

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2015-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Dušan Hradil

**Řízení dodavatelského řetězce a jeho implikace u
vybraného subjektu/ Supply Chain Management and the case
study**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Et Ing. Daniel Toth, PhD at PhD

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2015-2018

DIPLOMA THESIS

Dušan Hradil

**Supply Chain Management and its implication on the case
study**

Prague 2018

Diploma Thesis Work Supervisor:

Mgr. Et Ing. Daniel Toth, PhD at PhD

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval(a) samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal(a), v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Jméno autora

Poděkování

Děkuji vedoucímu své práce, panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi Dr. za podporu a inspirativní rady a návrhy při psaní této mé diplomové práce. Děkuji také společnosti Nyklicek a spol. s.r.o. a jejich zaměstnancům za jejich otevřenost a spolupráci, a zejména panu Rudolfu Paarovi st., spolumajiteli společnosti.

Anotace

Diplomová práce se ve své teoretické části zabývá supply chain management a všemi příbuznými obory v oblasti logistiky. Rozebírá skladování, logistiku, dopravu a také teoretické aspekty vnitropodnikových elektronických systémů. Dále také vytváří ideální model dodavatelského řetězce. Praktická část na základě rozhovorů s majitelem a vedením společnosti testuje ideální model s podnikovým uspořádáním a odpovídá na otázky: Proč je supply chain management klíčový aspekt při úspěšnosti vybraného výrobního podniku. Diplomová práce ve své závěrečné části navrhuje řešení pro zlepšení výkonnosti daného podniku.

Klíčová slova

Dodavatelský systém, doprava, logistika, řízení dodavatelského řetězce, řízení toku hotových výrobků, skladové hospodářství, snižování nákladů, podnikový informační systém, výroba.

Annotation

In the theoretical part, the Diploma thesis mainly discussing supply chain management and the other parts in the field of logistics. The thesis explaining and describing the warehousing, distribution, transportation and the other aspects such as Enterprise Resource Planning Systems. There is also created Ideal Supply Chain model. Practical part of the thesis is based on the interviews with the company's owners and company's leaders. The Diploma thesis tries to answer the question: Why is the supply chain management the key aspect in the case study's company profitability? In the final part, there are developed suggestions how to improve the effectiveness and efficiency of all parts of the company's chain.

Keywords

Cost cutting, Enterprise Resource Planning System, logistics, production, supply chain management, transportation, warehousing.

ÚVOD.....	9
CÍL PRÁCE A METODIKA	13
LITERATURA REŠERŠÍ.....	16
TEORETICKÁ ČÁST.....	27
1 ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE	27
1.1 Řízení dodavatelského řetězce ve výrobním prostředí	29
2 KLÍČOVÉ ČÁSTI IDEÁLNÍHO MODELU SCM.....	31
2.1 Nákup a řízení dodávek v režimu „Just in time“	31
2.2 Inventory management	34
2.3 Logistika	36
2.3.1 Logistická předpověď/ prognóza	38
2.4 Doprava.....	39
2.5 Skladové Hospodářství	40
2.6 Podnikový informační Systém.....	43
PRAKTICKÁ ČÁST	47
3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU NYKLÍČEK A SPOL. S.R.O.	47
3.1 Vyjádření dodavatelského řetězce graficky	52
3.2 Nákup a řízení dodávek v režimu „Just in time“ ve společnosti nyklíček.....	53
3.3 Řízení zásob – Inventory Management ve společnosti nyklíček a spol. s.r.o.....	55
3.4 Logistika ve společnosti Nyklíček a spol. s.r.o.....	58
3.5 Doprava.....	59
3.6 Skladové hospodářství ve společnosti Nyklíček a spol. s.r.o.	60
3.7 IT systémy ve společnosti Nyklíček a spol. s.r.o.	62
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	64
ZÁVĚR	68
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	71
SEZNAM ZKRATEK	73
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	75

SEZNAM PŘÍLOH.....	76
---------------------------	-----------

ÚVOD

V dnešní globální ekonomice byla moc a síla nákupčích nahrazena silou zákazníků. Z důvodu existence nových globálních konkurentů /společnosti z Asie/ v textilním průmyslu na trhu Evropské Unie vzniknul obrovský tlak na ceny. V roce 2005 Evropská Unie zrušila všechna dovozní kvóta a cla na dovozy textilního zboží z Číny a ostatních zemí z Asie. Tyto kroky obrovsky ovlivnily a ovlivňují český textilní výrobní sektor. Mnoho českých výrobců nebylo a nejsou schopni konkurovat textilním výrobcům ze zemí Asie, a to zejména z důvodu neporovnatelně levné pracovní síly. Podle všech odborníků pohybující se v dané oblasti by čeští výrobci měli okamžitě přijmout kroky ke zlepšení své konkurenceschopnosti na českém, potažmo evropském trhu.

Jsou dva důvody, proč jsem se rozhodl pro toto určité téma mé diplomové práce. Prvním důvodem jsou mé pracovní zkušenosti. Více než tři roky jsem pracoval v supply chain oddělení a také dva roky jako logistik ve skladu a výrobním závodě. Proto mám praktickou zkušenost s touto částí podnikové ekonomiky.

Druhým důvodem mého výběru tohoto tématu je můj zájem o obor supply chain management, a to zejména o dopravu a logistiku. Dnes je Česká republika členem Evropské unie. Také jsme se stali křižovatkou celé Evropy, a to díky našemu geografickému umístění týkající se dopravy zboží mezi západem a východem, a také mezi severem a jihem.

Hlavní hypotézou zkoumání práce bude následující otázka: Může efektivní Supply Chain Management /Řízení dodavatelského řetězce/ zlepšit výkonnost ekonomického subjektu? Zkoumaným objektem je vybraný textilní závod ve východních Čechách. Pokusíme se prozkoumat, zda efektivní procesy v celém Supply Chain této společnosti mohou opravdu zlepšit celkovou výkonnost podniku.

Snižování nákladů a zlepšení služeb poskytovaných zákazníkům může být dosaženo skrze zefektivnění supply chain managementu a také zlepšením logistiky. Zefektivnění supply chain managementu znamená, že služby pro zákazníky jsou efektivnější, a také náklady, za které se poskytují tyto služby, jsou nižší.

Vybraným subjektem této diplomové práce je soukromá společnost Nyklicek a spol. s r.o. Tuto firmu zprivatizovali v roce 1994 její dva bývalí zaměstnanci společně s neteří

bývalého majitele. Dnes je jednatelem a provozním ředitelem pouze jeden z nich, druhý ze společnosti odešel ze zdravotních důvodů své manželky. Zde je také důležité zdůraznit, že textilní průmysl má více než třístaletou historii v českých zemích, a to zejména ve východních Čechách, kde má společnost sídlo. Subjekt má v současné době sto zaměstnanců. Ovšem na počátku devadesátých let 20. století jich měl třikrát více. Majitelé museli postupně snížit počet zaměstnanců a zvýšit produktivitu práce, aby zůstali konkurenceschopní na trhu. Společnost v současné době vyrábí technické tkaniny, tkaniny určené pro domácnost a košiloviny. Tedy textilní prvovýroba. Tyto výrobky jsou dále distribuovány na český, ale zejména evropský trh.

V kapitole Literatura řešerší budou zmíněny všechny zdroje a seznam použité literatury shromážděné na téma týkající se supply chain management. Budou vybrány dostupné dokumenty, které obsahují informace, data, a také myšlenky a představy. Také tyto dokumenty budou vyhodnoceny ve vztahu ke svému výzkumu. Práce bude diskutovat všechny možné složky a součásti ideálního modelu supply chain managementu. Otázky se budou zejména týkat dopravy, logistiky, řízení materiálu a skladování. Zde bude důležitý vztah mezi zákazníky a dodavateli (výrobci), kteří očekávají vzájemnou spolupráci a výměnu znalostí a zdrojů. Supply chain se liší společnost od společnosti. Proto bude v kapitole Literatura řešerší zmíněna každá jednotlivost odpovídající všem součástem Dodavatelského systému.

V kapitole Cíl práce a metodika bude čtenář seznámen s cílem práce, kde na základě studia zdrojů a na základě autorových pracovních zkušeností bude vymodelován ideální Supply Chain Management model. Dále bude popsán stav Supply Chain u vybraného subjektu a následně doporučeno majitelům společnosti návrhy k možným změnám v jejich podniku. Metodika bude sledovat pozitivistický přístup, aby se autor vyhnul spekulacím a mohl vycházet jen z „daného“, tedy pouze z faktů. Práce bude následovat výzkumný deduktivní přístup, protože cíl výzkumu je zaměřen na testované tvrzení o vztahu mezi dvěma koncepty (ideální Supply chain model a Supply Chain Model textilního závodu). Co se týče výzkumné metody, výzkumná strategie bude vycházet z více metodického přístupu ve dvou fázích v autorově testovaném subjektu textilního závodu. Prvním přístupem bude obsahová analýza, která umožní prozkoumat relevantní údaje a informace. Druhým přístupem budou rozhovory se 7 klíčovými informátory: pan Rudolf Paar st. jednatel a provozní ředitel společnosti v jedné osobě; jeho syn pan

Rudolf Paar ml. obchodní ředitel; vedoucí tkalcovny v Novém Městě nad Metují pan Roman Holata; vedoucí zásobování a logistiky pan Jiří Papež; vedoucí finančního a zákaznického oddělení paní Andrea Pokorná; vedoucí pobočky v České Skalici pan Petr Dudek a vedoucí tkalcovny a přípravy v České Skalici pan Pavel Hušák. Tyto rozhovory vykreslí současné firemní přístupy a pohledy na společnost, a to zejména na oblast řízení dodavatelského řetězce.

Kapitola Teoretická část bude první polovinou těla tvořícího diplomovou práci. Zde bude rozvinut ideální model Supply Chain. Tento model bude založen na zjištěních z kapitoly Literatura Rešerší a také na pracovních zkušenostech autora. Supply Chain model bude zmíněn hlavně ve svých nejdůležitějších částech, a to: flexibilita zákaznického servisu, nákup a JIT (just in time) „právě v čas“ koncept, řízení zásob jako klíčová reálná proměnná v řízení dodavatelského řetězce, logistika a tok zboží a materiálu skrze tzv. „potrubí“, hlavní záměry logistiky jako snížení nákladů, snížení náročnosti společnosti na kapitál a zlepšení služeb zákazníkům. Tato kapitola bude také obsahovat informace o dopravě a její zásadní důležitosti na Supply Chain model. Poslední částí bude ERP (Enterprise Resource Planning) vnitropodnikový informační systém. Toto je dle názoru autora nejdůležitější faktor ovlivňující celý řetězec. Proto se práce v této kapitole také zaměří na podnikové informační systémy. Autor věří, že tyto jsou klíčovým nástrojem pro spojení všech částí firemního Dodavatelského systému. V této kapitole bude také prodiskutována historie Supply Chain ve smyslu výrobních procesů. Zde budou uvedeny různé druhy modelů Supply Chain ve velkých nadnárodních společnostech a také v menších výrobních závodech ve spojitosti k jejich efektivitě.

V kapitole Praktická část bude popsán vybraný subjekt, společnost Nyklicecká a spol s.r.o. a všechny relevantní informace spojené s tématem Supply Chain, který bude vymodelován.

Poté budou tyto modely porovnány a navzájem otestovány. První model založený na zjištěních z kapitoly Teoretická část a druhý model založený na zjištěních v autorově vybraném podnikovém subjektu. Tyto dva modely Supply Chain budou porovnány zejména v jejich nejdůležitějších částech.

Dále bude následovat kapitola Návrhy řešení. Ta bude obsahovat praktické dopady autorova výzkumu v oblasti Supply Chain u vybraného subjektu. Význam bude ležet

v doporučení pro majitele společnosti v oblasti strategie řízení Supply Chain v jejich firmě a celkově v jejich business modelu. V této kapitole budou také shrnuty výsledky a nálezy prezentované v předchozí kapitole Praktická část. Tyto budou odborně zhodnoceny také díky autorově pracovním zkušenost v oboru, skrze sběr dat a skrze jejich analýzu.

V kapitole Závěr práce odpoví na otázky týkající se autorova výzkumu. Zde budou také konfrontovány cíle obsažené v kapitole Cíle práce a výsledky řešení. Kromě toho zde bude také naznačeny možné další směry pro další výzkum v budoucnu. To znamená, že některé části Supply Chain by měly být v budoucnu hlouběji analyzovány a projednány. Další směr výzkumu by se měl zejména zaměřit na oblast Supply Chain, která může být potencionálně zajímavý pro zkoumaný subjekt, nebo která by eventuálně zlepšila finanční výkonnost subjektu. Zde bude také shrnut výzkum, který autor provedl ve vztahu k modelu Supply Chain Management. Budou zde popsány typy zdrojů a jejich možné těžkosti týkající se přístupu k anglicky psaným zdrojům. Kromě toho zde bude shrnuto autorovo více než roční pracovní úsilí na této diplomové práci.

Kapitola Seznam použitých zdrojů bude obsahovat ty prameny, které budou použity při zpracování této práce. A to jak ty, které budou přímo odkazovat na text, tak také prameny, které nebudou přímo odkazovat na text práce. Tyto prameny budou prostudovány z důvodu hlubšího pochopení tématu Supply Chain Management.

Kapitola Seznam obrázků, tabulek a grafů bude obsahovat důležité grafy, které budou dokládat vlastní řešení této práce. Budou velice zajímavé a také budou podporovat v důležitých bodech teoretickou část. Bude jednat zejména o grafický model ideálního řízení Supply Chain.

Kapitola Seznam příloh bude obsahovat dotazník pro majitele a vedoucí pracovníku podniky z oblasti hodnocení logistického výkonu vhodným systémem ukazatelů.

V celé práci budou využívány obecné zásady citování, a to metodu jméno-datum. Je to Harvardský systém a jedná se o nejčastější způsob odkazování. Práce bude vycházet z platných písemných a bibliografických norem, a to ČSN 01 6910, ČSN ISO 690 (01 0197).

CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce bude nalézt odpovědi na následující otázky: Může efektivní Supply Chain Management zlepšit celkové hospodaření podniku? Jak efektivní je model Supply Chain v textilním výrobním závodě u vybraného ekonomického subjektu? Důležitost těchto výzkumných otázek vyplívá ze současné nelehké situace na českém a evropském trhu textilních výrobců. Čeští výrobci textilií měli a mají stále větší problémy z důvodu konkurence z Asie.

Obsahem této kapitoly je nalezení výzkumného přístupu, který by odpovídal celkovému pojetí této diplomové práce. Dalším cílem této kapitoly bude nalezení důvodů pro vybrání přístupu implikace Supply Chain u vybraného subjektu. Posledním důležitým záměrem budou rozhovory, jako důležité výzkumné části projektu.

Vybraným subjektem, se kterým bude autor spolupracovat, je výrobní textilní společnost se dvěma pobočkami ve východních Čechách. Co se týče velikosti, společnost je malá, až středně velká se současným počtem cca. 100 zaměstnanců. Analýza řízení dodavatelského řetězce bude jednodušší, a to kvůli menší velikosti podniku.

Výzkum diplomové práce je částečně analýzou výrobní společnosti v soukromém vlastnictví, a částečně výzkum současných nových přístupů v teoretické a praktické oblasti Supply Chain management. To umožní rozvinout hlubokou znalost o výše uvedeném výrobním subjektu a lépe analyzovat procesy z pohledu řízení dodavatelského řetězce a dále přijít s novou strategií a doporučeními pro majitele společnosti. Výzkum bude následovat pozitivní filosofii. To znamená, že autor zaujme postoj a styl myšlení, které se vyhne spekulacím a bude vycházet jednotlivých ověřitelných faktů.

Saunders (2009, s. 66) tvrdí, že „výzkum v této tradici předpokládá roli objektivní analýzy, rozvážně tvořené nezaujaté interpretace o těch datech, která byl shromážděna ve zjevně daném hodnotném způsobu“.

Práci bude vycházet z deduktivního výzkumného pojetí, protože cíl výzkumu je zaměřen na testovaný předpoklad vztahu mezi dvěma koncepty (ideální model Supply Chain management a Supply Chain model textilního závodu). Tento přístup je více

objektivní a také kvantitativně orientovaný. V práci bude použito deduktivní zdůraznění, které má vědecké základy. Tyto míří od teorie k datům a má vysoce strukturovaný přístup.

Autor budu dále vycházet z fenomenologické filozofie a jejího zkoumání jevů, kde bude shromažďovat zdroje a literaturu týkající se Supply Chain managementu a jeho další analýzy. Výsledkem této analýzy bude formulace ideálního Supply Chain modelu. Výzkumným přístupem je případová studie. Pro tento přístup se autor rozhodl z důvodu zájmu o oblast Řízení dodavatelského řetězce a také z důvodu jeho přání získat pronikavé porozumění kontextu výzkumu a procesu poznávání v této oblasti.

Jednoduchá, dobře konstruovaná případová studie umožní zhostit se testování existující teorie a také poskytnout zdroj nové hypotéze. Na základě této myšlenky autor došel k závěru, že případová studie je lepší výzkumná strategie nežli průzkum, či jiný druh šetření.

Také Saunders konstatuje, že případová studie má značnou schopnost generovat odpovědi na otázku Proč, ale také zároveň na otázky, Co a Jak. Proto si autor vybral tento metodologický přístup jako nejvhodnější k odpovědím na výzkumné otázky.

Tato výzkumná práce bude reprezentativním průřezem. Studií určitého fenoménu /model supply chain ve vybraném subjektu/ v určitém čase /nyní/. Důvodem užití typu reprezentativního průřezu je dostatek času. Autor není schopen zkoumat vybraný komerční subjekt déle než 12 měsíců.

Po zvážení si autor vybral za hlavní část primárního výzkumu zpracování odpovědí majitelé společnosti a dalších šesti vedoucích pracovníků. Rozhovory se budou držet polo uspořádaného přístupu, tedy hloubkového, či podrobného průzkumu tázaných osob. Autor bude mít připraven seznam témat a otázek, které bude chtít obsáhnout. To znamená, že u některých tázaných osob mohou být vynechány některé otázky za předpokladu, že se autor neseťká se specifickým kontextem supply chain ve vztahu ke zkoumanému tématu. Doba trvání rozhovorů je naplánována tak, že by neměla přesáhnout 60 minut osobního setkání.

Osoba poskytující rozhovor bude informována předem o cílech rozhovoru a o užití získaných dat. Na druhou stranu je možné, že budou potřeba doplňující otázky. A to proto, aby byly lépe prozkoumány některé okruhy a zpřesněny věcná fakta. Tyto doplňující otázky budou poslány dotazovaným emailem. V průběhu rozhovoru a

následné diskuze si autor bude dělat ručně psané poznámky a také si celou aktivitu bude nahrávat za použití diktafonu, či mobilního telefonu. Tyto záznamy budou dále použity k hlubší analýze.

Při rozhovorech budou použity tzv. „otevřené otázky“. Ty umožní dotazovaným osobám definovat a popsat situace a události. Otevřená otázka je záměrem k pobídnutí dotazovaného poskytnout rozsáhlou a rozvinutou odpověď. A může být využita k prozrazení či odhalení stanoviska nebo přístupu a také k získání fakt a skutečností“.

Následně budou při rozhovorech použity tzv. „zjišťovací otázky“. Ty umožní dotazovaným osobám přezkoumat a projít odpovědi, které jsou důležité a významné ve vztahu ke zkoumanému tématu. Tyto otázky budou vypadat jako „otevřené otázky“, ale smyslem budou vyžadovat konkrétní zaměření a směřování.

LITERATURA REŠERŠÍ

Cílem této kapitoly je vyhodnotit a posoudit všechny možné prameny současné literatury, které budou zmiňovány, nebo citovány v této výzkumné práci. Každý pramen, který bude zmíněn v této kapitole, bude stručně popsán a shrnut do jednoho, či více odstavců. Dalším důležitým cílem této kapitole bude poskytnout čtenáři aktuální vhled na problematiku Supply Chain Management a vytvoření uceleného přehledu. Co se týče druhu rešerší, jedná se o hledisko podle použitých pramenů. V tomto případě rešerše dokumentografická (bibliografická).

Christopher definuje ve své práci Supply Chain „dodavatelský řetězec“ jako „*sít v organizacích oboustranně propojené skrze tzv. po směru proudění „downstreams“ a proti směru proudění „upstreams“ v různých procesech a aktivitách. Tato síť produkuje hodnotu ve formě produktů a služeb v rukou konečného zákazníka. Každé z těchto organizací v řetězci jsou navzájem závislé z pohledu definice ale zároveň paradoxně závislé tradicí vzájemně nespolupracovat*“¹. Autor se zaměřuje zejména na jednu důležitou část dodavatelského řetězce a tou je logistika. Ta má svůj původ v armádní strategii. Komerční subjekty tento přístup převzali a implementovali do průmyslu. Autor dále tvrdí, že skrze těsnější spolupráci s dodavateli se dosáhne lépe řízené kapacitní plánování výroby, snížení stavu zásob, nebo zlepšení obslužnosti zákazníka. Autor také dále shledává, že jedním z největších vlivů na proměnu dodavatelského řetězce přišel od revoluce nazývané JIT (just in time) „právě v čas“. Podle autora je princip JIT velice jednoduchý: „*Žádný výrobek by neměl být vyroben či přepraven, dokud na něj neexistuje poptávka*“².

Toto tvrzení posilují nálezy v knize autorů Slack, Chambers a Johnston, kteří popisují charakteristiku JIT jako „disciplinovaný přístup ke zlepšování celkové výkonnosti a odstraňování plýtvání ve výrobě“³. Tento přístup upevňuje jejich model JIT a zároveň

¹ Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. 5. mezinárodní vydání. New York: Financial Times/ Pearson Education, 2016. s.122 ISBN 978-1-08379-7

² Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. 5. mezinárodní vydání. New York: Financial Times/ Pearson Education, 2016. s.126 ISBN 978-1-08379-7

³ Slack, N., Chambers S. a Johnston R. Operations Management. 6. vydání. New York: Financial Times Management. 2010. s.19. ISBN 9780273708476.

se stává klíčovou součástí jimi modelovaného řízení dodavatelského řetězce. Podle Slack, Chambers a Johnston dodavatelský řetězec svými charakteristikami postihuje a zahrnuje mnoho aktivit komerčního subjektu. Mezi něž patří nákup a řízení zásobování, řízení distribuce materiálu a v neposlední řadě logistika a vnitropodnikové řízení materiálu.

Autoři ve své práci také velmi dobře vysvětlují koncept hodnotového řetězce „chain“ a integrující roli logistiky v uspořádání organizace, která mimo jiné zahrnuje fyzickou distribuci zboží skrze supply chain ke koncovému zákazníkovi. Autoři také definují řízení distribuce jako řízení skladových zásob a dopravních systémů spojených se skladovými systémy.

Tato tvrzení dobře doplňují Tomek a Vávrová, kteří popisují efektivní skladování jako metodu snižování hodnoty materiálu a zboží na skladě a také snižování nákladů na skladování za současné optimalizace výroby. Autor také tvrdí, že když je sklad plně integrován, je to „pravá ruka“ výroby a pomáhá poskytovat výrobnímu záводу správnou směs přímých dodávek různorodého materiálu a zboží.⁴

Toto je důležité, protože Christopher také tvrdí, že *„pokud přidáme sklad do logistického systému, pak nám klesnou celkové náklady na přepravu mnohem více, než fixní a proměnlivé náklady na skladování, a potom tedy budou celkové náklady sníženy. Současné skladovací systémy nabízejí mnoho služeb s přidanou hodnotou“*⁵. To jsou např. slučování, zajíždění do doku, automatizace, rezervní zásobování, spot stocking (skladování zboží a materiálu ve skladech umístěných na strategickém místě během zvýšené poptávky), mixing (kombinování dodávek v jednu skladě od mnoha dodavatelů a následné odeslání v jedné dodávce) a také podporu produktů. Do oblasti skladování také patří ovládací zařízení, pohyb zboží a materiálu po skladu a další. Ústředním bodem tohoto všeho je vidět sklad jako přesunovací a průchodné zařízení oproti tradičnímu pohledu skladu jako uskladňovacímu prostoru. Autor dále tvrdí, že ekonomický zisky ze skladování se uskutečňují, pokud celkové upotřebení jednoho, či

⁴ 7. Tomek, G., Vávrová V. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 55. ISBN 978-80-247-1479-0

⁵ 4. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. 5. mezinárodní vydání. New York: Financial Times/ Pearson Education, 2016. s.221. ISBN 978-1-08379-7.

více zařízení přímo snižuje logistické náklady. Důležité je, že sklad může být využit k odložení, či přesunutí doby výroby, k procesování a lehkým výrobním aktivitám.

Pernica ve své práci studoval adaptaci tradičních skladovacích způsobilostí k současným prováděným službám a snižování nákladů jako velmi příklad dnešního moderního supply chain managementu.⁶

Nadto Tomek a Vávrová docházejí k závěru, že systém skladu v organizaci musí být úzce propojen s fyzickou přepravou mimo organizaci. Autoři navrhuje jako optimální řešení pro malé a střední společnosti zadávat veškerou dopravu subdodavatelům. Podle jejich studie je jedním z nejdůležitějších přístupů zlepšení účinnosti supply chain znám jako tzv. „časová komprese“. To v zásadě znamená rychlejší tok materiálu a zboží skrze řetězec a tok informací zpět. Autoři porovnávají supply chain k toku skrze potrubní vedení.⁷

Na tento argument dále navazuje práce Grose a Grosové, kteří rozvinuli model pro potrubní vedení dodavatelského řetězce“ produktů, ve kterém tzv. teče skrze různé podnikové operace v řetězci a také ve kterém jsou produkty skladovány na různých místech. Také oni svůj model porovnávají s potrubím (tentokrát ropovod), skrze které „tečou“ produkty a materiál. Autoři ve své knize tvrdí, že všechny součásti potrubí musí být integrovány. A to tak, aby byl sdílen konečný hlas zákazníka.

Toto je důležité, protože konečný zákazník je pouze jediná a opravdová hodnota v systému supply chain. Autoři věří ve fakt, že skrze supply chain potrubí může být snížen stav zásob v celém řetězci.⁸

Časový proces zkracování či zrychlování toku zboží a materiálu skrze potrubí koresponduje se studií Tomka a Vávrová zmíněno výše.

Heizer ve své práci dochází k závěru, že *„nejdůležitějšími body v supply chain jsou vztahy s přímými dodavateli a zákazníky. Tyto spatřuje jako vnitropodnikové spolupracující dohody, které formují individuální párové operace v dodavatelském řetězci. Zdrojem těchto podnikových operací mohou být různé faktory, jako jsou*

⁶ Pernica, P. Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Praha: Radix, 2010. s. 18. ISBN 80-86031-59-4.

⁷ Tomek, G., Vávrová V. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. s.68 ISBN 978-80-247-1479-0.

⁸ Gros, Ivan., Grosová, Stanislava. Dodavatelské systémy/ Supply Chain Management. 1. vydání. Přerov: Vysoká škola logistiky o.p.s., 2012. s. 22. ISBN 978-80-87179-20-8.

*materiál, pracovní síla nebo vybavení podniku*⁹. Toto je relevantní k této výzkumné práci, protože vyzdvihuje fakt, že se očekává nejen spolupráce mezi dodavateli a zákazníky, ale také sdílení dovedností a zdrojů mezi nimi. Podle Heizera je klíčovým prvkem partnerského obchodního vztahu důvěra. Ve smyslu kategorizování vztahů v supply chain existují dvě důležité dimenze. Co si společnost vybere k zadávání externím dodavatelům a koho si vybere k těmto dodávkám. Dle Heizera je „dnešním trendem přeorientovat vztahy s mnoha dodavateli k bližší spolupráci s méně subjekty, ale na základě dlouhotrvajícího virtuálního chodu“¹⁰. Proto je nápad „rozvoj dodavatele“ ne pouze jiným pojmenováním snižování nákladů, ale zejména pojmenováním tzv. marketingového přístupu. Dle Chase a Aquilano „mnoho komerčních společností nyní nachází v tomto rozvoji zdroj inovace a konkurenční výhody. Dodavatelé jsou na začátku toku zboží v supply chain, a proto se zapojují do rozvoje a pomáhají sebou přinést nové inovativní řešení. Ústředním bodem toho všeho je ujištění, že dodavatelé splňují podnikové standardy kvality jako je tzv. ISO, nebo BSI“¹¹. Také často vyplňují tzv. „hodnocení dodavatele“ a společně vytváří dodavatelsko-odběratelskou asociaci ke sdílení nejlepších zkušeností. Model autorů Chase a Aquilano je obchodním modelem prospěšným zejména z hlediska finanční stránky. Podle autorů dodavatelské řetězce spolu navzájem soutěží. Ne společnosti, jak tomu bývalo dříve.

Russell and Taylor promýšlí vztah mezi výrobními společnostmi a jejichmi náklady na přepravní ceny. Tímto se dostali k zjištění, že velice důležitou roli v distribuci hrají servisní společnosti, které tyto služby poskytují. Autoři tvrdí, že „*náklady na přepravu jsou závislé na tom, kde společnost sídlí, a to ve vztahu ke svým dodavatelům, skladům, distribučním centrům. Ale zejména nejdůležitější je, kde sídlí zákazníci společnosti*“¹². Autoři nastínili ve své práci téma řízení materiálu, které je plně integrováno do všech

⁹ Heizer, J., Render B. Operations Management. 11. vydání. New York: Pearson International Edition. 2012. s. 243. ISBN 978-0132863308.

¹⁰ Heizer, J., Render B. Operations Management. 11. vydání. New York: Pearson International Edition. 2012. s. 279. ISBN 978-0132863308.

¹¹ Chase, R. B., Aquilano, N. J. Operations & Supply Management. 12. mezinárodní vydání. Chicago: Richard D. Irwin, 2008. s. 332. ISBN 9780073403298.

¹² Russell, R. S., Taylor B. W. Operations Management: Creating value along the supply chain. 7. vydání. New Jersey: Prentice Hall. 2010. 978-0470525906.

etap výrobního procesu. Proces je řízen těmi samými lidmi a reportuje se těm samým nadřízeným v organizaci. Autoři také popisují nejrůznější typy přeprav, mezi kterými je možnost výběru a které se nejlépe hodí pro ten který druh společnosti.

Tento fakt má vztah v této výzkumné práci, protože je klíčové, jaký typ přepravy a jakého dopravce si společnost vybere. Nicméně autor této práce ze své pracovní zkušenosti tvrdí, že železnice jsou obzvláště vhodné pro přepravu zboží, materiálu, kontejnerů a surovin na dlouhé vzdálenosti, který nemá příliš velkou hodnotu a má velkou hustotu (tedy velkou váhu).

Russell and Taylor dále navrhují a doporučují podnikům využívat tzv. zajištění zdroje on jednoho přepravce než využívat více přepravců. Toto má za následek pevnější vztah zadavatel přepravy a přepravcem. Díky tomuto zajištění se stávají na sobě více závislí a jsou dále odhodlanější si více pomáhat a také více a lépe spolupracovat.¹³

Schary and Larsen ve své publikaci o tématu supply chain rozvíjejí zjištění, že „dodavatelský řetězce zahrnuje celou škálu jednotek v organizaci, a to od nákupu materiálu a výrobních součástí až po dodání hotových výrobků koncovému zákazníkovi“¹⁴. Podle představ autorů je hlavním úkolem řízení dodavatelského řetězce poskytovat servis zákazníkům. A ten se má rozprostít skrze hranice přes celou organizaci a má být koordinován skrze informační systém, který je dosažitelný všem zaměstnancům.

Schary a Larson tvrdí, že „rozvoj řízení dodavatelského řetězce jako vnitropodnikové sítě výrazným způsobem proměňuje roli řízení logistiky. Konečným a hlavním cílem je reagovat na veškeré požadavky všech zákazníků, na různých trzích s co nejmenší spotřebou firemních zdrojů“¹⁵. Toto je významné pro tuto výzkumnou práci, protože to zdůrazňuje myšlenku, že tradiční rolí logistiky bylo poskytnout fyzické spojení mezi provozními fázemi. Kdežto dnešní řízení dodavatelského řetězce jako síť rozšiřuje svoji

¹³ Russell, R. S., Taylor B. W. Operations Management: Creating value along the supply chain. 7. vydání. New Jersey: Prentice Hall. 2010. 978-0470525906.

¹⁴ Schary, B. Philip; Skjott-Larsen, Tage. Managing the Global Supply Chain. 3. vydání. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. 2007. s. 112. ISBN 978-8763001717.

¹⁵ Schary, B. Philip., Skjott-Larsen, Tage. Managing the Global Supply Chain. 3. vydání. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. 2007. s.331. ISBN 978-8763001717.

koordinační a řídicí roli ve všech aktivitách, které se nějakým způsobem vztahují k výrobku.

Ústředním bodem těchto faktů je začlenění plánování a tok výrobků od dodavatele k zákazníkovi. Podle autorů supply chain zahrnuje strukturu, procesy operativního zásobování a také organizaci obchodních jednotek do jednotné integrované sítě. Schary a Larsen poukazují na to, že hlavním požadavkem kladeným na koncepci supply chain je sloužit firemní strategii, ve které většina vedoucích pracovníků logistiky se přímo neúčastní formulování této strategie.

Na formulování supply chain strategie navazují ve své práci Davis, který definuje „*pět složek, které ovlivňují strategii: výroby, zákazníci, vyjednávací síla dodavatelů, současní a potencionální konkurenti a hrozba nahrazení výrobků*“¹⁶. Tato strategie je vybudována na úzkém vztahu se zákazníky a dodavateli a na strategickém spojení s konkurenty. Dále na vstupní bariéry k potencionálním konkurenceschopným produktům skrze vývoj výrobků a na účinnosti provozu.

Na tuto argumentaci navazuje Simchi-Levi, který vyvinul model supply chain pro zákaznický servis. Z autorova pohledu je „*poskytování zákaznického servisu výsledkem všech logistických aktivit. Nejdůležitější cestou k plánování supply chain v organizaci je z pohledu maximalizace zisku spíše než z pohledu minimalizace nákladů*“¹⁷.

Autor dále vyvozuje, že z pohledu vnitropodnikové perspektivy byl zákaznický servis až do nedávna viděn jako nepostradatelný bod v marketingové strategii. Co se týče zákaznického servisu a supply chain modelu, tak ty jsou podobné modelu u autorů Chase a Aquilano. V tomto modelu je kladen důraz na distribuci, která poskytuje patřičnou úroveň servisu. Ten musí naprosto vyhovovat požadavkům zákazníka a může zároveň vést přímo ke zvýšení prodeje, zvýšení podílu na trhu a v neposlední řadě zvýšit celkovou ziskovost a růst. Simchi-Levi dále argumentuje, že supply chain management hraje klíčovou roli v udržování vztahů se zákazníky. Tento vztah musí být posilován ve spolupráci se supply chain a to proto, aby zákazníci zůstali loajální ke svým dodavatelům. Toto je relevantní ve vztahu k mému výzkumu, protože to

¹⁶ Davis, Robert A. Demand-driven inventory optimization and replenishment: creating a more efficient supply chain. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2013. s.149. ISBN 978-1-118-58456-9.

¹⁷ Simchi-Levi, David. Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies. 3. vydání. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 2009. s. 22. ISBN 9780073341521.

vyzdvihuje důležitý bod: rozhodnutí o zvýšení úrovně zákaznického servisu v rámci supply chain pro zákazníka je nezbytností k dosažení cílů podnikové ziskovosti.

Kromě toho Ballou dochází k závěru, že „logistika je souborem funkčních aktivit, které se mnohokrát opakují skrze kanál. V tomto kanále je surový a nezpracovaný materiál přeměněn na konečný produkt“¹⁸. Autor ve své studii tvrdí, že logistické aktivity poskytují most mezi výrobním oddělením a umístěním trhu, které jsou oddělené v čase a vzdálenosti. A proto jsou doprava a skladové zásoby nejdražšími logistickými aktivitami.

Podle autora má logistická strategie 3 záměry: „*snižování nákladů, snižování operačního kapitálu a zlepšování služeb zákazníkům. Nicméně hlavní část učebnice se věnuje strategii hospodaření se skladovými zásobami*“¹⁹. Autor prozkoumává oblast řízení zásob a jejich udržování na nejnižší možné hladině tak, aby byly v rovnováze s přímými a nepřímými náklady. Toto je také spojeno s hladinou zásob a s podnikovou potřebou udržovat její správnou hladinu vzhledem k uspokojování zákaznických objednávek. Ballou dále tvrdí, že skladové zásoby jsou považovány za nevhodné a neúspěšné. Protože absorbují kapitál, který může být lépe použit na např. zlepšení produktivity či konkurenceschopnosti. Dle autora mohou skladové zásoby maskovat problémy s kvalitou výrobků. Na druhou stranou je ovšem obtížné, ne-li nemožné bez skladových zásob plánovat a koordinovat tok materiálu a zboží napříč různými logistickými kanály. Toto je důležité, protože skladové zásoby představují hlavní využití kapitálu v provozních součástích společností. Toto je významné ve vztahu k mé výzkumné práci, protože zdůrazňuje fakt, že pokud má společnost ve skladových zásobách uložený kapitál, tak jí tato hodnota kapitálu stojí mezi 20 a 40 procenty za rok. O'Brien se zaměřuje na relevanci a důležitost informací, které „tečou“ skrze organizaci a na určitých místech se „setkávají“. Podle autora je cílem implementace takového Informačního Systému „sblížit a zjednodušit řízení různých úrovní v organizaci jako jsou: logistika, prodejní oddělení, výroba, oddělení řízení zásob, nákup, lidské zdroje,

¹⁸ Ballou, Ronald H. Business Logistics: Supply Chain Management. 3. vydání. New York: Prentice-Hall International, 2010. s. 213. ISBN: 978-0130661845.

¹⁹ Ballou, Ronald H. Business Logistics: Supply Chain Management. 3. vydání. New York: Prentice-Hall International, 2010. ISBN: 978-0130661845.

účetnictví a v neposlední řadě IT²⁰. O'Brien tvrdí, že důležitost integrace mezi těmito firemními součástmi spočívá v tom, že se neduplikují informace.

Toto je relevantní k této výzkumné práci, protože Informační Systém zviditelňuje, co se děje ve všech částech organizace, a proto umožňuje lepší kontrolní činnosti. Dle autora je nejdůležitější fakt, že Informační Systém umožňuje integrovat celé dodavatelské řetězce včetně dodavatele dodavatelů a zákazníky zákazníků.

Tento názor také posiluje výzkum Bowersoxe a Closse, kteří popisují Enterprise Resource Planning /podnikový informační systém/ jako „*příležitost k drastickému přehodnocení strategií řízení dodavatelského řetězce*“²¹. Autoři se ve svém bádání pokoušejí porozumět účinkům informačních technologií na výkonnost dodavatelského řetězce, kde vytvořená síť podporuje tři typy toku: tok materiálu, tok informací a finanční tok.

„Tři pilíře podírají důležitost sítě: procesy, struktury v organizaci a v neposlední řadě umožňují technologie“²². Proto je v této práci kladen důraz na výkon ve dvou hlavních funkčních oblastech supply chain. Prvním je fyzická funkce transformace, skladování a přeprava. Druhou funkční oblastí je zprostředkování trhu skrze spojení nabídky a poptávky. Dle autorů je ERP komplexní transakční řídicí systém, který integruje mnoho různorodých informačních procesních schopností a umísťuje data do jedné databáze. Organizace by mohla mít oddělené systémy pro oddělení nákupu, řízení objednávek, lidské zdroje a účetnictví, kde by si udržovali svoje vlastní odloučené zdroje dat.

Podle Yucesana, Wassenhova a Vose by podnikový informační systém spojil výše uvedené do jednotného souvislého systému. Badatelé také naznačují, že „*fragmentace podnikového informačního systému jako základního zdroje informací zpožďuje a pokrývá jejich tok skrze dodavatelský řetězec*“²³. Konečně dle autorů podnikový

²⁰ 9. O'Brien, James. Management Information Systems. 10 vydání. London: Irwin Professional Publishing. 2009. ISBN 9780073376813.

²¹ Bowersox, Donald J., Closs, David J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. 4. mezinárodní vyd. New York: McGraw-Hill, 2012. s. 223. ISBN 9780078024054.

²² Bowersox, Donald J., Closs, David J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. 4. mezinárodní vyd. New York: McGraw-Hill, 2012. s. 267. ISBN 9780078024054.

²³ Yucesan, E.; Wassenhove, van L. a Vos, B. (2009) The Impact of Information Technology on Supply Chain Performance: The ERP Phenomenon. France: INSEAD. (online) (citováno 30.4.2017) Dostupné z URL: https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-72.pdf

informační systém může potencionálně zprůhlednit celý řetězec tím, že eliminuje informační zkreslení a zvýší rychlost toku informací snížením informačních průtahů.

Zkoumání Rathouského bere v úvahu fakt, že „bližší a těsnější spolupráce se zákazníky nebo dodavateli může být výhodnou, užitečnou a prospěšnou pro všechny zúčastněné strany. Pokud takový partnerský vztah chybí tak mezera mezi těmito dvěma či více subjekty způsobí vážné neefektivní události v rámci dodavatelského řetězce“²⁴. Autor dále charakterizuje úspěšné obchodní partnerství tím, že mezi nimi dochází k otevřené výměně informací, vzájemnou důvěrou a závázání se k přijatým obchodním povinnostem. Ústředním bodem výše uvedených je snaha o spojený dodavatelský řetězec vedoucí k úspěchu.

Bartoš a Šunka popsali velmi dobře dva projekty, ve kterých se dodavatel pokoušel zlepšit obchodní vztahy s klíčovými zákazníky. Porovnáním těchto dvou případů se autorům podařilo odhalit kritické faktory a integrovat je do vylepšené konstrukce společného dodavatelského řetězce.²⁵

Toto je relevantní k mému výzkumu do té míry, že to nastiňuje kritické kroky v projektech zlepšujících a zefektivňujících dodavatelský řetězec. Tyto zjištění mohou pomoci vedením společností k tomu, aby začali od tzv. vztahu na délku paže budování důvěry v týmu a posunuli celou jejich společnost blíže k opravdovému partnerství. Autoři v neposlední řadě objevili, že složení týmu dodavatelského řetězce bylo z pohledu úspěšnosti projektu kritické a velmi obtížné tento tým sestavit. Ale nejdůležitějším bodem byl správný popis již existujícího dodavatelského řetězce jako začátek pro zlepšení a lepší vztahy v celém oddělení.

Tyto nálezy podporují zjištění autora Cooka, který popisuje vztahy v oblasti dodavatelského řetězce za nejvíce komplexní a nejméně prozkoumané sféře logistických operací. Autor prohlašuje, že „úspěch nebo nezdar obchodní či výrobní společnosti závisí na efektivitě vztahů v rámci dodavatelského řetězce“²⁶. Toto jejich

²⁴ Rathouský, Bedřich. Strategie a zdroje SCM. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2016. s. 34. ISBN: 978-80-7400-639-5.

²⁵ Bartošek, Vladimír., Šunka J. a Varjan, Matúš. Logistické řízení podniku v 21. století. 1. vydání. Brno: CERM, 2014; ISBN 978-80-7204-824-3.

²⁶ Cooke, James A. Protean supply chains: ten dynamics of supply and demand alignment. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. s. 67. ISBN 978-1-118-75966-0.

tvrzení je důležité, protože podporuje argument, že dodavatelský řetězec musí zkompletovat sortiment obchodníka. Z tohoto závazku vyplývá doručení správného produktu na správné místo ve správném čase. Dále podle autora „typický vztah v dodavatelském řetězci zahrnuje jak obchodní partnery, tak také poskytovatele služeb“²⁷. Toto je podstatné k této výzkumné práci, protože potvrzuje tvrzení, že někteří účastníci v dodavatelském řetězci vykonávají vybrané aktivity lépe než jiní. Ústředním bodem výše uvedeného je domněnka, že rozvoj a péče o efektivní vztahy vyžaduje významnou změnu v tradiční manažerské praxi. Autor zkoumal podnikovou logistiku a veškeré důležité aktivity, které jsou zapotřebí pro přesun produktu a informací k, z a mezi členy dodavatelského řetězce.

Kromě toho Jacobson dochází k závěru, že „řízení dodavatelského řetězce také obnáší velkou pozornost na kvalitu, cenu a dodací termíny. Důležité jsou také týmová práce, spolupráce a efektivní koordinace skrze celou organizaci“²⁸. Podle Jacobsona se někdy stává, že organizace považují dodavatelský řetězec jako dvě odlišné pole působnosti, a to řízení materiálu a řízení distribuce produktů, spíše než jednu kompletní integrovanou síť. Podle autora je „řízení materiálu vrchní částí dodavatelského řetězce, který zahrnuje nákup nezpracované materiálu, balení, včetně vnitřního transferu zboží v centrech“²⁹. Jak již bylo zmíněno dříve Tomkem a Vávrovou a zde Derekem, řízení fyzické distribuce je spodní částí dodavatelského řetězce. Tyto aktivity zahrnují skladování, kontrolu skladových zásob dokončených výrobků, zpracování objednávek, plánování distribuce a dopravy dokončených výrobků do distribučních center, popřípadě distribuce tohoto materiálu ke konečnému prodeji.

Konečně Jurová zkoumá vztah mezi nákupem, řízením dodavatelského řetězce a logistikou. Toto je důležité, protože v rámci podnikové organizace by mělo být řízení nákupu součástí řízení dodavatelského řetězce, které se od něho liší tím, že také

²⁷ Cooke, James A. Protean supply chains: ten dynamics of supply and demand alignment. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. s. 178. ISBN 978-1-118-75966-0.

²⁸ Jacobson, F. R. Manufacturing, Planning and Control for Supply Chain Management. Apics/ CPIM certification edition. 1. vydání. New York: Pearson International Edition. 2011. s. 19. ISBN 978-0071750318.

²⁹ Jacobson, F. R. Manufacturing, Planning and Control for Supply Chain Management. Apics/ CPIM certification edition. 1. vydání. New York: Pearson International Edition. 2011. s. 99. ISBN 978-0071750318.

zahrnuje veškeré logistické aktivity. Spolupráce mezi těmito dvěma funkčními systémy by měla mít za následek efektivní a nepřerušovaný tok produktů. Řízení dodavatelského řetězce by se mělo zaměřovat na to, jak optimalizovat materiálové procesy skrze celý dodavatelský řetězec. Jurová dále argumentuje, že „nejdůležitější plánovací materiálové metody byly osvojeny podnikovými organizacemi, které používají tzv. materiálové požadavkové plánování /Material Requirements Planning/ a výrobní zdrojové plánování /Material Resource Planning/“³⁰. Oba systémy jsou ve své podstatě řízeny zákaznickou poptávkou a požadují ke svému použití vyspělé počítačově-podporované plánovací systémy.

Jak již výše zmínil Slack, Chambers a Johnston a zde také Jurová, plánování „právě na čas“ /Just in Time/ je třetím druhem plánovacího systému. V implementaci tohoto systému zde hrají dodavatelé naprosto klíčovou roli. Autor jasně rozlišuje mezi řízením materiálové hospodářství a integrovanou podnikovou logistikou. Toto je zajímavé, protože vztah mezi dodavatelem a zákazníkem je také obsažen v tomto logistickém konceptu.

Dle Jurové je „*dodatečně, jako vertikální marketingové systémy postaven systém řízení dodavatelského řetězce, který svým systémovým přístupem vidí směřující úsilí jako celek, spíše než soubor roztržitých částí*“³¹. Aby bylo možné řídit náklady skrze dodavatelský řetězec, je potřeba efektivní a spolupracující vztahy s dodavateli. A proto dle autora by měl nákup, řízení zásobování /včetně řízení dodavatelů/, logistika a plánovací úlohy fungovat jako jedna integrující součást řízení dodavatelského řetězce.

³⁰ Jurová, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 47. ISBN 978-80-247-5717-9.

³¹ Jurová, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 110. ISBN 978-80-247-5717-9.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE

Řízení dodavatelského řetězce je rozsáhlá oblast. Existuje všeobecný souhlas na to, čím Dodavatelský řetězec je. Dle Grose a Grosové je to „sít' autonomních a polo-autonomních podnikových subjektů společně zodpovědných za nákup, výrobu a distribuční aktivity propojené s jednou, nebo více produktových řad souvisejících produktů“³².

Dle názoru autora této výzkumné práce a jeho pracovních zkušeností je nevystižnější definicí Supply chain tvrzení autora Bowersox. Bowersox přichází s podobnou definicí, kdy tvrdí, že „dodatelský řetězec je sít' zařízení a příslušenství, které nakupují surový, popř. nezpracovaný materiál. Tento přemění na tzv. polovýrobek/ mezivýrobek a dále na konečný produkt, který se doručí k zákazníkovi skrze distribuční systém“³³.

S další podobnou definicí přichází autor Cooke, který tvrdí, že „*řízení dodavatelského řetězce je sítí příslušenství a distribučních možností, které vykonávají různé funkce. K těm mohou patřit funkce nákupní, funkce transformační, kde dochází k přetvoření těchto materiálů do meziproduktů a dokončených produktů. Poslední funkcí je funkce distribuční, kdy dochází k doručení těchto dokončených produktů k zákazníkovi*“³⁴.

A poslední definicí je definice Slecka, která je velice blízká odborníkům z oblasti mezinárodních společností. Ten popisuje řízení dodavatelského řetězce jako „řízení vzájemně propojených organizací, které spolu spolupracují skrze upstreams /proti proudu toku/ a downstreams /po proudu toku/ vzájemně propojených mezi různými

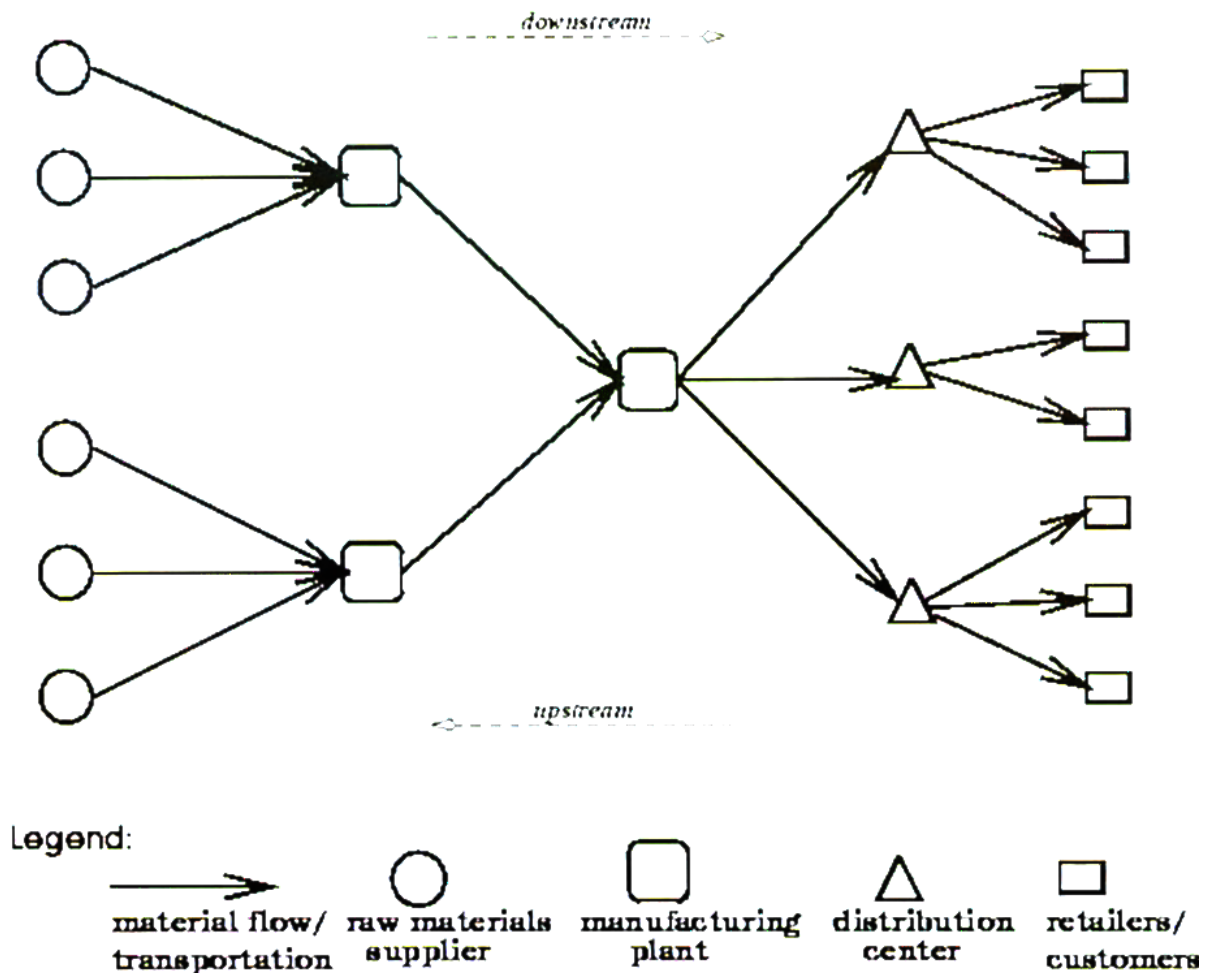
³² Gros, Ivan., Grosová, Stanislava. Dodavatelské systémy/ Supply Chain Management. 1. vydání. Přerov: Vysoká škola logistiky o.p.s., 2012. s. 112. ISBN 978-80-87179-20-8.

³³ Bowersox, Donald J., Closs, David J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. 4. mezinárodní vyd. New York: McGraw-Hill, 2012. s. 221. ISBN 9780078024054

³⁴ Cooke, James A. Protean supply chains: ten dynamics of supply and demand alignment. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-75966-0.

procesy. Tyto rozmanité procesy vyrábějí hodnotu ve formě produktů a služeb konečnému zákazníkovi³⁵.

Obrázek č. 1: Ideální dodavatelský řetězec



Zdroj: Bowersox, W., (2012, s. 15)

Jak můžeme vidět z výše uvedených definic řízení dodavatelského řetězce, tyto mají ve všech případech velice podobný smysl a význam. Ale co je zde velice zajímavé, je ta skutečnost, že ať je jakákoliv část podnikové organizace zainteresována, tak vždy v dodavatelském řetězci musí směřovat informační tok zpět od zákazníka. Žijeme přeci

³⁵ Slack, N., Chambers S. a Johnston R. Operations Management. 6. vydání. New York: Financial Times Management. 2010. s. 112. ISBN 9780273708476.

v době informačního věku. Dále je možné konstatovat, že spokojení zákazníci jsou výsledkem jakékoliv strategie řízení dodavatelského řetězce. Můžeme definovat tři hlavní klíčové výrazy spadající pod ideální model dodavatelského řetězce zejména ve výrobně podnikové sféře. Tyto jsou: spokojenost zákazníka, stav zásob a flexibilita.

Spokojenost zákazníka je přímo úměrná náležité úrovni uspokojení zákazníka dané podnikatelské jednotky. Oddělení zákaznického servisu je velice často diskutována z hlediska různých funkcí a výstupů, které jsou následně měřeny. Základní poměřovanou hodnotou v oddělení zákaznického servisu spadajícího pod dodavatelský řetězec je schopnost podniku zpracovat a vyřídít jednotlivou objednávku v daném termínu. Jinými slovy je to schopnost doručit produkt, zboží či materiál zákazníkovi v přesně určeném množství a v přesně načasovaných doručení.

Druhým úhlem pohledu měření ne-efektivnosti dodavatelského řetězce jsou funkce, které vyhodnocují zakázky či objednávky nedoručené v daném termínu. Zde je způsobem měření zákazníkovi spokojenosti vyhodnocování průměrného času od objednávky do doručení a výsledného rozdílu zpoždění. Samozřejmostí jsou pravidelná vyhodnocení a dále nápravná opatření v rámci řetězce, kde došlo k pochybení.

Flexibilita dodavatelského řetězce je schopností reagovat na nejrůznější změny v podnikatelském prostředí a je velmi závislá na pružnosti subjektů ve směru „proti proudu“ toku materiálu. V mém ideálním modelu mám na mysli flexibilitu ke změně nejenom výrobních výstupů jako reakce na změny v poptávce.

1.1 ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE VE VÝROBNÍM PROSTŘEDÍ

Dle Christophera je dodavatelským řetězcem ve výrobním prostředí následující: *„Ve zpracovatelském průmyslu je řízení dodavatelského řetězce spojnicím mezi fyzickým*

*pohybem veškerého materiálu od dodavatelů, přes spojení s informacemi až po následné doručení hotových výrobků k zákazníkovi*³⁶.

Ideální modelovou situací pro podnik by bylo obdržet od zákazníka objednávku, návazně na to objednat a zároveň obdržet tento nezpracovaný materiál, zpracovat materiál, opět zpracovat objednávku a poslat ji zákazníkovi spolu s hotovým výrobkem. A to vše v jednu dnu. To by byla totální flexibilita. V této modelové situaci by byl výrobní podnik schopen okamžitě zareagovat na denní bázi a mohl by docela dobře docílit stoprocentní zákaznické spokojenosti bez nulových zásob. Ale toto je naprostá fikce. Dle Heizera *„je ve výrobním sektoru ve Spojených Státech průměrná doba od obdržení objednávky od zákaznická až po doručení hotového výrobku 59 týdnů*³⁷.

Je jasné, že zákazníci nebudou čekat tak dlouho na dodání svého zboží či materiálu. Výrobci v ideálním případě plánují v předstihu, aby předběžně odhadli budoucí poptávku skrze svoje předpovědi. Jestliže je plánování výroby a plánování zásob ve společnosti perfektní, pak tato společnost může implementovat strategii právě-na-čas /just in time/. To znamená, že materiál přichází do výroby předně tehdy, když je potřeba. Ne dříve, ne později. A také, že jakmile opustí výrobní linku dokončené výrobky, tak jsou naloženy a přepraveny k zákazníkovi.

³⁶ Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. 5. mezinárodní vydání. New York: Financial Times/ Pearson Education, 2016. s. 477. ISBN 978-1-08379-7.

³⁷ Heizer, J. Render B. Operations Management. 11. vydání. New York: Pearson International Edition. 2012. s. 19. ISBN 978-0132863308.

2 KLÍČOVÉ ČÁSTI IDEÁLNÍHO MODELU SCM

2.1 NÁKUP A ŘÍZENÍ DODÁVEK V REŽIMU „JUST IN TIME“

První důležitou činností v autorově ideálním modelu řízení dodavatelského řetězce je nákup a tzv. řízení „právě v čas“ /just in time/. Podle Christophera „*nákupní činnost stojí na začátku dodavatelského řetězce a je dána do pohybu poptávkou zadavatele po hotových výrobcích*“³⁸. Ale je to výrobní, případně také obchodní oddělení, které ve spolupráci rozhodují, co se má nakoupit. V ideálním modelu, nákupní a výrobní oddělení se musí propracovaně postarat o nepřerušovaný a souvislý dodavatelský řetězec. V neposlední řadě také musí zajistit, aby byly splněny dodací termíny.

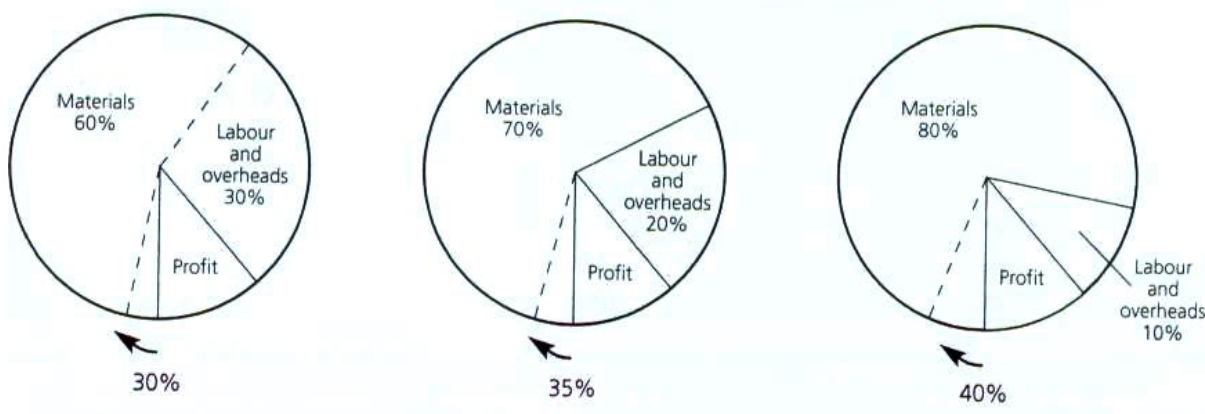
Ballou tvrdí, že „nákupní oddělení požívá důležitou úlohu a pozici ve většině podnikových subjektů. Nákup dílů, součástek, zásob obvykle představuje 40 až 60 procent koncové ceny prodávaného zboží“³⁹. Toto zjištění tedy znamená, že ideální nákupní činnost v rámci dodavatelského řetězce může mít mnohdy větší vliv na zisk společnosti než obdobné vylepšení v ostatních nákladových oblastech v rámci celé organizace.

³⁸ Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management. 5. mezinárodní vydání. New York: Financial Times/ Pearson Education, 2016. s. 232. ISBN 978-1-08379-7.

³⁹ Ballou, Ronald H. Business Logistics: Supply Chain Management. 3. vydání. New York: Prentice-Hall International, 2010. ISBN: 978-0130661845.

Graf č. 1: Zvýšení zisku při snížení nákladů na materiál o 5%

A 5% reduction in material costs in operations with the following cost structures means increases in profits of...



Zdroj: Ballou, R. (2010, s. 546)

Oddělení nákupu by mělo být v dnešní době součástí mezinárodní části podniku, protože zejména nezpracovaný materiál je obvykle výhodnější nakoupit v zahraničí za lepších podmínek, než na místním trhu. Podle názoru autora této výzkumné práce by v ideálním řízení dodavatelského řetězce měly být nákupní procesy decentralizované a také by měly být zaměřeny na dosahování záměrů, jako jsou správná kvalita, rychlost dodávek a jejich spolehlivost, flexibilita a správná cena. Ze vlastních pracovních zkušeností ví, že decentralizované nakupování je ve své podstatě svižnější a rychlejší ve svých akcích. A obvykle také méně byrokratické než centralizované nákupní operace. Také náklady na dopravu mohou být sníženy za předpokladu, že dodavatel přepravních služeb je umístěn blízko nákupního oddělení. Decentralizovaný nákup lépe reaguje na potřeby výrobního oddělení. V ideálním modelu dodavatelského řetězce mají nákupci dvě možnosti odebírání materiálu či služeb. Buď mohou materiál brát od několika málo dodavatelů či od mnoha dodavatelů.

Dále autor této práce díky svým pracovním zkušenostem z komerční sféry tvrdí, že je výhodnější pro společnost spolupracovat s menším počtem dodavatelů. Důvodem jsou menší administrativní náklady a s tím související fakt, že nákupci má silnější vyjednávací pozici nad dodavateli ve smyslu podmínek dodavatelských smluv. A také nákupní společnost může díky tomu zredukovat počet zaměstnanců v nákupním oddělení.

Pokud jde o ideální model situace v řízení dodavatelského řetězce, tak Tomek a Vávrová tvrdí, že „téměř 80 procent peněžního objemu nakoupeno od 20 procent z celkového počtu dodavatelů a zásobitelů, zatímco 60 procent celkového počtu dodavatelů pouze představuje 5 procent celkové peněžní hodnoty zásobeného materiálu“⁴⁰.

Dále v ideálním případě by komerční subjekt měl fungovat v režimu Just-In-Time (JIT) (právě v čas) a ten dále aplikovat do nákupních procesů. Optimálním stavem je mít dlouhodobé smluvní vztahy s dodavateli a povzbuzovat je k tomu, aby také fungovali v režimu just in time. V tomto ideálním režimu „právě v čas“ je jasné, kdo je zodpovědný za dodávky nakupovaného materiálu a produktů – výrobní středisko nebo nákupčí. Proto je v ideálním modelu nákup těsně spojen s JIT.

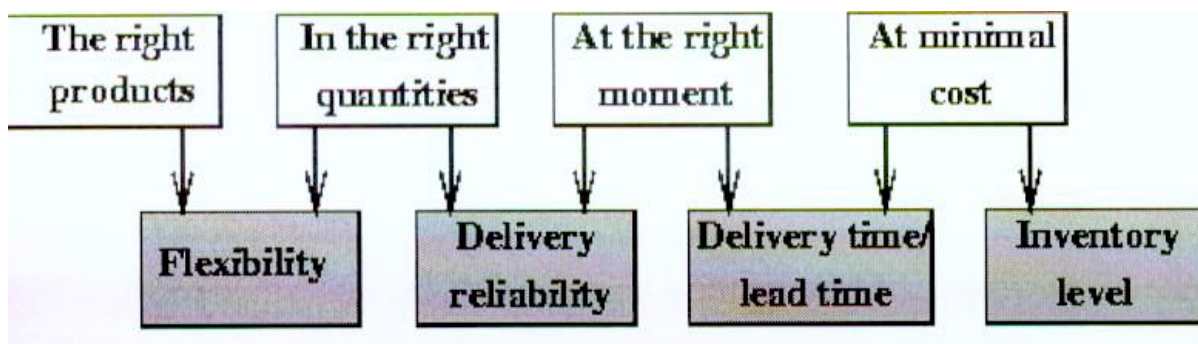
Zde je úplná definice dle Slacka: „JIT je disciplinovaný přístup ke zlepšení celkové produktivity a odstranění plýtvání. Přispívá k hospodárně efektivní výrobě a dodávek pouze nezbytného množství součástí či materiálu ve správné kvalitě, ve správném čase a na správném místě za použití minimálního množství zařízení, vybavení, materiálu a lidských zdrojů. JIT přístup je dále závislý na rovnováze mezi flexibilitou dodavatele a flexibilitou odběratele. Tato rovnováha je dosažena skrze uplatnění elementů, které vyžadují zapojení zaměstnanců a týmovou práci. Klíčová filosofie JIT je zjednodušování“⁴¹. Dle mého názoru by v ideálním modelu řízení dodavatelského řetězce měl JIT být těsně napojený na výrobní operace z důvodu eliminování nežádoucího odpadu a z důvodu přispění k nízkému stavu zásob.

⁴⁰ Tomek, G., Vávrová V. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. s. 223. ISBN 978-80-247-1479-0.

⁴¹ Slack, N., Chambers S. a Johnston R. Operations Management. 6. vydání. New York: Financial Times Management. 2010. ISBN 9780273708476.

Obrázek č. 2: Podmínky JIT

Správný produkt, ve správném počtu, ve správném čase za minimální cenu za nutnosti flexibility, spolehlivosti dodávek, v časovém rozpětí ovlivňující úroveň skladových zásob.



Zdroj: Slack, N. (2010, s. 480)

2.2 INVENTORY MANAGEMENT

Druhou a jednou z nejdůležitějších částí ideálního řízení dodavatelského řetězce je řízení stavu zásob. Tato je dle mých pracovních zkušeností klíčovou materiální proměnlivou a variabilní faktorem v dodavatelském řetězci. Ve výrobních společnostech (případ mé výzkumné práce) jsou skladové zásoby ve formách nezpracovaných výrobků, výrobků ve výrobních fázích rozpracování, zásoby v tranzitu, materiál sloužící k balení, náhradní díly, malé nástroje a dokončené výrobky.

U některých podnikatelských jednotek (případ mé výzkumné práce) se nacházejí sklady a distribuční centra mezi různými úrovněmi dodavatelského řetězce. Jak již bylo zmíněno v kapitole Rešerše literatury, skladové zásoby jsou nákladné. Kapitál investovaný ve skladových zásobách zamezuje podnikatelskému subjektu v investování

těchto zdrojů do dalšího rozvoje podnikání. Dle Simchi-Levi „jsou obvykle stanoveny náklady na skladové zásoby na úroveň 30-40 procent hodnoty těchto zásob“⁴².

V ideálním modelu řízení dodavatelského řetězce jsou veškeré zásoby udržovány na co nejmenší úrovni. Proto je hlavním úkolem JIT (právě v čas) přístupu odstranit či naprosto minimalizovat zásoby v této modelové situaci. Zde by měly být také nastaveny limity hodnot zásob, s kterými se pracuje. Pokud by bylo rozhodnutí na autorovi této práce, tak by upřednostňoval uchovávat nezpracovaný typ zásob. A to z důvodu toho, že tento typ zásob má menší hodnotu než zásoby ve formě hotových výrobků.

V rámci toku produktů v potrubí ideálního dodavatelského řetězce by se mělo využívat technologie čárových kódů. Kombinace čísel se používá ke snazšímu identifikování produktů a zboží a také počítačový scanner může lépe číst tyto kódy. Tento systém obrovským způsobem zlepšuje a zkvalitňuje práci s řízením zásob a jejich následným objednáváním. Jakmile operátor ve skladu či ve výrobě převezme produkt. Ten následně naskenuje. V online podnikovém systému je tato operace nahrána a produkt je ihned odepsán z určitého nákladového střediska. Skrze tento model čárových kódů má vedení společnosti okamžitou a nepřetržitou kontrolu nad úrovní a pohybem skladových zásob. Obecně nezáleží na orientaci podnikatelského subjektu. Pro každý materiál skladovaný ve formě zásob existuje optimální objednávací množství, kde jsou úhrnné náklady minimální. V ideálním řízení dodavatelského řetězce je klíčovým aspektem správného řízení skladových zásob dobře znát nejenom zákazníky a jejich chování, ale hlavně pochopit a porozumět jejich požadavkům. Skrze tento přístup je lehčí připravit přiměřenou předpověď. Pokud je předpověď vytvořena v odpovídající kvalitě tak v mnohém pomáhá plánování výroby, a to díky tomu může být lépe organizováno.

S tím souvisí další důležitý bod v řízení ideálního dodavatelského řetězce a tím je zlepšování práce s dodavateli a respektování dodacích termínů tak, aby nemusel být držena žádná pojistná zásoba. To potvrzují pracovní zkušenosti autora této práce s řízením skladových zásob, kde v dobře organizovaném řízení dodavatelského řetězce při efektivní implementaci metody právě v čas (JIT) dále podnikatelskému subjektu usnadňuje eliminovat nadměrné zásoby.

⁴² Simchi-Levi, David. Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies. 3. vydání. Boston: Irwin/McGraw-Hill. 2009. s. 332. ISBN 9780073341521.

Co se přímo týká skladových zásob, dle Scharyho „by si vedoucí pracovníci měli být vědomi všech nákladů, které utvářejí náklady na přepravu, náklady na objednávání z nákupů udělaných mimo podnikový subjekt a také náklady na organizování těchto nákupů. Do těchto nákladů také patří transfery, které tvoří vnitropodnikové výdaje vznikající při objednávání a realizaci toku zboží“⁴³.

V ideálním modelu řízení dodavatelského řetězce je nejlepším způsobem využití tzv. klasifikace ABC (selektivní kontrola zásob). Tato analýza dělí zásoby na tři kategorie, kde A-položky jsou velice striktně kontrolovány, B-položky vyžadující menší kontrolu a C-položky nejjednodušeji kontrolovány. Z této analýzy vyplývá pravidlo 80/20. To znamená, že položky v kategorii A znázorňují přibližně 80 procent hodnoty a 20 procent nákladů na skladové zásoby. Kombinované položky B a C znázorňují přibližně 80 procent počtu a 20 procent hodnoty zásob. V ideálním modelu řízení skladových zásob v rámci řízení dodavatelského řetězce by měl poskytovat 100procentní servisní obslužnost zákazníkům a zároveň udržovat náklady na skladové zásoby na minimální hodnotě.

2.3 LOGISTIKA

Třetí a důležitou součástí této práce u modelu řízení dodavatelského řetězce je logistika. Dle Pernici jsou „operační zodpovědnosti logistiky zeměpisného umístění /kde je požadováno/ nezpracovaného či surového materiálu, rozpracované výroby a také dokončených výrobků za co nejnižších nákladových cen. Logistika v rámci dodavatelského řetězce také zahrnuje návrhy a administrace systémů kontroly toku materiálu, průběh zpracování toku materiálu, a v neposlední řadě dokončené zásoby. Tyto součásti jsou zde k podpoře podniku a její strategie“⁴⁴. V ideálním modelu řízení dodavatelského řetězce a v jedné z jeho částí řízení logistiky by měly mít tři hlavní

⁴³ Schary, B. Philip, Skjott-Larsen, Tage. Managing the Global Supply Chain. 3. vydání. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. 2007. s. 441. ISBN 978-8763001717.

⁴⁴ Pernica, P. Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Praha: Radix, 2010. s. 221. ISBN 80-86031-59-4.

úkoly: snižování nákladů, snižování kapitálu a zlepšování služeb. Prvořadou metou by měla být maximalizace zisků.

Velice důležitou kapitolou v rámci modelu dodavatelského řetězce je logistické plánování. S tímto druhem plánování má autor této práce více než pětileté pracovní zkušenosti. Tento druh plánování pomáhá zejména řešit témata, jako co, kdy a jak doručit materiál či zboží. Na druhé straně logistické plánování musí být zaměřeno na většinu problémových oblastí, jaké jsou: úroveň zákaznické obslužnosti, možnosti umístění částí podnikových jednotek, rozhodování o skladových zásobách a rozhodování o přepravě. Nejefektivnějším řešením je plánování těchto problémových oblastí jako jednotlivou jednotku. Ideální je zajistit, aby různé produkty nastaveny různou úroveň zákaznické obslužnosti.

Péče o zákazníka je výsledkem všech logistických aktivit. Ideální je nastavit úroveň obslužnosti pro zákazníky a potom okolo ní navrhnout logistické systémy. Toto tvrzení také potvrzuje Jurová, který tvrdí, že „logistika, která poskytuje náležitě úrovně k uspokojení potřeb zákazníků, může přímo vést ke zvýšení prodejů, zvýšení podílu na trhu a konečně přispět ke zvýšení zisku a růstu podniku“⁴⁵.

V ideálním modelu dodavatelského řetězce by se měly jasně nastavit zřetelné hranice zodpovědnosti pro logistiku a její procesy. Skrze toto nastavení se může nejlépe uplatnit samostatná decentralizovaná logistická organizace, která slouží každé divizi nebo provozu. Takto lépe a efektivněji dochází k ovlivňování celého modelu dodavatelského řetězce.

Decentralizovaná organizace také umožňuje rychleji a ve větším množství a lépe upravit logistické procesy podle potřeb zákazníka v rámci řízení dodavatelského řetězce. S tím úzce souvisí další záležitost logistiky v rámci dodavatelského řetězce, a tím je tzv. zmocnění. Zmocnění znamená delegování. Toto slovo má v logistice speciální smysl. Efektivní zmocňování a delegování v rámci podnikatelského subjektu se musí plně vybudovat, a to za pomoci prostředků a způsobů jednání. Tímto hlavním cílem je získání a nabytí diferenciální výhody. V rámci logistiky by delegování mělo mít za

⁴⁵ Jurová, Marie. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. s. 189. ISBN 978-80-247-5717-9.

následek přizpůsobení se všem dalším požadavkům, které se musí řešit rozhodně přímo na místě vzniku, a to v případě nedodržení 100 procent úspěšnosti doručení.

V ideálním modelu dodavatelského řetězce je také důležitá důvěra pracovníků v „přední linii“. Tito lidé nejlépe dokáží vyhodnotit dennodenní situace. Široká škála rozhodnutí nemusí procházet ke schválení skrze celou podnikovou hierarchii. V ideálním dodavatelském řetězci je zaměstnancům nabízeno maximum příležitostí k vykonávání jim uložených pracovních aktivit.

Další důležitou záležitostí ideálním modelu dodavatelského řetězce v logistice je spolupráce v týmech. Chase a Aquilano tvrdí, že *„koncept sebe řídicího pracovního týmu má svůj zdroj v protínajícím se funkčním výboru. Myšlenka, že vícečetné pohledy jsou často lepší, je dlouhodobě známá z administrativní praxe“*⁴⁶. V logistice je tento přístup chování vhodné využít v dennodenních řešeních operačních úkolů, ale také například vývoj nových aplikací pro skladové hospodářství či řešení unikátních požadavků jako je vybudování nového distribučního střediska a další.

2.3.1 LOGISTICKÁ PŘEDPOVĚĎ/ PROGNÓZA

Další důležitou částí v ideálního modelu řízení dodavatelského řetězce je logistické prognózování. Zde je klíčovým bodem čas. Autor této práce tvrdí na základě svých pracovních zkušeností, že nejlepší metodou předpovědi je historická projekce. Zde musí být k dispozici obstojný objem historických dat, která jsou poskytnuta nákupčím, či plánovačům. Tato data musí také být správná a korektní. Tento typ logistických předpovědi by se měl v ideálním případě používat při krátkodobých a střednědobých plánovacích cyklech.

⁴⁶ Chase, R. B., Aquilano, N. J. Operations & Supply Management. 12. mezinárodní vydání. Chicago: Richard D. Irwin, 2008. s. 332. ISBN 9780073403298.

2.4 DOPRAVA

Pátou důležitou částí ideálního modelu řízení supply chain je model dopravy, který je velice úzce propojen s logistikou. Doprava obvykle reprezentuje nejdůležitější bod v logistických nákladech pro většinu výrobně-obchodních společností.

Dle Russela je „*doprava klíčovým elementem v úspěšném řízení dodavatelského řetězce, a to zejména pro výrobní společnosti, kde náklady na dopravu mohou představovat až 20 procent všech výrobních nákladů*“⁴⁷. Druh dopravy záleží na typu vyráběného, či distribuovaného zboží. Dále také záleží na příjmu a výdaje zboží, které je dopravováno po silnicích, železnicích, vzduchem, po moři, vnitrozemskou říční dopravou, či dálkovým potrubím. V tomto ideálním modelu by měl být manažer supply chainu zodpovědný za silniční, popřípadě železniční přepravu. V některých případech by tato osoba měla být zodpovědná za výběr subdodavatelů, kteří mohou obstarávat podnikovou dopravu, plánovat dle rozvrhu příchozí a odchozí dodávky, a v neposlední řadě být eventuálně zodpovědný za organizaci a plánování aktivit na distribučních centrech.

Alternativa, která přichází v úvahu, je provozování podnikové dopravy skrze podíl ve společnosti, která může tyto služby mít na starosti, či kontraktování těchto některých dopravních služeb. V ideálním případě uživatel doufá, že získá lepší provozní výsledky, větší dostupnost a kapacity dopravních služeb, a také nižší cenu. A současně je určitá hodnota finanční flexibility obětována, protože podnik musí investovat do dopravních možností, nebo musí svoji část vyčlenit k dlouhodobému smluvnímu uspořádání.

Ve své podstatě doprava a dopravní služby musí hrát aktivní roli v podnikovém plánování. V mém ideálním modelu bych vyjednal dlouhodobé dopravní smlouvy. Ty by pomohly zvýšit účinnost celého dodavatelského řetězce a také by stlačili směrem dolu ceny za tyto dopravní služby. Pokud jde o výběr dopravních služeb, tak globálně viděno, toto jsou klíčové elementy ovlivňující efektivitu: cena, průměrná délka přepravy, proměnlivost přepravního času, ztráty a poškození zboží či materiálu. Co se týče základních položek, které ovlivňují cenu dopravy, tak to jsou cena pohonných

⁴⁷ Russell, R., S. Taylor B. W. Operations Management: Creating value along the supply chain. 7. vydání. New Jersey: Prentice Hall. 2010. s. 432. 978-0470525906.

hmot, náklady na pracovní sílu, náklady na údržbu, odpis zařízení a vybavení, a v neposlední řadě náklady na administrativu.

V ideálním modelu řízení dodavatelského řetězce by průměrná délka přepravy měla být měřena „od dveří ke dveřím“. Pro podnik je velmi důležité výběr přepravce či přepravců a správně sledovat jejich schopnost manipulace se zbožím a materiálem bez ztrát a poškození. V této části řetězce nezáleží, zda si podnik zajišťuje přepravu vlastní flotilou vozidel, či zda využívá k přepravě jiné podniky zabývající se přepravou. V ideálním modelu supply chain musí být požadavek na optimální harmonogram práce, důkladné plánování nakládek a vykládek, harmonogram práce řidičů a v neposlední řadě efektivní využití vozidel, strojů a zařízení. Důležitým bodem zde je skutečnost, že jakýkoliv požadavek zákazníka na specializované vybavení či druh přepravy musí být splněn za téměř všech okolností.

Součástí ideálního modelu supply chain v této práci v oblasti dopravy je tzv. lineární programování. Jacobson tvrdí, že *„lineární programování může podnik využít k cenovému plánování pro distribuci materiálu a služeb z mnohočetných zdrojů k mnohočetným místům určení v průběhu určitého plánovacího období“*⁴⁸. Nejdůležitějšími body lineárního programování je jedinečná dopravní trasa mezi začátkem a koncem trasy, a počet jednotek, které mají být odeslány z každého zdroje do každé destinace během určitého časového období. Cílem lineárního programování je zejména minimalizace celkových přepravních nákladů za určenou časovou lhůtu. V praxi mnoho softwarových plánovacích výrobně-logistických balíčků určitým podobným způsobem pracuje na bázi lineárního programování. Typickým příkladem jednoduššího lineárního software je Microsoft Solver.

2.5 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ

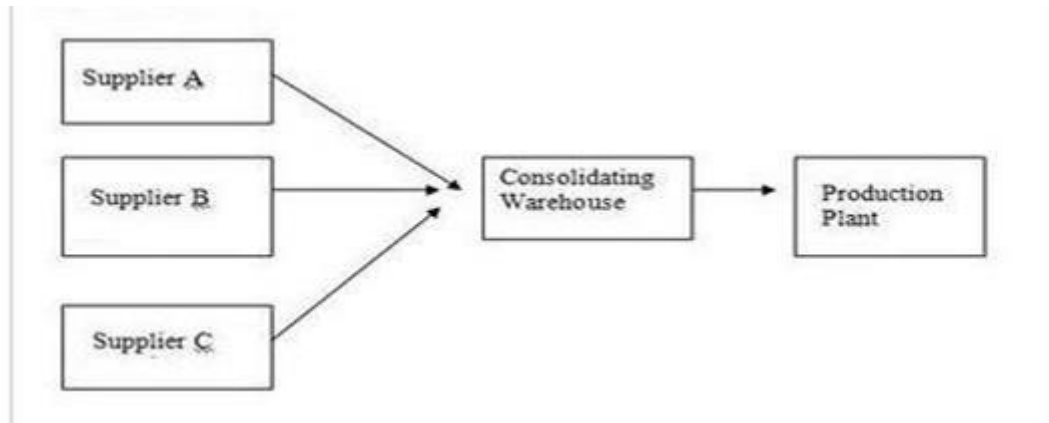
Šestou důležitou částí ideálního modelu supply chain management je řízení skladového hospodářství, které je také velice svázáno s logistikou. Bowersox tvrdí, že *„sklad je typicky viděn jako místo ke skladování zásob. Nicméně v mnoha vyprojektovaných*

⁴⁸ Jacobson, F. R. Manufacturing, Planning and Control for Supply Chain Management. Apics/ CPIM certification edition. 1. vydání. New York: Pearson International Edition. 2011. s. 399. ISBN 978-0071750318.

*logistických systémech je role skladu vhodněji viděna jako přechodové zařízení spíše než skladovací prostor*⁴⁹.

Obrázek č. 3: Sklad jako místo ke sjednocování dodávek

Skład slouží jako místo, kde se sjednocují dodávky od několika dodavatelů a následně směřují k dalšímu zpracování.



Zdroj: Bowersox. (2012, s. 390)

Pohyb je hlavní funkcí ve skladu. V ideálním modelu supply chain je sklad zcela integrován s výrobními operacemi. Jinými slovy, sklad by měl být nezbytnou a vitální prodloužením výroby. A to ve smyslu, že skladování zajišťuje plynulé zásobování součástí a materiálu k dalšímu zpracování.

Minimální hodnoty skladových zásob u některých skladovacích položek mohou být způsobem, jak se ochránit před možným výpadkem nedostatku zboží. A to z důvodů, že u některých materiálu či zboží jsou dlouhé doručovací termíny. Dále v ideálním modelu skladování musí existovat možnost přímých zákaznických zásilek, které jsou složeny z různorodých produktů. Sklad se také musí zaměřovat na flexibilitu a efektivní využívání informačních technologií. Flexibilita je nutností k okamžité reakci na požadavky zákazníků ve smyslu profilu výrobků a profilu jednotlivých zásilek. Dále využití špičkové informační technologie nabízí pracovníkům skladu rychle reagovat na změny související s požadavky zákazníků.

⁴⁹ Bowersox, Donald., J. Closs a David J. Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process. 4. mezinárodní vyd. New York: McGraw-Hill, 2012. s. 390. ISBN 9780078024054.

V ideálním modelu supply chain by sklad měl být využíván jako prostor, který slouží k odložení či přesunutí části výrobních operací tím, že vykonává různé druhy zpracování, popřípadě lehčí výrobní aktivity. Jakmile je přijata konkrétní zákaznická objednávka, skladoví operátoři mohou dokončit závěrečné zpracování tím, že např. zboží opatří štítkem, nebo dokončí balení zboží. Co se týče ideálních provozních principů ve skladu, tak nezáleží, zda je sklad malým manuálním provozem, nebo velkým automatickým zařízením. Tyto provozní principy jsou: dodržování navržených kritérií, správná práce s posuvnými zařízeními a technologiemi, a dodržování plánu zaskladnění.

V případě vybudování nových provozních skladových kapacit by mělo vedení společnosti vybavit sklad provozními zásobami, najmout pracovníky, vytvořit či převzít pracovní postupy, nastavit metody účtování skladových pohybů a kontroly inventarizování a v neposlední řadě také iniciovat systém místního zásobování. Zde je důležitý bodem naplnění skladu zbožím. Načasování tohoto postupu musí být přesně koordinováno s termínem otevření tohoto nového skladu. V ideálním modelu může tento proces předzásobení trvat více než 30 dní.

Dalším důležitým úkolem vedení podniku v ideálním modelu skladování je přijímání a školení kvalifikovaných pracovníků, kteří pracují ve skladovém prostředí. Obecně se doporučuje náležitý trénink nových zaměstnanců, který zajistí požadované pracovní výsledky. Rathouský tvrdí, že *„rozvoj pracovních postupů jde ruku v ruce se školením pracovníků ve skladu. Nastavení způsobu manipulace se zbožím a materiálem obecně také obsahuje pracovní postupy. Je odpovědností vedoucích pracovníků, aby všichni zaměstnanci rozuměli a dodržovali tyto postupy“*⁵⁰.

Jedním z nejdůležitějších témat ve skladování obecně je ostraha a zabezpečení. Podle mého názoru by mělo být standardní procedurou fakt, že vstup do skladu a jeho okolí je povolen pouze oprávněným osobám. Vstup do skladu či skladovacího areálu by měl být umožněn skrze jeden vstup, bránu nebo vrátnici. V ideálním modelu supply chain by měla existovat počítačová kontrola skladových zásob a také nastavení zpracování objednávek tak, aby chránili zboží před odcizením ze skladovacího prostoru.

⁵⁰ Rathouský, Bedřich. Strategie a zdroje SCM. 1. vydání. Praha: C.H. Beck. 2016. s. 189. ISBN: 978-80-7400-639-5.

Dalším důležitým bodem v ideálním modelu dodavatelského řetězce je pravidelná inventarizace. To znamená, že záznamy skladových zásob v počítačovém systému musí souhlasit s fyzickým stavem skladových zásob, které musí být spočítány. Případné rozdíly by se měly řešit ve spolupráci s účetním oddělením.

Posledním tématem, který tato práce zmiňuje pro oblast skladování, je bezpečnost práce. Předcházení pracovním úrazům je velice důležitou záležitostí, a to jak pro pracovníky skladu, tak také pro podnik. Bartošek, Šunka a Varja ve své práci tvrdí, že *„dobře vyvážený program bezpečnosti práce by měl obsahovat neustálé testování a kontrolování pracovních postupů a zařízení tak, aby se nebezpečné podmínky vypátraly a uvedly na pravou míru před tím, než bude mít za následek pracovní nehodu“*⁵¹.

2.6 PODNIKOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM

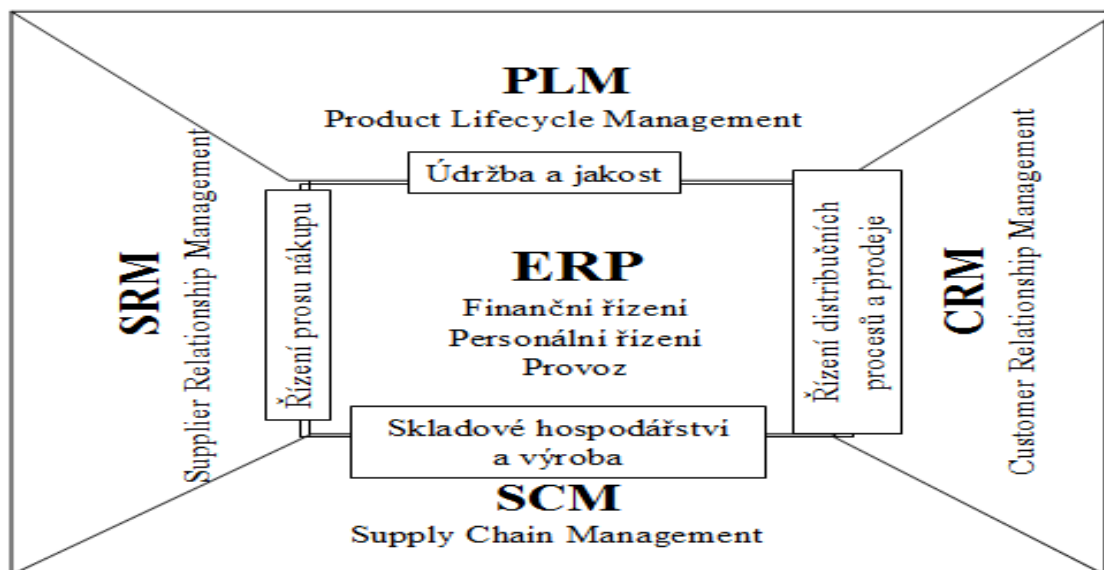
Poslední důležitou součástí ideálního modelu supply chain management je ERP (Enterprise Resource Planning) podnikový informační systém. Supply chain je řízen daty. O'Brien tvrdí, že *„podnikové informační systémy jsou poměrně novým typem software, které umožňují podnikům značnou kontrolu nad jejich obchodními a provozními procesy, a zároveň o nich poskytují informace, včetně většiny funkcí v rámci celého supply chain řetězce. Tento typ software obecně začleňuje samostatné moduly, které jsou v tomto integrovány, a slouží pro kontrolní a koordinační podnikové procesy. Mezi ně obvykle patří prognózy, skladové zásoby, výroba, nákup, logistika, lidské zdroje a prodej“*⁵². Tento typ podnikového informačního systému poskytuje spojení mezi všemi důležitými funkčními úlohami supply chain v podniku. V tomto ideálním modelu má rozhodování založené na zásobování informací z ERP za výsledek nové formy organizačních struktur a také nové formy vnitropodnikové spolupráce.

⁵¹ Bartošek, Vladimír. Šunka J. a Varjan, Matúš. Logistické řízení podniku v 21. století. 1. vydání. Brno: CERM, 2014. s. 270. ISBN 978-80-7204-824-3.

⁵² O'Brien, James. Management Information Systems. 10. vydání. London: Irwin Professional Publishing. 2009. ISBN 9780073376813.

Obrázek č. 4: ERP jako jádro každého podniku

Jádrem každého podnikového informačního systému je aplikace IS/IT označovaná jako ERP, která v sobě integruje řízení nákupu (logistiku), řízení výroby (logistiku), řízení prodeje (logistiku), řízení lidských zdrojů, řízení financí.



Zdroj: Univerzita-online, online, cit. 2017-02-15

Z provozního pohledu schopnost obdržet jednoduše transakční informaci v reálném čase (online) má za následek zlepšení zákaznických služeb. A to ve smyslu přesnějších časových informací, přesnější načasování objednávání a dodávání zboží zákazníkům přesně na čas. Podle mého autora této práce je podnikový informační systém klíčovou infrastrukturou k vytvoření a navrhnutí dynamického dodavatelského řetězce. Prvky této infrastruktury by proto měly shodovat s požadovanými charakteristikami tohoto supply chain. Samozřejmě, že charakteristiky dodavatelského řetězce musí být determinovány typem zboží a služeb, které budou doručovány po celém dodavatelském řetězci.

V ideálním modelu supply chain jsou v podniku informace sdíleny mezi různými stranami, které mají různé potřeby. Nicméně tyto informace mohou být také zpožděny z důvodu jejich správného zpracování. Pokud to prospěje podniku, tak oficiální

podniková komunikace může být nahrazena neformálními komunikačními prostředky. Dle Scharyho „*potřeba řídit informační tok dělá ze supply chain managera plánovače informací a de facto osobu, která je zodpovědná za okamžitá rozhodování*“⁵³. Zde je důležitý fakt, že díky informačnímu systému jsou společná data viditelná. Tyto společná data jsou určena jak pro výrobní oddělení, tak pro zásobování, zákazníky, sklad, účetní oddělení a jednoduše dostupná pro všechny, kteří s nimi potřebují pracovat.

V podnikovém informační systém jsou v ideálním případě data zobrazena tzv. online. Z tohoto důvodu jsou vedoucí pracovníci v dodavatelském řetězci díky ERP interaktivní. V ideálním modelu supply chain je podnikový informační systém klíčovým bodem v rámci celého řetězce, protože z distribučního kanálu vyřazuje mezičlánky /což jsou distributoři/, a dále integruje tok informací skrze celý řetězec, zkracuje časová zpoždění a v neposlední řadě zlepšuje způsoby jednání v celém dodavatelském řetězci. Dále ERP podniku umožňuje dělat rychlá koordinovaná rozhodnutí, snižovat náklady v rámci celého dodavatelského řetězce a omezovat nejistoty a chyby.

Podle názoru autora této práce jsou hlavními přínosy ERP pro podnik v rámci supply chain managementu následující: absolutní viditelnost toho, co se aktuálně děje ve všech částech podniku; lepší „smysl pro kontrolu“ ve všech provozech, které následně vytvářejí základ pro nepřetržité zlepšování; umožňuje sofistikovanější a efektivnější komunikaci s obchodními partnery; a v neposlední řadě také přispívá k integrování celého dodavatelského řetězce.

ERP systémy je možno provozovat na většině obvyklých platformách, jako jsou Windows Enterprise, Windows 10, XP či LINUX. Podnikový informační systém je často spojen s externími síťovými systémy, jako je např. datová elektronická výměna a další, které jsou spojeny s partnery podniku v rámci dodavatelského řetězce.

Dalším významnou skutečností ERP pro podnik je fakt, že umožňuje duplicitu informací mezi moduly, a to poskytuje možnost radikální změny podnikových a obchodních procesů podél celého dodavatelského řetězce. Davis ve své výzkumné práci přišel na fakt, že „*podniky při svém úsilí o implementaci podnikového informačního systému narážejí na vysoké realizační náklady a na velkou složitost tohoto procesu.*

⁵³ Schary, B. Philip. Skjott-Larsen, Tage. *Managing the Global Supply Chain*. 3. vydání. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. 2007. s. 286. ISBN 978-8763001717.

*Proto mnoho společností adoptuje procesní integrační přístup, který je již předdefinován vybranou společností poskytující tento software*⁵⁴. Tento přístup sebou obvykle nese využití předloh obchodních procesů, které odrážejí nejlepší zkušenosti a výsledky v daném oboru.

⁵⁴ Davis, Robert A. Demand-driven inventory optimization and replenishment: creating a more efficient supply chain. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley. 2013. s. 265. ISBN 978-1-118-58456-9.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU NYKLÍČEK A SPOL. S.R.O.

a) Název společnosti a její sídlo:

Nyklíček a spol. s.r.o.

Rašínova 278

549 01 Nové Město nad Metují

b) pobočka tkalcovny a distribučního skladu:

Bezručova 335

553 02 Česká Skalice

c) Společnost byla založena 31.12.1993

d) Předmět podnikání – Tkaní textilií; Výzkum a vývoj; Kovovýroba; Koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej; Školení řidičů motorových a akumulátorových vozíků.

Nyklíček a spol. s.r.o. je jednostupňová výrobní firma, která se specializuje na produkci plošných textilií a tkanin. Stěžejním předmětem podnikání je textilní výroba. Sídlo společnosti a výrobní závod je v Novém Městě nad Metují a v České Skalici ve východních Čechách. V Náchodském regionu je tradičně bohatá historie textilního průmyslu. To dalo vzniknout společnosti A. Bernatzky – tkalcovna bavlněného, vlněného a hedvábného zboží, založenou panem Antonínem Nyklíčkem. V roce 1948 byla společnost zestátněna. A dále se stala součástí Východočeských bavlnářských závodů, později pak postupně součástí národních podniků Jasna, Lina a Tepna. V roce 1994 navázala na starou tradici soukromá společnost Nyklíček a spol. s.r.o. pojmenovaná po bývalém majiteli Antonínu Nyklíčkoví. A také převzala i logo – modrou hvězdu ve žlutém kruhu.

Společnost investovala v posledních 10 letech miliony korun na obnovu a modernizaci výrobního strojového parku. Po roce 2000 musel podnik značně investovat především do vybavení tkalcovny. Ihned od vzniku továrny se zde vyráběly náročné tkaniny ze 100 % bavlny a směsových materiálů: košiloviny a tkaniny pro technické účely.

Hlavním a ústředním výrobním programem jsou textilie pro technické účely z materiálů bavlna, viskóza, len, polyester. A dále jejich směsí do grafického průmyslu, automobilového průmyslu, obuvnictví a jiných průmyslových odvětví. Dle majitele společnosti poptávka po technickém textilu rok od roku stoupá. Například firma Gumotex Břeclav materiál využívá pro výrobu raftů, firma Rubena z něj dělá klínové řemeny a německý podnik Awuko smirková plátna pro automobilový průmysl.

Nyklíček vyrábí různorodé technické tkaniny, které se vyrábí na špičkovém strojním zařízení. Zejména stavy jehlové, vzduchové a skřipcové s roční produkcí více než 4 miliony běžných metrů v šířích od 80 cm do 330 cm. Materiály jsou vyráběny z bavlny, viskózy, polyesteru a jejich směsí, a jsou dále určeny především pro následující účely: knihařská plátna, podkladové tkaniny pro grafický průmysl, podkladové tkaniny pro smirky, tkaniny na textilní samolepící pásy, podkladové tkaniny na laminování a provrstvení.

Společnost dále vyrábí tkaniny pro domácnost, a to lůžkoviny, ručníky, utěrky, ubrusy, dekorativní tkaniny a matracoviny. Z oblasti tkanin pro zdravotnictví vyrábí podnik lůžkoviny, oděvy pro zdravotnický personál a další speciální materiály.

Co se týče košilovin, tak Nyklíček stále ještě nepřistoupil k vývoji svojí vlastní kolekce. Produkuje pestře tkané košiloviny pro přední zahraniční, především italské výrobce. Ti jsou velice nároční, a proto se podnik musí neustále přizpůsobovat jejich rozmanitým a měnícím se požadavkům. Vzhledem k požadavkům zákazníků jsou tkaniny vyráběny i v kratších metrážích, z velmi jemných kvalitních přízí a s důrazem na prvotřídní kvalitu. Každý metr je pečlivě kontrolován, aby vyhověl požadovaným standardům.

Co se týče výzkumu a vývoje, společnost Nyklíček a spol. s.r.o. je členem klastru CLUTEX, jejímiž dalšími účastníky jsou i jiné textilní firmy, výzkumné organizace a univerzity. Podnik se snaží zapojovat do řešení projektů aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje. Zde jde hlavně o projekty, které jsou podporované Ministerstvem průmyslu a obchodu a také Evropskou Unií. Hlavní výhodou práce na těchto projektech je fakt, že napomáhá podniku držet krok s prudkým rozvojem nových

materiálů a technologií. A také díky tomu může společnost vyvíjet a zavádět do výroby nové produkty, které mají obvykle vyšší přidanou hodnotu.

Firma Nyklíček a spol. s.r.o. se snaží v několika posledních letech o spolupráci s partnery, a to zejména ČVUT v Praze – Fakulta elektrotechnická, VÚB a.s. a v neposlední řadě s klastrem Clutex a jeho dalšími členy, a to zejména v oblasti výzkumu a vývoje textilií se speciálními elektrickými vlastnostmi a také integraci elektronických prvků do textilií.

Zde bych rád zmínil tři projekty výzkumu a vývoje, kterých společnost účastnila.

BE-TEX Ochrana člověka a techniky před vysokofrekvenčním zářením – výzkum a vývoj nových textilií. Projekt trval v letech 2008-2010. Zabýval se vývojem nových speciálních textilních materiálů pro ochranu před elektromagnetickým zářením a byl realizován za finanční podpory z prostředků státního rozpočtu prostřednictvím MPOČR. Elektronické prvky v textiliích. Projekt trval v letech 2012-2014. Byl řešen v rámci klastru Clutex a byl realizován za finanční podpory z fondů Evropské unie.

KOMPOZITEX – Kompozitní textilní materiály na ochranu člověka a techniky před účinky elektromagnetických a elektrostatických polí. Projekt trval v letech 2012-2015. Zabýval se vývojem textilních a kompozitních materiálů s vysokou vodivostí a stínící elektromagnetickou účinností na ochranu před vysokofrekvenčním elektromagnetickým zářením. Projekt byl realizován díky finanční podpoře státního rozpočtu prostřednictvím Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Kvalita výroby a všech podnikových procesů je součástí strategie firmy Nyklíček a spol. s.r.o. Společnost se konstantně snaží o zvyšování kvality produktů a všech činností souvisejících s jejími podnikatelskými záměry a aktivitami, včetně ochrany životního prostředí. V roce 2002 získal podnik Certifikát systému řízení kvality. Tento potvrzuje, že společnost má shodné systémy řízení kvality s požadavky normy ČSN EN ISO 9001. Jedním z hlavních znaků společnosti je soustředění se na spokojenost zákazníků. S tím souvisí kontrola kvality vyrobeného zboží a její zpětná vazba na výrobu. Tento postup garantuje neměnnou úroveň kvality tkanin. Vedení společnosti se zavazuje k neustálému zlepšování efektivity systému managementu kvality, stanovuje a přezkoumává cíle kvality, včetně cílů potřebných pro plnění požadavků na produkt, zaměřené na očekávání zákazníků a vedoucí ke zlepšování výkonnosti společnosti.

Byznys společnosti dnes stojí a dvou nohách – kromě technického textilu pro průmysl Nyklíček také vyrábí jemný materiál nazvaný popelín. Popelínová tkanina kupují od společnosti špičkový výrobci košilovin. Jsou to švýcarský Jenny Fabrics nebo italská společnost Canclini. Ta má mezi košiláři zhruba stejné postavení jako Ferrari v automobilkách. Pro tuto firma je Nyklíček jedním ze tří evropských dodavatelů. Canclini funguje jako distribuční společnost, která dále přeprodává známým světovým značkám, které z něj šijí drahé oblečení. To se prodává v obchodech ve Francii, Německu, Americe nebo třeba v Japonsku.

Firma Nyklíček prodá více než polovinu materiálu přímo do zahraničí. Již od počátku 90. let vyrábí pro jiné podniky, a proto nikdy neměla vlastní větší výrobu. Prozatím nemá své logo na žádných výrobcích. Pan Paar starší, který je výrobním ředitelem společnosti, tvrdí, že za to mohou dluhy, se kterými společnost začínala poté, kdy ji v roce 1993 privatizovali. Proto neměla šanci konkurovat desítky let fungujícím textilním podnikům v Evropě.

V současnosti více než polovina firmy patří Rudolfu Paarovi staršímu. Zbylou část obchodního podílu společnosti má v rukou Helena Šemíková, neteř Antonína Nyklíčka. Paní Šemíková se však na přímém řízení firmy nepodílí. Management společnosti tedy tvoří Rudolf Paar starší jako generální ředitel a jeho syn Rudolf, který ve společnosti pracuje od roku 2003 a má na starosti obchod a výrobu.

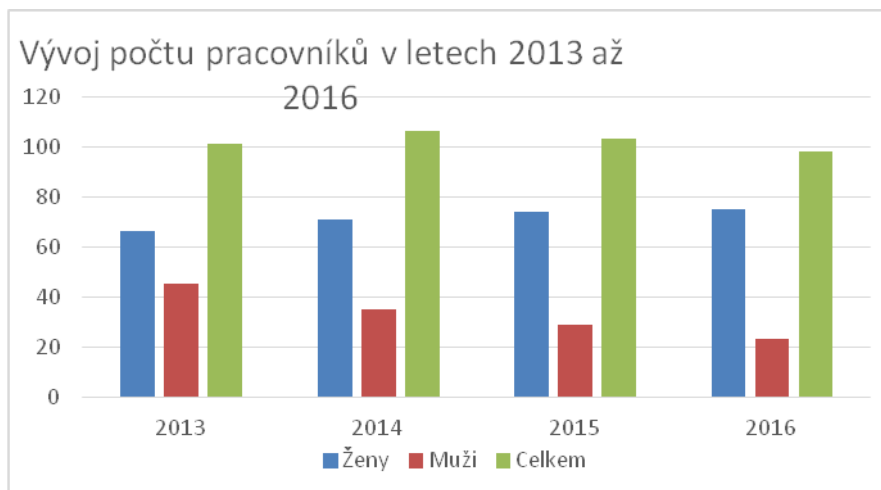
Společnost měla v roce 2016 průměrný počet zaměstnanců 94, tedy o 4 méně než v předchozím roce. Průměrný plat na zaměstnance činil 22550 Kč hrubého. Za účetní období roku 2016 firma Nyklíček a spol. s.r.o. vytvořila účetní zisk po zdanění v celkové výši 470 000 Kč.

Tabulka č. 1: Počty pracovníků v letech 2013-2016

Pracovníci	Ženy	Muži	Celkem
2013	66	45	101
2014	71	35	106
2015	74	29	103
2016	75	23	98

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Nyklíček a spol. s.r.o. z let 2013-2016

Graf č. 2: Vývoj počtu pracovníků v letech 2013-2016



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Nyklíček a spol. s.r.o. z let 2013-2016

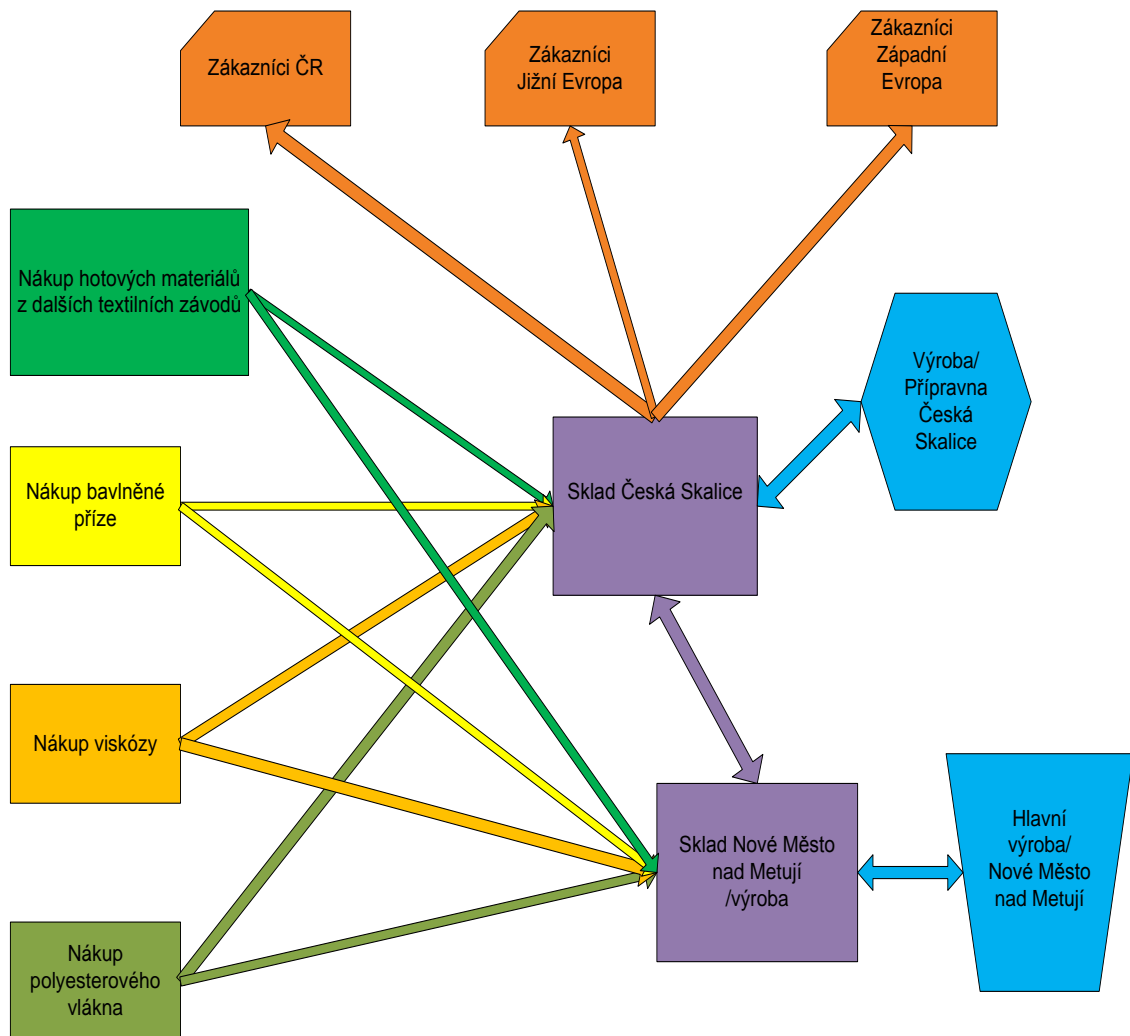
Součástí privatizačního projektu z 90. let byl kromě provozu v Novém Městě nad Metují a v České Skalici také podniková horská chata v Deštném v Orlických horách s možností ubytování pro cca. 25 osob. A dále činžovní dům s 18 bytovými jednotkami taktéž v Novém Městě nad Metují. Podnikovou chatu společnost dlouhodobě pronajímá nezávislému provozovateli s tím, že zaměstnanci mají dotované ubytování včetně rodinných příslušníků. Pravidelně každý rok v červenci majitelé pořádají pro své zaměstnance sportovní firemní víkend. Majitelé v budoucnu nehodlají objekt provozovat, či prodat. Pan Paar si myslí, že rekreace zaměstnanců /několikrát za rok/ je užitečným bonusem k platu. Co se týče činžovního domu v Novém Městě nad Metují, tak tam je situace trochu složitější. V bytech bydlí převážně zaměstnanci podniku. Podnik v minulých letech investoval do výměny plastových oken. Celkově z pronájmů činžovního domu neplyne společnosti téměř žádný zisk. Několik let se připravuje projekt zateplení celé budovy s tím, že by se daly využít dotace. Pan Paar a paní Šemíková si stále nejsou jistí, zda se má podnik pustit do této náročné investice. A to jak z finančních, tak zejména z časových důvodů.

Počet řídicích pracovníků je 7. Pan Rudolf Paar st. generální ředitel, Rudolf Paar ml. obchodní a výrobní ředitel, vedoucí tkalcovny v Novém Městě nad Metují pan Roman

Holata, vedoucí zásobování a logistiky pan Jiří Papež, vedoucí finančního a zákaznického oddělení paní Andrea Pokorná, vedoucí pobočky v České Skalici pan Petr Dudek a vedoucí tkalcovny a přípravy v České Skalici pan Pavel Hušák.

3.1 VYJÁDŘENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE GRAFICKY

Graf č. 3: Znáznornění řetězce ve společnosti Nyklíček a spol. s.r.o.



3.2 NÁKUP A ŘÍZENÍ DODÁVEK V REŽIMU „JUST IN TIME“ VE SPOLEČNOSTI NYKLÍČEK

Nákupní činnosti a zásobování v podniku Nyklíček má na starost pan Jiří Papež. Organizačně spadá pod pan Paara ml. Toto oddělení má 3 pracovníky včetně pana Papeže. Nákup přízí k dalšímu zpracování je klíčovou a velice důležitou činností nákupního oddělení v podniku. Zásobovači/ nákupčí nakupují materiál pro výrobu na základě poptávky zadavatele po hotových výrobcích. Tedy jakmile firma obdrží zákaznickou objednávku, tak nákupčí realizují objednávky. To znamená, že obchodní oddělení ve spolupráci s výrobním oddělením rozhoduje, co a v jakém množství nakoupit. Je to tedy obchodní oddělení, které dává do pohybu poptávku zadavatele po výrobcích.

Zásobovači ve spolupráci s vedoucím oddělení rozhodují, od jakého dodavatele, zejména přízí, nebo další materiál nutný k výrobě, objednat. Podnik spolupracuje s dodavateli, kterým zásobovači zasílají poptávky, tzv. RFQ. Request for quotation. Požadavek na cenovou nabídku. Dodavatele obvykle odpovídají v řádů hodin s jejich cenovými nabídkami. Dále výrobní ředitel spolu s vedoucím oddělení nákupu a zásobování rozhodne, od kterého dodavatele se materiál bude nakupovat. Zde přicházejí ke slovu nákupčí, kteří s dodavateli komunikují. A to telefonicky a emailem. Snaží se dosáhnout na co nejlevnější nákupní cenu. Také zajišťují to, aby byly splněny dodací termíny a způsoby dopravy. Ne všechen materiál přiváží dodavatele jejich vlastními dopravními prostředky. Z důvodu objednávek, které jsou pod určitým minimálním objemem musí zásobovači zajistit přepravu materiálu do podniku, a to zejména přes tzv. sběrnou službu. Nákupčí s vedoucím se propracovaně starají o nepřerušovaný a souvislý dodavatelský řetězec v podniku. Podle slov generálního ředitele pana Paara platí, že nákupní oddělení požívá v jeho firmě důležitou úlohu a že nákup dílu a náhradních součástí pro tkalcovské stroje a také zásob představuje téměř 60 procent koncové ceny prodávaného zboží. Na základě toho také tvrdí, že ideální nákupní činnost v rámci dodavatelského řetězce Nyklíček opravdu má větší vliv na zisk společnosti než obdobné vylepšování v ostatních nákladových oblastech celé jeho firmy.

Dle rozhovorů s vedoucím logistiky a nákupu je hlavním úkolem jeho oddělení dosahování co nejvýhodnějších nákupů pro podnik. Dle jeho tvrzení je obvykle výhodnější nakoupit materiál v zahraničí za lepších podmínek než na místním trhu. Jeho oddělení je v podstatě mezinárodní část podniku, kdy se objednává ze zemí jako je Indie, Pákistán, Holandsko, Španělsko, ale i Německo či Turecko. Nákupní oddělení je hodnoceno majitelem společnosti na základě dosahování záměrů a realizování nákupů se zaměřením na kvalitu, rychlost dodávek, jejich spolehlivost, flexibilitu a správnou cenu. Politikou společnosti je mít spíše menší počet dodavatelů než mnoho. Díky tomu vznikají silnější vazby s těmito dodavateli a podnik může nakupovat svižněji a je rychlejší ve svých akcích. Dle vedoucího má také díky tomu firma silnější vyjednávací pozici nad těmito dodavateli ve smyslu dodavatelských podmínek. A v neposlední řadě podnik ušetří na mzdových nákladech, protože nákupní oddělení je menší. Pan Paar st. tvrdí, že co se týče nakupovaného materiálu pro další výrobu, tak platí, že 70 procent peněžního objemu je nakoupeno od cca. 20 procent celkového počtu zásobitelů a dodavatelů. Zbytek peněžní hodnoty zásobeného materiálu je od mnohem většího počtu zásobitelů.

Na základě rozhovorů s vedoucími pracovníky, podnik se snaží o fungování v režimu Just-In-Time a ten se dále snaží aplikovat do nákupních procesů. Díky dlouhodobým vztahům s dodavateli se snaží tyto své dodavatele „vychovat“, a to tak, aby fungovali v režimu dodávek právě v čas. Zásobovači se snaží přispívat k efektivní výrobě a kdy je možné, dodávat pouze nezbytné množství materiálu ve správně kvalitě, ve správném čase a na správné místo /výroba Nové Město nad Metují a výroba se skladem v České Skalici/. Skladníci se snaží používat minimálně množství zařízení /vysokozdvihný vozík/, vybavení apod. Společnost Nyklíček je částečně závislá na rovnováze, a to svojí vlastní flexibilitou a flexibilitou svými dodavateli. Podle slov generálního ředitele se podnik snaží tuto rovnováhu uplatňovat skrze zapojení všech zainteresovaných zaměstnanců a také skrze týmovou práci. Vedoucí tkalcovny tvrdí, že dodavatelský řetězec je těsně napojen na výrobní operace, a to z důvodu eliminování nežádoucího odpadu a také, že přispívá k nízkému stavu zásob.

3.3 ŘÍZENÍ ZÁSOb – INVENTORY MANAGEMENT VE SPOLEČNOSTI NYKLÍČEK A SPOL. S.R.O.

Z pohledu supply chain management je řízení stavu zásob ve společnosti Nyklíček velmi důležitou částí. Z pozorování a na základě rozhovorů, jsem nabyl dojmu, že je klíčovým proměnlivým faktorem v celém dodavatelsko-odběratelském řetězci. V podniku se skladové zásoby nacházejí zejména ve formě nezpracovaných výrobků, výrobků v různých fázích rozpracování, také zásoby v tranzitu, materiálu sloužícího k balení, náhradních dílů, malých nástrojů a dokončených výrobků apod.

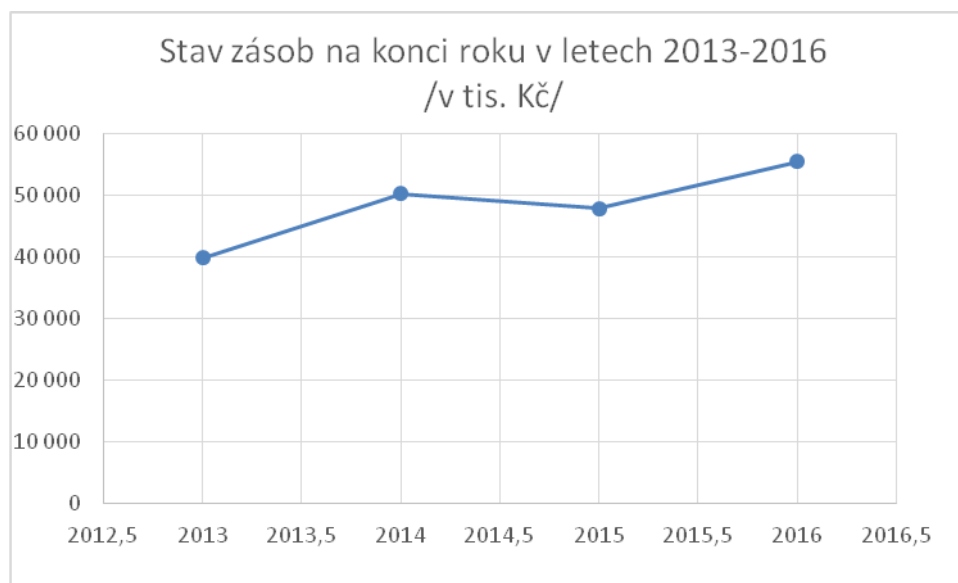
Ve společnosti Nyklíček jsou dva sklady. V Novém Městě nad Metují a druhý v České Skalici. Sklad v České Skalici je dvakrát větší, a proto slouží jako distribuční centrum. Pro podnik jsou skladové zásoby velice nákladné. Vedoucí finančního oddělení a zákaznického servisu Andrea Pokorná toto tvrzení potvrdila. Říká, kapitál investovaný ve skladových zásobách zamezuje firmě v investování těchto zdrojů do jiného dalšího rozvoje podnikání. A plány mají veliké. Šéfová financí ve spolupráci s Rudolfem Paarem ml. stanovila náklady na skladové zásoby na úroveň 30 procent hodnoty těchto zásob. Proto vedení tlačí na zásobovací oddělení, aby veškeré zásoby udržovaly na co nejmenší úrovni. Jejich hlavním úkolem tedy je v odstranit, či naprosto minimalizovat skladové zásoby. Vedoucí oddělení pravidelně reviduje nastavení skladových položek a jejich minimálních hodnot ve spolupráci s výrobním ředitelem. Zde je potřeby zdůraznit, že podnik využívá velice zastaralý skladový informační systém, který dokonce není propojen s podnikovým účetnictvím. Pouze finanční oddělení pracuje s informačním systémem, který je pravidelně aktualizován. Úroveň skladových zásob, nastavení minimálních a optimálních úrovní, hodnotu skladových zásob jsou prováděny v MS Excel databázi, která byla naprogramována již více než 10 let speciálně pro firmu. Vedení upřednostňuje uchovávat nezpracovaný typ zásob. A to proto, že tento menší hodnotu než zásoby ve formě hotových výrobků.

Tabulka č. 2: Stav zásob na konci roku v letech 2013-2016 /v tis. Kč/

2013	39 842
2014	50 162
2015	47 864
2016	55 434

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Nyklíček a spol. s.r.o. z let 2013-2016

Graf č. 4: Stav zásob na konci roku v letech 2013-2016



Zdroj: Výroční zprávy společnosti Nyklíček a spol. s.r.o. z let 2013-2016

Vedení podniku se snaží o zlepšování práce s dodavateli a to tak, že díky správně naplánovaným dodávkám od dodavatelů a respektování termínů se nemusí držet tak vysoká pojistná skladová zásoba. Také se snaží díky lepší organizaci odchozích výrobků eliminovat úroveň hotových výrobků, a to zejména na pobočce v České Skalici.

Všichni vedoucí pracovníci jsou si vědomi většiny nákladů, které utvářejí náklady na přepravu, náklady na objednávání materiálu od dodavatelů a také nákladů na organizaci těchto nákupů. Do těchto nákladů také patří transfery, což jsou vnitropodnikové výdaje vznikající při realizaci toku zboží, ze skladu a přípravny v České Skalici do Nového

Města nad Metují. Pokud by společnost měla sklad s výrobou na jednu místě, tyto náklady by odpadly.

Vedoucí zásobování a vedoucí výroby využívají klasifikaci ABC skladových zásob. Společnost eviduje cca. 400 skladových položek. Díky zastaralému systému nemůže podnik efektivně řídit skladové zásoby. I přesto se snaží o rozdělení zásob a materiálu na 3 skupiny. A to na A-položky, které zaměstnanci skladu pečlivě a pravidelně kontrolují. Těchto je cca 50. V objemu skladových zásob a výroby tyto A položky představují pro podnik cca. 80 procent hodnoty veškerých zásob. Prakticky to vypadá tak, že v určené dny skladníci jdou a počítají tyto položky na kusy /balíky/ v obou skladech a jejich vedoucí informují vedoucího zásobování a vedoucí finančního oddělení. Tato operace se opakuje prakticky denně. Zbytek položek cca. 300 znázorňují přibližně zbylých 20 procent hodnot zásob. Tyto položky dle vedení vyžadují menší kontrolu a jsou jednodušeji kontrolovány. Vedení firmy si je vědomo selektivní kontroly zásob a pravidla 80/20. Firma se ve svém modelu řízení dodavatelského řetězce snaží o poskytování 100procentní servisní obslužnosti zákazníků s vědomím, že musí udržovat náklady na skladové zásoby na minimální hodnotě.

3.4 LOGISTIKA VE SPOLEČNOSTI NYKLÍČEK A SPOL. S.R.O.

Další důležitou součástí podnikového řízení dodavatelského řetězce ve společnosti Nyklíček je logistika. Za logistiku společnosti je zodpovědný vedoucí oddělení nákupu a zásobování. Zodpovědností logistiky je operační pohyb a skladování nezpracovaného materiálu, rozpracovávané výroby a také dokončených výrobků a za co nejnižších nákladových cen. Vedoucí nákupu a zásobování má ve svém týmu také 1 plánovače výroby a 6 skladníků. 2 na pobočce v Novém Městě nad Metují a 2 v České Skalici. Tým logistiky má také na starosti administraci systémů kontroly toku materiálu, dále jeho průběh zpracování, odepisování materiálu v MS Excell plánovacím systému a v neposlední řadě administrace dokončené zásoby a plánování výroby ve spolupráci s výrobním ředitelem.

Dle generálního ředitele společnosti má logistika na starosti hlavní úkoly: snižování nákladů, zlepšování služeb zákazníkům, snižování kapitálu, plánování výroby. Prvořadou je maximalizace zisku.

Důležitou součástí vnitropodnikové logistiky je její plánování, a to zejména plánování výroby. Plánovač pomáhá řešit, co, kdy, a jak vyrobit za supervize výrobního ředitele a vedoucích tkalcoven. Podnikové plánování je také zaměřeno na další problémové oblasti jako je úroveň zákaznické obslužnosti, ve spolupráci se zásobovači rozhodování o skladových zásobách a rozhodování o přepravě. Vedení se snaží zajistit o to, aby různé druhy vyráběných produktů měly nastaveny 100procentní zákaznickou obslužnost. Tzv. aby společnosti neunikla žádná zakázka. Generální ředitel vysvětluje, že jejich firemní logistika má za úkol poskytovat náležitou úroveň k uspokojení potřeb zákazníků a tím přímo zvyšuje prodeje a přispívá ke zvýšení zisku a růstu podniku.

Logistika má ve firmě Nyklíček jasně nastavené zodpovědnosti pro její procesy. Pobočka v České Skalici působí jako samostatná decentralizovaná logistická organizace, se svým místním vedením, kde její sklad slouží jak distribuci hotových výrobků, tak také vlastnímu provozu tamtéž a jako přípravná pro provoz v Novém Městě nad Metují. Často se ale stává, že materiál, který přijde do skladu v České Skalici, putuje přes její přípravu, dále jede do Nového Města nad Metují do skladu, tam

taktéž do výroby, a pak zpět do skladu hotových výrobků v České Skalici. Odtud se hotové zboží distribuuje zákazníkům. Toto dle názoru autora této práce není příliš efektivní a zvyšuje cenu hotového výrobku díky cenám za přepravu, cenám za interní manipulaci a opakované balení.

Co se týče plánovacích předpovědí a prognóz v podniku, a to zejména objednávání materiálu na tzv. na sklad, tak to má na starosti výrobní ředitel spolu s plánovačem. Zde je klíčovým bodem čas. Podnik využívá metodu předpovědí na základě historické projekce a informací od zákazníků. Dodací termíny na některý materiál je i více než 3 měsíce a časování objednávek může být obtížné i z důvodu volatility měnového kurzu. Výrobní ředitel i plánovač jsou ve společnosti více než 10 let, a proto mají v tomto směru velké zkušenosti. Nicméně platí, že nikdy nesmí dojít k přerušení výroby z důvodu nedostatku vstupního materiálu. To se již několikrát stalo a podnik zachránily dodávky od spřátelených textilních závodů. Ale samozřejmě za mnohem větší nákupní ceny. Plánování se používá pro nákup strategického materiálu, a to ve střednědobém a dlouhodobém horizontu.

3.5 DOPRAVA

Další důležitou součástí supply chain managementu ve společnosti Nyklíček a spol. s.r.o. je doprava. Ta je velice úzce spjata s logistikou. Doprava v podniku reprezentuje položku s nejvyššími náklady v rámci logistiky. Dle tvrzení finanční manažerky náklady na dopravu představují více než 15 procent všech výrobních nákladů. Společnost má ve více než 10 let ve vlastnictví kamion značky DAF LF55 spolu s přívěsným zařízením a také dodávku Peugeot Boxer. Tyto 2 vozidla denně operují mezi Českou Skalici a Novém Městem nad Metují. V rámci dopravy společnost zaměstnává na plný úvazek jednoho řidiče pro automobil DAF a dále se v řízení dalšího vozidla střídají skladníci z jednoho, nebo druhého provozu. Obě vozidla jsou dle potřeby operativně přidělována na rozvoz hotových výrobků po České republice.

Co se týče zahraniční přepravy, a to jak od dodavatelů z Itálie, Španělska, tak zákazníků z Německa a Holandska, společnost využívá spřátelenou spediční společnost. Podnik

umožňuje v areálu příležitostně parkovat jejich tahačům a za to získává slevu na přepravu. Díky této dlouhodobé dopravní smlouvě se zvyšuje účinnost celého dodavatelského řetězce a společnost má dlouhodobou dopravní smlouvu a tlačí na snižování přepravních cen. Hotový materiál je přepravován k zákazníkům standardně na europaletách. To umožňuje snadnější manipulaci jak při nakládce, tak i vykládce. Podnik také někdy využívá služeb společnosti Renus pro přepravu zásilek s menší vahou a objemem. To se vyplatí do váhy cca. 500 kg. Těžší zásilky společnost organizuje vlastní přepravními silami, či spřátelenou spedicí. Při importu zboží z Indie podnik využívá námořní kontejnerovou přepravu, tzv. sběrku, na kterou si najímá specializovanou spediční společnost s doručením až do podniku. Jiný typ dopravy společnost nevyužívá.

Elementy, které ovlivňují efektivitu dopravy jsou cena, průměrná délka přepravy a možnost poškození materiálu. Dále zejména cena pohonných hmot, náklady na pracovní sílu, náklady na údržbu vlastního vozového parku a také náklady na administrativu.

Vedoucí výroby a vedoucí provozu se snaží neustále sledovat manipulace, ale hlavně způsob balení hotového zboží. Dále také sledují a operativně řeší harmonogram práce řidičů, důsledné plánování vlastní přepravy, plánování nakládek a vykládek. Je zde požadavek od generálního ředitele na efektivní využití vlastního vozového parku. Průměrná délka se přepravy se měří tzv. od dveří ke dveřím.

3.6 SKLADOVÉ HOSPODÁŘSTVÍ VE SPOLEČNOSTI NYKLÍČEK A SPOL. S.R.O.

Další důležitou součástí supply chain management v podniku Nyklíček je řízení skladového hospodářství. To je také provázáno s logistikou. Vedení společnosti správně vidí sklad ne jako místo ke skladování zásob, ale přechodové zařízení. V podniku je sklad efektivně integrován s výrobními operacemi. Sklad v hlavním výrobním závodě v Novém Městě nad Metují je úzce provázán s výrobními operacemi a plynule zajišťuje zásobování výroby materiálem. 90 procent materiálu přichází do tohoto skladu

z centrálního skladu v České Skalici. Zde je rozloha skladu 2 x větší a zároveň slouží jako přípravná materiálu k výrobě. A to jak pro výrobu na hlavním výrobním závodě, tak pro místní tkalcovské stavy. Centrální sklad správně slouží k přesunutí části výrobní operace. Důvod je zcela praktický. Výroba se skladem v Novém Městě nedisponují naprosto žádným volným místem. Jakmile je přijata konkrétní zákaznická objednávka, a pokud je na danou zakázku dostatek materiálu, tak pracovníci centrálního skladu začínají s předvýrobou. Skladoví operátoři na centrálním skladu také dokončují závěrečné zpracování tím, že např. hotové zboží opatří štítkem, nebo dokončí balení dle specifických požadavků zákazníků.

Vedoucí výroby a skladu v České Skalici na denní bázi spolupracuje s plánovačem na určování minimálních hodnot skladových zásob u některých skladových položek na obou skladech. Tím se podnik chrání před možným výpadkem materiálu potřebného pro výrobu. K tomu může dojít z důvodu dlouhých doručovacích termínů. Oba sklady pracují s již výše zmíněnou naprogramovanou databází na platformě MS Excell. Díky tomu vážne komunikace mezi vedením, plánováním, oběma výroby i v obou skladech. Sklad hůře reaguje na specifické požadavky zákazníků, a to zejména jejich zásilky, které jsou složeny z různorodých produktů.

Podnik vlastní 2 vysokozdvizné vozíky značky Desta. Jeden vozík v každém ze skladu. Ty slouží pro snadnější příjem a výdej zboží. V obou skladech není klimatizace z důvodu finanční náročnosti, a tak zaměstnanci někdy „trpí“ při extrémních teplotních výkyvech. Pracovníci skladu dodržují vnitřní pracovní řád, účastní se pravidelných školení VZV, BZP, a další. Podle slov výrobního ředitele jde rozvoj pracovních postupů ruku v ruce se školením pracovníků skladů. Odpovědností vedoucích pracovníků je, aby všichni zaměstnanci rozuměli a dodržovaly pracovní postupy. S tím jde ruku v ruce také bezpečnost. Bezpečnost práce, a to jak ve skladu, tak ve výrobě má na starosti výrobní ředitel. Pro podnik je velice důležité předcházení pracovním úrazům. Pan Paar ml. se konstantně snaží o testování a kontrolování pracovních postupů a zařízení. A to proto, aby se potencionálně nebezpečné události vypátraly a uvedly na pravou míru dříve, než způsobí pracovní úraz.

Co se týče ostražky a zabezpečení v obou skladech, tak vstup a také vstup do výroby je přes vrátnici a přes bránu, a tedy povolen pouze oprávněným osobám. V podniku neexistuje počítačová kontrola skladových zásob. Pouze zmíněná databáze v MS Excell.

Možnost odcizení hotových výrobků není veliká, a to z důvodu charakteristiky výrobků. V obou areálech funguje ostraha 24 hodin denně, a to i v době, kdy neběží výroba. Za celou dobu existence novodobého podniku nedošlo k žádné krádeži hotových výrobků ani v jednom ze skladu. Inventura zásob se provádí pravidelně jednou za měsíc, a to ve spolupráci s finančním oddělením.

3.7 IT SYSTÉMY VE SPOLEČNOSTI NYKLÍČEK A SPOL. S.R.O.

Další důležitou součástí podnikového dodavatelského řetězce v podniku Nyklíček je podnikový informační systém. Ať se nám to líbí, nebo ne, supply chain je řízen daty. Společnost Nyklíček nepoužívá jeden podnikový systém, ale několik na sobě nezávislých databází a programů. Začneme u klíčového podnikového oddělení a tím je výroba. Pro plánování výrobních zakázek byla před 10 lety na zakázku naprogramována plánovací databáze v MS Excell. Ta poměrně dobře funguje a používá se s malými úpravami dodnes. Jednou měsíčně, či při problémech s databází přijíždí do podniku externí zaměstnanec IT. Další databázi na bázi MS Excell používá oddělení zásobování, a to pro evidenci a pohyby skladových zásob. Tato databáze byla naprogramována společně s databází určeno pro výrobu a je také obstarávána externím zaměstnancem IT. Další specializovaný software v podniku používá oddělení financí a zákaznického servisu. Je to účetní software Pohoda. V tomto systému jsou propláceny faktury dodavatelům, tak také vystavovány faktury pro zákazníky. V neposlední řadě Pohoda slouží k evidenci skladových položek, vedení celého firemního účetnictví a také mzdová agenda. Jelikož má podnik 8 služebních automobilů, tak se vyplňuje ve speciálním software k tomu určeny elektronická kniha jízd.

Nemůžu říct, že díky sdílení plánovací a skladové databáze by mělo vedení podniku absolutní viditelnost toho, co se aktuálně děje ve všech provozech. Díky databázím je výroba integrována se skladem pouze částečně. Sklad s finančním a zákaznickým oddělením z pohledu ERP integrován není. Zde je na místě zmínit, že mezi těmito dvěma odděleními dochází občas k pracovním problémům z důvodu neefektivní komunikace. Tato nedokonalá propojenost oddělení nevytváří základy pro nepřetržité

zlepšování. Všechny počítače ve firmě jsou provozovány na obvyklé platformě Windows Enterprise. Software Pohoda je spojen externím síťovým systémem datové elektronické výměny a dále spojen s externím poskytovatelem tohoto systému. Pokud systém spadne, tak díky dálkovému sdílení poskytovatel vzniklý problém bez okolků odstraní. Ani jeden z obchodních partnerů, ať už dodavatelů, nebo odběratelů není elektronicky propojen s podnikovým dodavatelským řetězcem.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Jednotlivá oddělení v podniku a celý řetězec mohou mít zcela určitě získat výhody plynoucí ze vzájemné komunikace, koordinace práce a kooperativního řešení pracovních problémů. Oboustranná komunikace mezi jednotlivými odděleními a sklady vede ke sdílení důležitých informací. Potlačení negativních efektů je možno vylepšit včasným vzájemným sdílením informací o příchozích objednávkách, poptávkových prognózách a také poskytováním informací o využití kapacit jednotlivých tkalcovských stavů. Řízení dodavatelských řetězců je stále více a hlouběji ovlivňováno vyspělými komunikačními technologiemi a moderními informačními systémy. Co přispívá k lepší výkonnosti celého výrobního podniku je koordinace akcí jednotek a oddělení v rámci vnitropodnikového řetězce. Spolupráce a kooperace v rámci podniku znamená společné řešení problémů. V rámci této spolupráci by měl nastat synergický efekt, při kterém je efektivnost celého podnikového řetězce vyšší než souhrn efektivností všech jeho jednotlivých částí.

Protože je celý podnikový řetězec řízen jedním generálním ředitelem, tak je možné plánovat a realizovat výrobní aktivity na základě skutečné poptávky od zákazníků po proudu řetězce. V podniku ve většině případů dochází k tomu, že se pouze minimální množství vyrobeného zboží skladuje. Realizace dodávek se uskutečňuje na základě požadavků prodeje zákazníkům. Podnik je o požadovaných dodávkách obvykle informován v dostatečném předstihu. Výroba není vystavena cyklickým výkyvům, protože textilní materiál se obvykle prodává konstantně v průběhu celého roku. Takto nastavené výrobní a zásobovací procesy mají za následek, že jednotlivé části podniku se podřizují základnímu cíli.

Autor této výzkumné práce by společností Nyklíček a spol. s.r.o. doporučil některý z nabízených produktů firmy Helios Asseco, která se zabývá provozem a vývojem softwarových produktů. Tyto její produkty napomáhají k optimalizaci supply chain. S tímto informačním systémem v současné době pracují v jedné menší obchodně-výrobní společnosti, a tak mohu s dobrým svědomím tvrdit, že by v podniku našel skvělé využití. Firma Helios Asseco mě také zaujala rozsahem nabízených řešení, a to

zejména moduly pro výrobní společnosti v oboru textilního zpracování, a jejich detailním propracováním. Tyto určité moduly mají za úkol podporu manažerských rozhodnutí tím, že zviditelňují stav všech zásob, stav zakázek a výkonové ukazatele. A to vše v reálném čase. Data pocházejí ze všech modulů pro operativní řízení dodavatelského řetězce. Systém ve své podstatě pokrývá veškeré potřeby firmy – od plánování a přípravy, přes proces samotné výroby až po expedici a vyhodnocení. Důležité pro podnik Nyklíček je, že by informační systém sjednotil veškerou jejich agendu, která zahrnuje nejen ekonomickou oblast, ale také personalistiku, výše již zmíněný výrobní proces, ale také by sledoval a vyhodnocoval veškeré zakázky a eventuálně mohl řídit obchodní a marketingové procesy.

Tento typ podpůrného informačního software by měl pro podnik Nyklíček velký význam, a rozhodně by podpořil současný systém, který je svým způsobem zastaralý. Tento nový typ ERP systému je na vysoké úrovni, a proto by přispěl ke zdokonalení řízení dodavatelského řetězce.

Díky jednotnému informačnímu systému, který pokrývá celý podnik, a také shromažďuje informace o zásobách jak ve vlastních skladech a ve všech částech výroby, jsou informace o zásobách, rozpracovaném materiálu a hotovém materiálu přístupné všem uživatelům. Tím jim nejenom poskytuje přehled o současné aktuální situaci, ale také o předpokládané budoucí dostupnosti zásob. Implementace podnikového informačního systému by rozhodně vedla k lepší optimalizaci řízení výroby a skladových zásob, a to jak v obou podnikových provozech, tak také v obou skladech. V podstatě by se zviditelnil stav zásob v jednotlivých částech řetězce a dále jejich optimální rozvržení. Další otázkou k diskuzi je integrace systému a procesů s dodavateli a odběrateli.

Další doporučení společnosti Nyklíček a spol. s.r.o. je postupně rozprodat všechny byty, které má podnik ve vlastnictví. Podnikatelský subjekt se má čistě soustředit na to, v čem je dobrý, a v čem je jeho specializace. A v tomto případě obchodní činnost pronájmu nemovitostí to rozhodně není. Prodej bytů by podniku dodal nové finanční zdroje, které může použít na implementaci výše uvedeného informačního systému, obměnu a modernizaci tkalcovských stavů a další návrhy a doporučení viz. níže.

Dalším doporučením generálnímu řediteli a vedení podniku je, aby co nejdříve ukončili provoz přípravný/ distribučního skladu v České Skalici a ten přesunuli do hlavního

výrobního závodu na centrálu společnosti. Majitel společnosti spolu se svým synem již v této oblasti podnikají určité kroky. Podnik proto bude muset naplánovat výstavbu nové haly v areálu provozovny centrály. Kdyby podnik soustředil distribuční sklad/ přípravnu tkalcovny do jednoho areálu, tak by tím došlo ke značnému zefektivnění chodu firmy, ale zejména k časovým a finančním úsporám. Pobočka v České Skalici sídlí v pronajatých prostorech a tím by také odpadly dodatečné náklady. K výstavbě nové haly a vykoupení pozemků bych řediteli doporučil využít některý z dotačních fondů EU, které jsou k dispozici pro malé a střední podniky.

Zároveň s tím doporučuje autor této výzkumné práce vybudovat školící centrum jako součást nové haly a skladu, protože podnik nedisponuje žádnými volnými prostory pro podobné účely. To by mohlo sloužit ke školení vlastních, tak také zaměstnanců okolních textilních firem. Zároveň může toto školící centrum sloužit pro jak teoretickou, tak také praktickou výuku studentů odborných textilních středních škol v Náchodském okrese. Pro podnik by se otevřela možnost získávat nové zaměstnance. A tato situace začíná být pro podnik problematická, protože učňovské školství zaměřené na textil v České republice již téměř přestalo existovat. Věkový průměr zaměstnanců podniku je přes 50 let. Dle slov generálního ředitele může fabriku zavřít za 6 let, protože v ní nebude mít kdo pracovat.

Společnosti Nyklíček by dále měla začít kompletně externě zajišťovat „outsorce“ veškeré přepravní kapacity. A to jak od dodavatelů do skladů, tak přepravu mezi sklady a v neposlední řadě rozvoz materiálu k zákazníkům. Je pravda, že toto se v současné době děje. I přesto by podnik měl prodat firemní kamion DAF i dodávku Peugeot Boxer. Podnik by získal hotovost a také ušetřil za mzdy řidiče kamionu. Firma by mohla kompletně nakupovat přepravu od spediční společnosti, se kterou již řadu let spolupracuje. Dodavatelský řetězec by se vylepšil tak, že pro podnik by byl ve spediční společnosti určen jeden člověk jako jediný kontaktní bod pro veškerou nákladní přepravu. Tak by došlo k zefektivnění podnikové logistiky a přepravy.

Dalším doporučením podniku Nyklíček je snížit skladové zásoby. Dle výroční zprávy a rozhovoru s generálním ředitelem stoupla hodnota skladových zásob za poslední rok o téměř 40 procent. Zvýšení se projevilo zejména na zásobách na přípravě, nedokončené výroby a materiálu. Společnost také investovala do nákupu přízí pro rok 2017. Osobně mám 4 roky pracovních zkušeností s řízením a zásobováním několika skladů. Po

ukončení implementace informačního systému by podnik mohl mnohem efektivněji nakupovat materiál, určovat minimální hodnoty u klíčových skladových položek. Společnost má nastaveny hodnoty minimálních zásob na příliš vysoké úrovni. Díky těmto krokům by podnik poměrně dramaticky snížil skladové zásoby. Podnik by mohl ušetřené peníze investovat do splácení úvěrů, či již zmiňovaných nákupu nových textilních stavů. Flexibilním pohybem minimálních hodnot skladových zásob by se také stal celý model dodavatelského řetězce pružnějším.

ZÁVĚR

Oblast Supply Chain Management – Management dodavatelských řetězců je v současné době stále se rozvíjející oblast, která využívá metodiky a způsoby práce, jež byly vyvinuty a rozvíjeny v jiných pracovních odvětvích. Dále se oblast řízení dodavatelské řetězce považuje za jeden z hlavních prvků strategie. Platí také, že může efektivním způsobem vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníky, a proto vyvolává velký zájem majitelů podniků, vedoucích pracovníků a výzkumníků.

Posledních 20 let dochází v oblasti manažerské filozofie ke konstantnímu přehodnocování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Tradiční pohled vidění se odehrával pouze a jenom na bázi konkurence. Postupem doby většina úspěšných společností kvantitativně postoupila k partnerskému vztahu v rámci svých dodavatelských řetězců. A co je důvodem této změny? Jde zejména o zvýšení operační a finanční výkonnosti jednotlivých článků řetězce. A to tak, že každý člen se snaží snižovat náklady, snižují se zásoby v rámci všech článků a v neposlední řadě dochází ke zvyšování úrovně sdílených informací navzájem. Jednotlivé články nacházejí užitek v partnerství a vzájemné spolupráci při zlepšování služeb, při zavádění technologických inovací a v neposlední řadě při navrhování nových produktů. Předpokládaným efektem je partnerství, které je oboustranně výhodné. A to typu „win-win“, tedy výhra-výhra. To vytváří synergický řetězec, ve kterém je tento celý řetězec efektivnější než souhrn jednotlivých částí. Odběratel/ zákazník na konci řetězení dostává vyšší kvalitu a efektivnější nákladové hodnoty, a to vše v kratším čase. Díky partnerství v dodavatelské řetězci dochází ke zvyšování informačního toku, snižování chybovosti a zvyšování výnosnosti dodavatelského řetězce.

Logistiku, jako součást supply chain management je nezbytné posuzovat jako určitou formu filozofie řízení. Z našeho úhlu pohledu se jedná o řízení finančního, informačního a materiálového toku, a to v první řadě se zřetelem na promptní uspokojení potřeby končeného zákazníka. A s ohledem na nutné utváření zisku podél celého toku materiálu a zboží v druhé řadě. Klíčové jsou požadované potřeby finálního zákazníka, přičemž je nutností napomoci už při samotném vývoji produktů a výrobků, výběr

nejvhodnějších dodavatelů. Při výrobě produktů a materiálu se musí odpovídajícím způsobem realizovat přání zákazníků včetně odpovídajícím způsobem přemístit požadovaný výrobek ke konečnému (finálnímu) zákazníkovi. V neposlední řadě se musí zajistit až už likvidace obalu, či morálně i fyzicky zastaralé výrobky.

Textilní odvětví, respektive výroba technického textilu a košilovin je poměrně specifická, a proto zde nelze uplatňovat například metody řízení zásob oproti průmyslovému odvětví např. potravinářství, nebo masová automobilová výroba. Způsob výroby samozřejmě ve většině ovlivňuje a zrcadlí způsob řízení dodavatelského řetězce. Pokud neexistuje partnerský vztah mezi odběratelem (zákazníkem) a výrobcem, je to proto, že odběratel má zájem pouze o výrobek, který si objednal. Eventuální potíže výrobce ho nezajímají. Pokud by byl odběratel zapojen do dodavatelského řetězce, tak by měl zároveň osobní snahu na bezproblémovém fungování celého řetězce. A toto by mělo samozřejmě dopad na odběratele. Ten by při možném neuskutečnění požadavku výrobcem nezměnil dodavatele, ale určitě by usiloval, o co možné nejlepší vyřešení společného problému.

Jedním z hlavních provozních cílů podniku je, aby zásoby ve skladech nebyly na vysoké úrovni. Také nesmí dojít k situaci, že firma nebude schopna vykrýt celo výrobní kapacitu. Autor této výzkumné práce si myslí, že podnik Nyklíček má značně výkonné vedení. Díky své strategii dovoluje plnit přání zákazníků, a to při téměř plné výrobní kapacitě a relativně minimální hladině skladových zásob. Vedení se schází na každodenních poradách. Nejčastěji se zabývá výrobou, rozpracovanými a přijatými objednávkami, nákupem surovin, kvalitou atd. Všechny tyto se podílejí na hladkém toku materiálu a produktů dodavatelským řetězcem, a tak se účastní realizace hlavního účelu podniku – tvorby zisku.

Na trhu textilních výrobků v České republice i Evropě panuje velká konkurence. Podnik se snaží zavádět do výroby nové produkty. Poslední 3 roky firma pracoval na výzkumu a vývoji nehořlavé látky dostupné pro běžné lidi, kdy hasiči podobnou výbavu mají. Slouží k tomu, aby člověk v tomto obleku unikl například z hořícího hotelu nebo metra bez zranění. Součástí balíčku ještě gumová maska a malý hasící přístroj. Podnik celý set zabalil do červeného kufříku a přes obchodní partnery prodává za 10 000 korun. Osobně si myslím, že orientace na technologicky složité výrobky je způsob, jak do budoucna přežít.

Informační systémy, které Nyklíček používá, jsou podle mých zjištění funkční, ale málo efektivní s porovnáním s tím, co současné moderní systémy nabízejí. Vzhledem k tomu, že podnik vykazuje relativně vysoké odchylky mezi předpovědí a skutečnými objednávkami /díky příliš vysokým skladovým zásobám/, systém plní svojí funkci pouze částečně. Proto je zde poměrně veliký prostor k minimalizaci nákladů řetězce. Jak již bylo zmíněno výše, implementace informačního systému je nutností. Tím by se plně využilo možností optimalizace zásob a nákladů a povede k vyššímu zisku společnosti.

Nyklíček v budoucnosti reálně zvažuje záměr, a to přesun výroby a distribučního skladu z České Skalice do Nového Města nad Metují. To by se mělo stát za částečného využití Evropských projektů. Společnost má ve vlastnictví pozemek, ale bude potřeba vybudovat novou příjezdovou cestu. Při výstavbě nové haly se počítá i s výstavbou školícího střediska, které by zároveň mělo vyřešit přicházející palčivý problém, a tím je nedostatek odborně vyškolených zaměstnanců. Aktuálně nejlepším řešením v oblasti logistiky vidím v outsourcingu podnikové dopravy, prodeji firemních automobilů a navázání dlouhodobého partnerství s jednou z místních spedičních společností.

S přihlédnutím na sporadické obtíže s kvalitou dodávek by podnik mohl posoudit zapojení nových dodavatelů jako nový článek systému řízení dodavatelského řetězce. To by mohlo nastat zařazením do interního dodavatelského řetězce, nebo provedením kooperace s autonomními dodavateli.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

Bartošek, Vladimír; Šunka J. a Varjan, Matúš. Logistické řízení podniku v 21. století. 1. vydání. Brno: CERM, 2014; ISBN 978-80-7204-824-3.

Gros, Ivan; Grosová, Stanislava. Dodavatelské systémy/ Supply Chain Management. 1. vydání. Přerov: Vysoká škola logistiky o.p.s., 2012. ISBN 978-80-87179-20-8.

Jurová, Marie. Výrobní a logistické procesy v podnikání. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5717-9.

Pernica, P. Logistika (Supply Chain Management) pro 21. století. Praha: Radix, 2010. ISBN 80-86031-59-4.

Rathouský, Bedřich. Strategie a zdroje SCM. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2016. ISBN: 978-80-7400-639-5.

Tomek, G., Vávrová V. Řízení výroby a nákupu. 1. vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1479-0.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

Ballou, Ronald H. Business Logistics: Supply Chain Management. 3. vydání. New York: Prentice-Hall International, 2010. ISBN: 978-0130661845.

Bowersox, Donald J., Closs, David J. *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process*. 4. mezinárodní vyd. New York: McGraw-Hill, 2012. ISBN 9780078024054.

Chase, R. B., Aquilano, N. J. *Operations & Supply Management*. 12. mezinárodní vydání. Chicago: Richard D. Irwin, 2010. ISBN 9780073403298.

Christopher, M. *Logistics and Supply Chain Management*. 5. mezinárodní vydání. New York: Financial Times/ Pearson Education, 2016. ISBN 978-1-08379-7.

Cooke, James A. *Protean supply chains: ten dynamics of supply and demand alignment*. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-75966-0.

Davis, Robert A. *Demand-driven inventory optimization and replenishment: creating a more efficient supply chain*. 1. vydání. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2013. ISBN 978-1-118-58456-9.

Heizer, J., Render B. *Operations Management*. 11. vydání. New York: Pearson International Edition, 2012. ISBN 978-0132863308.

Jacobson, F. R. *Manufacturing, Planning and Control for Supply Chain Management*. Apics/ CPIM certification edition. 1. vydání. New York: Pearson International Edition, 2011. ISBN 978-0071750318.

O'Brien, James. *Management Information Systems*. 10. vydání. London: Irwin Professional Publishing, 2011. ISBN 9780073376813.

Russell, R. S., Taylor B. W. *Operations Management: Creating value along the supply chain*. 7. vydání. New Jersey: Prentice Hall, 2010. 978-0470525906.

Saunders, Dr. M.N.K., Lewis, Dr. P. a Thornhill, Dr. A. Research Methods for Business Students. 5. vydání. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2010. ISBN 9780273716860.

Schary, B. Philip., Skjott-Larsen, Tage. Managing the Global Supply Chain. 3 vydání. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2013. ISBN 978-8763001717.

Simchi-Levi, David. Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies. 3. vydání. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2009. ISBN 9780073341521.

Slack, N., Chambers S. a Johnston R. Operations Management. 6. vydání. New York: Financial Times Management, 2010. ISBN 9780273708476.

Seznam použitých internetových zdrojů

<http://www.nyklicekapol.cz/> (online) (citováno 10.1.2017)

<http://www.univerzita-online.cz/inf/zaklady-informatiky/sap-business-software-solutions-applications-and-services/> (online) (citováno 15.2.2017)

Yucesan, E.; Wassenhove, van L.; Vos, B.; (2009) The Impact of Information Technology on Supply Chain Performance: The ERP Phenomenon. France: INSEAD. (online) (citováno 30.4.2017) Dostupné z URL:

https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-72.pdf

www.helios.eu (online) (citováno 2.4.2017)

Ostatní zdroje

Interní materiály Nykliček a spol. s.r.o. – výroční zprávy, interní provozní řád

SEZNAM ZKRATEK

JIT	-	Just in time
SCM	-	Supply Chain Management
ERP	-	Enterprise Resource Planning
MRP	-	Material Resource Planning
MRP	-	Material Requirements Planning
RFQ	-	Request for quotation

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Ideální dodavatelský řetězec	28
Obrázek č. 2: Podmínky JIT	34
Obrázek č. 3: Sklad jako místo ke sjednocování dodávek.....	41
Obrázek č. 4: ERP jako jádro každého podniku	44

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Počty pracovníků v letech 2013-2016	50
Tabulka č. 2: Stav zásob na konci roku v letech 2013-2016 /v tis. Kč/.....	56

Seznam grafů

Graf č. 1: Zvýšení zisku při snížení nákladů na materiál o 5%	32
Graf č. 2: Vývoj počtu pracovníků v letech 2013-2016	51
Graf č. 3: Znázornění řetězce ve společnosti Nyklíček a spol. s.r.o.	52
Graf č. 4: Stav zásob na konci roku v letech 2013-2016.....	56

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník	I
-----------------------------------	----------

A - Dotazník

Hodnocení logistického výkonu vhodným systémem ukazatelů

DOTAZNÍK

- Textilní výroba Výroba drobného spotřebního zboží Strojírenská výroba

UKAZATELE PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ (NAKUP)

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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poskytování množstevní slevy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování sjednaných termínů dodání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Schopnost rychle reagovat na změny v dodacích termínech	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování sjednané kvality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování sjednaného množství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minimální objednáací množství	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avízo dodávky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dodržování dohodnutého způsobu balení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reklamace	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úplnost dokladů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schopnost přicházet s novinkami	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozdělení dodavatelů do skupin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B UKAZATELE PRO HODNOCENÍ DODAVATELŮ

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

- volně
- stohování
- paletové regály
- jiné (prosím uveďte používaný způsob skladování):Balené v bednách, 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
- Uveďte prosím jakým:.....

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	<input checked="" type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D
Okamžitý stav zásob	kusy	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D
Průměrná výše zásob	Kč, kusy	<input type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	T	<input type="checkbox"/>	T
Celkový příjem zboží na sklad za rok dle jednotlivých položek	Kč	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D

Průměrný denní příjem (nebo expedice)	Kč	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D
Doba obratu zásob	dny	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	M
Počet pracovníků ve skladu celkem	počet	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D
Produktivita práce na 1 pracovníka ve skladu (roční obrat skladu : počet pracovníků)	Kč/rok	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	M
Využití skladovacích míst	%	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D
Využití skladovací plochy (m ²)	%	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	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		<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	M
Nejsou signální úrovně, objednává se dle rozhodnutí odpovědné osoby		<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	M
Pro objednávání skladových položek používáme metodu ABC		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Skladovací náklady jsou evidovány za sklad celkem		<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D
Skladovací náklady jsou známy na m ² plochy nebo m ³		<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D	<input type="checkbox"/>	D
Skladovací náklady nejsou sledovány samostatnou evidencí		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Další (uveďte prosím jaké)		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

C UKAZATELE PRO HODNOCENÍ LOGISTICKÝCH SLUŽEB KONEČNÝM ZÁKAZNÍKŮM

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

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

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)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuny převezené celkem za skupinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tkm převezené celkem za skupinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PHM (v litrech)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové náklady za skupinu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové tržby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Údaje sledované také za jednotlivé dopravní prostředky:						
Ujeté km celkem za konkrétní dopravní prostředek	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Přepravené t za konkrétní dopravní prostředek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tkm za konkrétní dopravní prostředek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PHM spotřebované konkrétním dopravním prostředkem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové náklady	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Celkové tržby	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Další (uveďte prosím jaké)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E Základní charakteristika podniku

13. Uveďte, prosím, název podniku: Nyklíček a spol. s.r.o.
14. Jaká je právní forma Vašeho podniku?
 akciová společnost společnost s ručením omezeným
 veřejná obchodní společnost komanditní společnost
 jiná Uveďte prosím jaká:
15. Uveďte, prosím, Vaše nejdůležitější výrobky (3-5 položek): Podkladové tkaniny, Košiloviny, Speciální materiály, tkaniny pro domácnost.
16. Kolik má Vaše firma zaměstnanců?
 6-20 zaměstnanců 101-200 zaměstnanců nad 1000 zaměstnanců
 21-50 zaměstnanců 201-500 zaměstnanců
 50-100 zaměstnanců 501-1000 zaměstnanců
17. Jaký je přibližně Váš roční obrát obrát?
 do 2 500 000 Kč 10 000 001 – 50 000 000 Kč 300 000 001 – 500 000 000 Kč
 2 500 000 - 5 000 000 Kč 50 000 001 – 100 000 000 Kč 500 000 000 Kč
 – 1 000 000 000 Kč 100 000 001 – 300 000 000 Kč nad 1 000 000 000 Kč
18. Je Váš podnik samostatný?
 samostatná firma součást jiné společnosti

Vaše firma sídlí v okrese: Náchod

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dušan Hradil

Obor: Evropská Hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

**Název práce: Řízení dodavatelského řetězce a jeho implikace u vybraného subjektu/
Supply Chain Management and the case study**

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 76

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 6

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 14

Počet internetových zdrojů: 4

Vedoucí práce: Mgr. Et Ing. Daniel Toth, PhD at PhD