/cz/sme/solutions/businessmanagement/businessone/index.epx>>
26. SAP.COM *SAP ERP*. [online]. 2013 [cit. 2013–06-24]. Dostupné z:<<http://www.sap.com/cz/solutions/business-suite/erp/index.epx>>
27. SAP.COM. *Software pro řízení podniku*. [online] 2013 [cit. 2013-06-11]. Dostupné z:<<http://www.sap.com/cz/sme/solutions/businessmanagement/index.epx>>
28. SYSTÉM ONLINE.CZ *Helios Green*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20]. Dostupné z:<<http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/rizeni-vyroby/helios-green-4.htm>>
29. SYSTÉM ONLINE.CZ *Microsoft Dynamics AX*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20]. Dostupné z:<http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/erp-systemy/microsoft-dynamics-ax-2.htm?razeni=&dalsi=&dalsi_main=1&dalsi_more=>>
30. SYSTÉM ONLINE.CZ *Sap Business One*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20]. Dostupné z:<<http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/erp-systemy/sap-business-one-1.htm>>
31. SYSTÉM ONLINE.CZ *S přehledem ve světě informačních technologií*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20]. Dostupné z:<<http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/erp-systemy/?letter=M&pole=&razeni=&search=&>>
32. THE CONSUMER GOODS FORUM, CAPGEMINI, HP a MICROSOFT, *Building Strategies for New Decade: Future Value Chain*. In [online]. 2011 [cit. 2012-12-28]. Dostupné z:<http://events.eft.com/SCHC/documents/2020_Future_Value_Chain_Building_Strategies_for_the_New_Decade_001.pdf>

SEZNAM ZKRATEK

BI - Business Intelligence (podpora procesů).

CRM – Custom Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky).

ČSN – Česká soustava norem.

ERP – Enterprise Resource Planning (podnikové plánování zdrojů).

ELA – Evropská logistická asociace.

ICT – Information and Communication Technologies (informační a komunikační technologie Informační a komunikační technologie).

ISO – International Organization for Standardizations (mezinárodní organizace pro standardizaci).

SAP – Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat.

SBM – Small and Medium Business (malé a střední podniky).

THP – Technicko-hospodářský pracovník.

TQM – Total Quality Management (řízení jakosti).

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Schéma dodavatelského řetězce.....	14
Obr. 2 - Typy partnerství.....	17
Obr. 3 - Model partnerského vztahu.....	18
Obr. 4 - Postup definování požadavků na dodávky.....	20
Obr. 5 - Základní činnosti podniku.....	30

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Porovnání pull/push principů.....	24
Tab. 2 - Rozdělení nákupu materiálu.....	33
Tab. 3 - Postup činností zásobovače.....	34
Tab. 4 – Srovnání informačních systémů.....	44-45

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 - Informační systémy ve velkých organizacích ČR..... 43

SEZNAM PŘÍLOH

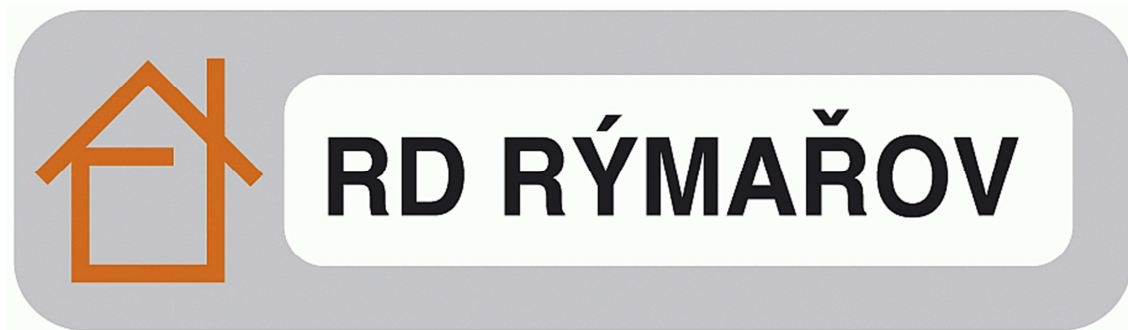
Příl. 1 – Logo firmy RD Rýmařov.

Příl. 2 - Náčrt dopravní trasy.

Příl. 3 – Ukázka části konečné specifikace zákazníka.


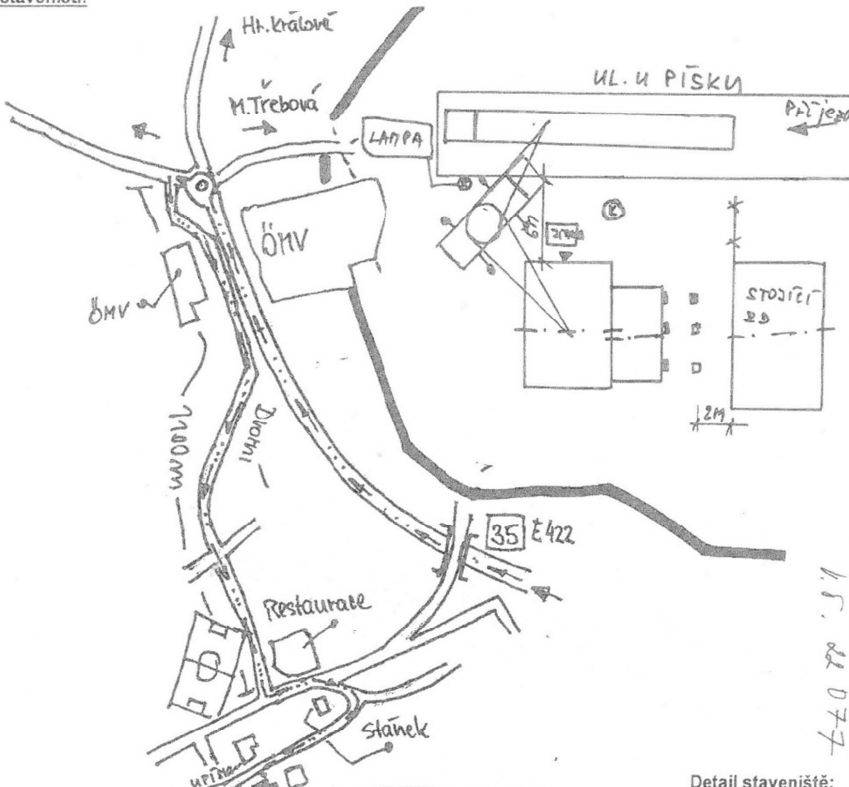
PŘÍLOHY

Příl. 1 – Logo firmy RD Rýmařov.⁷²




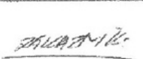
⁷² Zdroj: GOOGLE.CZ *Logo firmy RD RÝMAŘOV*. [online]. 2013 [cit. 2013-06-20].

Příl. 2 - Náčrt dopravní trasy při dovozu zboží na stavbu (trasovka).⁷³

		NÁČRT DOPRAVNÍ TRASY		HS 36447	
tel. 554 252 111, fax 554 252 333, 554 252 127 - montáže					
Zákazník:		Adresa:		Tel.:	
		57101 Moravská Třebová			
Staveniště: 57101 parc.č.1946/10; ulice U Písku, Moravská Třebová					
Typ:		Nova 101/38°		Stavebník: zákazník	
Trasa č.:	Jeřáb: ano	Tahač: ne	Km (SRN):	Km (celk.): 60	
viz zadní strana					
Ubytování: JEŘ(28.11.-1.12.)+POK(30.11.-4.12.); Penzion Ferda, Brněnská 42/88, 571 01 Moravská Třebová, tel. 737 73 82 31 Tereza Jokešová, 603 54 20 76 Ladislav Jokeš. Cena za jednu osobu je 250, vč.DPH.					
Popis trasy: Z Rýmařova přijet do Moravské Třebová po silnici č.35. Zde na kruh.objezdu odbočit vlevo a následně hned vlevo na Dvorní ulici, dále jet po hlavní až ke hřišti; zde odpočít vlevo na Jevičskou ulici a následně vpravo na ulici U Písku. Na konci ulice vlevo je stavba.					
Příjezd. komunikace: asfalt			Kategorie: B		
Možnost parkování u staveniště: max. 1 vozidla;			ostatní vozidla parkovat co nejbliže staveniště		
Poznámka:					
Příjezd ke staveništi:					
					
Přílohy:		Vypracoval: Vladimír Mikula		Detail staveniště:	
				Dne: 9.11.12	

⁷³ Zdroj: Interní dokumentace firmy.

Příl. 3 – Ukázka části konečné specifikace.⁷⁴

Konečná specifikace	Ke smlouvě o dodávce domku - stavby RD	Smlouva č. 35769 List č.: 2/5
Betonové tašky - KM BETA - Elegant; Barva : černá Víkřf ; počet ks :1 Bez protisněhových tašek Bez náslapných tašek a rostu Taška plástová antenní ; počet :1 Ucpávka hřebenáče standard; plástová v barvě krytiny		
Střešní a štítové podhledy : Dřevěné palubkové - Standard ; Barva : Rhenocoil ;G: TL 45 nussbaum ; E: FK 47 kastanie VP3196		
ELEKTROINSTALACE		
Napěťová soustava :		
Napěťová soustava 3NPE-50 Hz ; 400 V/ITN -S		
El. rozvaděč :		
Elektrozvaděč ; kompletně vybavený dle ČSN dodá a zabuduje RD Rýmařov Umístění rozvaděče v místn.čís.:111		
Zásuvky a vypínače :		
Zásuvky a vypínače ELSO ; barva : bílá Vypínače bez kombinace se zásuvkami ; zásuvky umístít pod vypínače nad podlahu ; Venkovní zásuvka 220V - poloha viz půdorys , vypínačelá z míst.čís.:103,111		
Změny v instalaci :		
Změny v elektroinstalaci vyznačeny ve výkresových přílohách ; TV-SAT rozvod, zásuvky v místnostech dle výkres.přílohy; kabeláž vést do půdního prostoru ;102,103,106,107,108 Telefonní krabice a chránící trubky ve stěnách ; viz přílohy ;101 Datová zásuvka pro napojení počítače v m.č.:102,103,106,107,108 kabeláž UTP 8-žil. vést do prostoru rozvaděčeodsud jeden kabel na půdu(zapojení těchto zásuvek provede odborná firma zákazníka Svátlo a zásuvka v půdním prostoru Venkovní svítidla ; rozmístění viz výkres.přílohy ;bílá noha+bílá koule;m.č.100 s čidlem;m.č.103 bez čidla EŽS firmy L.A.S.O. - viz atyp úpravy; Hromosvod firmy REELZA - viz atyp úpravy		
ÚSTŘEDNÍ TOPENÍ		
Kotel :		
Elektrický kotel Protherm RAY; nádrž Hydrounit 300l+2x solární panel na střeše včetně kompletního příslušenství,připojení a spuštění do provozu zajistí RD Rýmařov Připojka topného média(elektrika) zajistí zákazník do 5. dne montáže. V případě, že tuto podmínku nesplní, zavazuje se zajistit uvedení kotle do provozu sám a na vlastní náklady.		
Otopná tělesa :		
Sušák na ručníky m.č.109 - dle příloh SIKO Otopná tělesa desková s termostat. ventily; umístění dle příloh		
Trubkový rozvod :		
Trubní rozvod topení - měděný		
Podlahové topení :		
.....		
ZDRAVOTECHNIKA		
Zařizovací předměty :		
Zařizovací předměty (umístění, provedení, event.rozměry a typ) jsou vyznačeny v přílohách specifikace Typ keramických zařizovacích předmětů :109,110 - dle příloh SIKO Připojka pro automat.pračku v jednoduchém provedení v místnosti čis.:111 Připojka pro myčku v místnosti čis.:104 Zahradní kohout mrazuvzdorný KEMPER; počet ks :1-vyveden z m.č.111		
 		

⁷⁴ Zdroj: Interní dokumentace firmy.