

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R088 Podniková ekonomika a management
provozu

ŘÍZENÍ DODAVATELSKÉHO ŘETĚZCE VE VYBRANÉM PODNÍKU

Diplomová práce

Tatyana KURACHEVA

Vedoucí práce: Ing. David Holman, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Tatyana Kuracheva**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a management provozu**

Název tématu: **Řízení dodavatelského řetězce ve vybraném podniku**

Cíl: Cílem práce je vysvětlení problematiky logistických systémů, zhodnocení řešení dodavatelského řetězce a návrh na zvýšení efektivity dodavatelského systému v rámci zkoumaného podniku. Na základě návrhu nového systému budou kvantifikovány očekávané přínosy.

Rámcový obsah:

1. Vymezení základních pojmů z oblasti řízení dodavatelských řetězců a systémového myšlení
2. Analýza aktuálního stavu v rámci zkoumaného podniku
3. Návrh nového dodavatelského systému a kvantifikace očekávaných přínosů

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. MACUROVÁ, P. – KLABUSAYOVÁ, N. – TVRDOŇ, L. *Logistika*. 2. vyd. VŠB-TU Ostrava, 2018. 342 s. Series of economics textbooks ;. ISBN 978-80-248-4158-8.
2. GROS, I. *Velká kniha logistiky*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2016. 507 s. ISBN 978-80-7080-952-5.

Datum zadání diplomové práce: listopad 2018

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2020

L. S.

Ing. David Holman, Ph.D.
Vedoucí práce

prof. Ing. Radim Lenort, Ph.D.
Vedoucí katedry

Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Tatyana Kuracheva
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 4.1.2020

Děkuji Ing. Davidu Holmanovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Logistika a logistický řetězec	8
1.1 Zásobovací logistika.....	8
1.2 Logistický a dodavatelský řetězec.....	11
1.3 Metody řízení dodavatelského řetězce.....	16
2 Řízení nákupu.....	20
2.1 Metody řízení zásob.....	20
2.2 Funkce zásob a jejich klasifikace	23
2.3 Výběr dodavatelů	25
3 Specifika zásobování v hotelovém a restauračním průmyslu	29
3.1 Potravinový dodavatelský řetězec (FSCM)	29
3.2 Hotelový průmysl a dodavatelský řetězec	31
3.3 HACCP.....	35
4 Hotel RBP	39
4.1 Seznámení s podnikem.....	39
4.2 Dodavatelská síť a řízení nákupu.....	43
5 Identifikace slabých míst a návrh opatření	51
5.1 Slabá místa	51
5.2 Návrh opatření	55
5.3 Vyhodnocení přínosů	64
Závěr	66
Seznam literatury	68
Seznam obrázků a tabulek.....	70

Seznam použitých zkratk a symbolů

SCM Supply Chain Management

RBP Radisson Blu, Prague

RHG Radisson Hotel Group

DOV Dodavatelsko-odběratelské vztahy

FSCM Food Supply Chain Management (Potravinový dodavatelský řetězec)

FAO Food and Agriculture Organization (Organizace pro výživu a zemědělství)

Úvod

Výrobní podnik v procesu svých aktivit neustále řeší problémy, které se týkají plnění jeho základních funkcí. Mezi ně patří: nákup zdrojů potřebných k výrobě, to má na starosti oddělení zásobování; vyrábí nový produkt – výrobní oddělení; prodává zboží – obchodní oddělení. Spolupráce mezi odděleními vytváří systém.

Provoz hotelů ovlivňují mnoho faktorů, mezi které patří sezónnost, ekonomické a politické situace, konkurence a jiné. Zásobování v oboru hotelnictví a gastronomii má velký význam, vzhledem k rostoucí konkurenci. Správně nastavená strategie v podniku snižuje riziko ztráty klientely. Cílem zásobování v uvedených oborech je plnění funkcí provozu a uspokojení potřeb zákazníků. V pohostinství je důležitý výběr dodavatelů, jelikož od toho přímo závisí kvalita konečného produktu a také zdraví zákazníka.

Permanentní plnění uvedených funkcí a jejich propojenost slouží k splnění jediného účelu, a to formování podniku, který využívá nejen vnitřní integraci, ale i vnější integraci k dosažení cíle podnikání, což je vytvoření hodnoty. Základním cílem podnikání je vytvoření hodnoty, čehož nelze dosáhnout bez správného fungování celého systému procesu uvnitř podniku.

Tato práce se zabývá ekonomickým zkoumáním reálných procesů nákupu a zásobování v prostředí hotelnictví a gastronomii. Ekonomickým cílem logistiky je zajištění služeb, které spojeny s provozem a podporou fungování podniku, a to s adekvátními odpovídajícími náklady. Cílem této práce je identifikace slabých míst stávajícího dodavatelského systému v hotelu pomocí zpracování interní dokumentace týkající se procesu v podniku a také navrhování zlepšení efektivnosti v chodu zásobování a její vyhodnocení.

Praktická část práce charakterizuje zásobovací proces ve vybraném podniku, včetně popisu materiálového a informačního toku. Vybraným podnikem pro provedení praktické práce je pětihvězdičkový hotel patřící k mezinárodnímu řetězci Radisson Hotel Group. Chod uvedeného podniku navazuje na ukončený provoz podniku se stejným zaměřením a převodem zaměstnanců do nového režimu. Uvedené změny umožnili nahlédnout na proces z jiné strany a doplnit stávající systém o nové procesy, technologie a jejich řízení. Mezi základní nabízené služby hotelu Radisson patří ubytování, stravování, pronájem

1 Logistika a logistický řetězec

Podle I.Grose (2016) logistika je část řízení dodavatelského řetězce, která plánuje, realizuje a efektivně a účinně řídí přední i zpětné logistické toky, tak aby byly kompletně splněny požadavky zákazníka.

Za logistický cíl je dle Macurové (2018) všeobecně považováno efektivní překonání prostoru a času při uspokojování požadavků koncových zákazníků. K dosažení cílů v logistice se používá mnoho metod. V různých odvětvích se můžeme setkat se specifickým způsobem řízení materiálů a s nimi spojenými toky s dalšími činnostmi.

V logistice je důležité neustále sledovat aktuální informace. Musíme taktéž počítat s lidským a technickým faktorem. Zásobovací logistika představuje souhrn aktivit, které umožňují výrobní společnosti propojit procesy výběru dodavatelů, posouzení kvality cen při objednání, zpracování objednávek a doručení objednávek zákazníkům. Hlavním cílem zásobovací logistiky je zajištění veškerých potřeb podniku, týkajících se materiálů, surovin apod. s maximální ekonomickou efektivitou. Efektivita tady předpokládá dostupnost a rychlost služeb, spolehlivost, frekvenci a flexibilitu dodání a kvalitu servisu.

K logistickým operacím dochází ve fázi nákupu, přepravy, skladování a distribuce. Kvalita poskytovaných služeb je ukazatelem úspěšnosti práce logistických oddělení.

1.1 Zásobovací logistika

Zásobovací logistika je organizační systém toku, jeho řešení, analýza a dosažení kvalitního a komplexního plnění potřeb podniku ve správný čas za konkurenční cenu. Je zaměřena na kvalitní a komplexní splnění požadavků vnitropodnikových potřeb z materiálových a technických zdrojů ve správný čas a za nejlepších podmínek. To znamená udržování zásob v takovém množství a struktuře, aby to odpovídalo potřebám podniku při současném respektování kritérií ekonomické efektivnosti (Lukoszová, 2004, str. 68). V podniku činnost zásobovací logistiky provozuje oddělení nákupu. Cílem oddělení nákupu je včasné a optimální plnění úkolů. Postupem plnění úkolů je zkoumání poptávky a nabídky na potřebné materiální zdroje, hladiny cen a služby zprostředkující společnosti. Standardním procesem pro plnění úkolů je výběrové řízení. Výsledkem výběrového řízení je zvolení varianty s nízkými přepravními a skladovacími náklady. Na posledním místě

by neměla být kvalita pořizovacích služeb. V daném oboru je nezbytné používat selský rozum, schopnost porovnávat a hledat optimální variantu, umět se rozhodnout. Práce oddělení nákupu zahrnuje každodenní analýzu zůstatků na skladech, doplnění chybějících jednotek za výhodné ceny se splněním požadavků na kvalitu. Hledání varianty snížení nákladů na přepravu a skladování hraje důležitou roli nejenom v rozpočtovém smyslu, ale také v procesu tvoření ceny, nabízené konečnému zakazníkovi. Čím nižší jsou pořizovací náklady, tím nižší je nabízená cena konečného produktu.

Základními funkcemi logistiky jsou:

- Identifikace nebo přecenění potřeb materiálních zdrojů, upřesnění jejich sortimentu a kvalitativních charakteristik. K realizaci této funkce firma získává data od marketologů, tiskových vydání a používání určitých analytických služeb.
- Konkretizace a expertní hodnocení očekávání spotřebitelů k parametrům dodávek služeb nebo zboží. Aby nákup byl proveden včas za konkurenční ceny, operační management předává nákupnímu oddělení plán budoucí produkce. Upřesňuje se sortiment, specifikace požadovaných materiálů, periody dodání a jejich objem.
- Výběr mezi výrobou a nákupem. Odůvodnění rozhodnutí o výrobě, produkce nutných materiálních zdrojů nebo jejich nákupu.
- Určení druhu nákupu. Obnovení opotřebovaných strojů nebo úplná výměna za technologicky vyspělejší jednotky.
- Analýza trhu a dodavatelů. Hledání důvěryhodných a specializovaných podniků.
- Zpracování materiálových toků, identifikace produkce, příprava reportu, distribuce a skladování.
- Kontrola kvality a ocenění efektivity nákupů. Ověření dodržování kvality dle certifikace a smlouvy.

Cílem zásobovací logistiky je snaha o optimální uspokojování potřeb zákazníků. Zákazníci jsou nejdůležitější článek celého řetězce, od nich se odvíjí poptávka po zboží a službách (Dolan, 2018). Funkčním rozsahem zásobování je přejímka zboží,

skladování a správa skladů, vnitropodniková manipulace se zásobami, plánování a řízení logistických toků. Dosažení dobrých výsledků podniku je možné jenom pomocí efektivní spolupráce podnikových a logistických toků. Podnikové toky jsou rozdělené do několika kategorií (Afanasenko, 2018):

- Materiálový tok – forma organizace a pohybů logistických objektů (nákup, skladování, vyskladnění, výroba, expedice). Materiálový tok v daném smyslu je součástí fyzických toků zásobovací logistiky. Zobrazuje propojení různých funkčních směrů logistiky, včetně ekonomických vztahů mezi subjekty. Rozhodnutí přijatá v průběhu materiálového toku přímo ovlivňují úroveň poskytovaného servisu.
- Finanční tok – tok finančních zdrojů (peněžní prostředky podnikový kapitál a další).
- Servisní tok – směrovaný pohyb služeb, které podporují materiálový tok.
- Logistické toky jsou posloupnosti stavu pohybu a stavu klidu. Rozdělují se na:
 - Fyzické toky – představují toky surovin, materiálů, rozpracovaných a hotových výrobků, obalů, odpadů, a také osob a nosičů informací.
 - Informační toky – dokumentují průběh fyzických toků a poskytují zpětnou vazbu od zákazníka. (Macurová, 2018). Jsou v písemné a elektronické podobě. Informačními toky prochází toky zpráv, které obsahují informace o poptávce konečného spotřebitele a předává je podnikům. Poskytuje informace o vývoji prodeje, postupů dodávek, fázi zpracování objednávek či plnění plánu.
- Peněžní toky mají charakter peněžních příjmů a výdajů spojených s fyzickými a informačními toky. (Macurová, 2018).

Výsledky práce logistického oddělení ovlivňují celý podnik a jeho finanční ukazatele. Kritériem posouzení efektivity jsou náklady vynaložené na nákup a jejich porovnání s ostatními toky s úvahou na změnu tržeb a rychlost obrátu. Cílem finančního oddělení je minimalizovat náklady a upozorňovat zásobovací oddělení na možná rizika a chyby. Operační management je zacílen na úplné uspokojení zákazníků a tvoří strategii podniku. Na prvním místě jsou požadavky na kvalitu a včasné splnění

úkolů. Logistický management koordinuje funkce finančního a operačního managementu. Základní požadavky na produkt, k jehož realizaci má nákup přispět vypracovává útvar výroby a to na základě potřeby. Potřeba může být pravidelná, nepravidelná, nepředvídatelná a neodkládaná.

1.2 Logistický a dodavatelský řetězec

Vnější vztahy firmy vytváří pevnou síť kontaktů a prostor pro další rozvoj a nové koncepce podniku. Každou firmu můžeme chápat jako celostný systém propojených aktivit. Systém se skládá z několika částí, které obsahují různé vlastnosti. Každá vlastnost je něčím jedinečná, ale nedostatečně samostatná, proto je nezbytná spolupráce s ostatními komponenty systému.

Logistický systém je tvořen účelově uspořádanými množinami všech technických prostředků, zařízení, budov, cest a zaměstnanců podílejících se na uskutečňování logistických řetězců – materiálových a informačních toků. (Dolan, 2018, str. 10). Účelem vytvoření logistického systému je zajištění dodávek výrobků (zboží, služeb, informací apod.) na dané místo ve správném množství a rozsahu. Logistický systém je kompletní soubor různých prvků kombinovaných do subsystémů a podsystémů, které spolu úzce spolupracují.

Hospodářské logistické systémy se rozlišují podle rozsahu na:

- Mikrologistický systém (systém logistiky samostatného podniku závisející na stanovené strategii),
- Makrologistický systém (logistický systém překračující hranice podniku, zpravidla na úrovni konkrétního státu či několika států),
- Metalogistický systém (systém spojující mikro a makrologistické systémy).

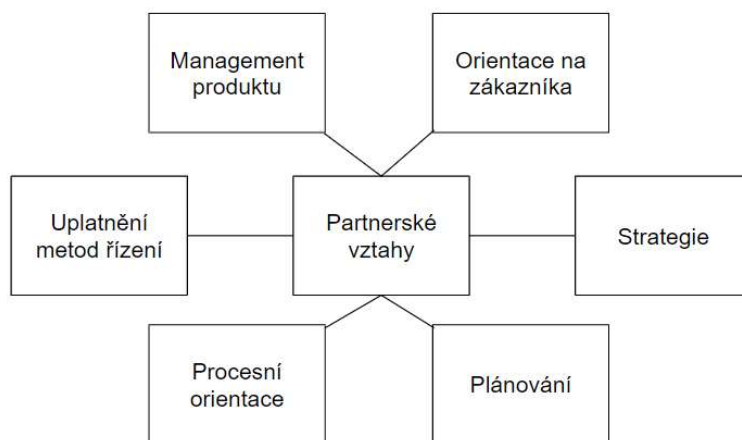
Logistický podnik realizuje propojení mezi dodavatelem a zákazníkem. Logistický řetězec je soubor aktivit probíhajících v navazujících člancích, jejichž struktura a chování jsou odvozeny od požadavků dosáhnout konečný efekt (Dolan, 2018, str. 54). Logistickým řetězcem prochází materiálové toky, které se postupně proměňují do finálních výrobků, požadovaných zákazníky.

Řetězec se skládá z takzvaných aktivních a pasivních prvků. Aktivní prvky obstarávají pohyb pasivních prvků a spolu provádí netechnologické operace. K aktivním prvkům patří technické zařízení, pomocné prostředky a řídicí pracovníci.

Aktivní operace představují přemístění pasivních prvků od vzniku do jejich konečné spotřeby. K pasivním prvkům patří suroviny, materiál, nedokončená výroba, obaly, odpad a také informace. Pasivními operacemi jsou balení, skladování, kompletace, zpracování a uchovávání informací.

Dodavatelský řetězec má úzký vztah k logistickému řetězci. Zatímco logistickým řetězcem prochází jen některé funkce jako skladování, výroba, likvidace a transport, dodavatelský řetězec má širší působnost.

Cílem logistických řetězců je především spolupráce mezi všemi partnery a dosažení lepších výsledků. Supply chain management (dále jen SCM) je řízení mezipodnikové spolupráce za účelem vytváření přidané hodnoty celého řetězce. SCM zobrazuje veškeré činnosti spojené s pohybem zboží včetně plánování a prognózování prodeje, logistiky, dopravy, distribuce, skladování a výroby. Integrace logistického řetězce zde vede k propojování hodnotového řetězce podniku s hodnotovými řetězci dodavatelů a odběratelů (Dolan, 2018, str. 57). Řízení SCM potřebuje přístupnost a průhlednost dat uvnitř řetězce v takové míře, jaká je potřeba pro kontrolu procesních úrovní. SCM je úzce propojena s informačně komunikačními technologiemi.



Zdroj: upraveno dle Tomka, 2007

Obr. 1 Základní principy dodavatelského řetězce

Podniky k výrobě vyžadují suroviny, díly apod. Zásoby se mohou vyrábět v podniku nebo se dovážet. V případě dovážení logistického toku se zúčastní mnoho subjektů. Mezi ně patří dodavatel, přepravní společnost, celní správa, sklad a kupující. Při

plánování nákupů je potřeba brát v úvahu situaci na trhu (sezónnost, faktory ovlivňující nabídku).

Existují tři typy dodavatelských řetězců z hlediska řízení materiálových toků (Pernica, 2005): řetězce s přerušovanými toky, řetězce se synchronními toky, řetězce s kontinuálními toky.

Řetězec s přerušovanými toky používá předpověď poptávky na základě historických dat. Zde se preferují velké dávky za účelem dosažení množstevních výhod. Materiálový tok funguje na základě tlačného principu. Tlačný princip spočívá v tom, že výrobky se dostávají do přijímacího článku dříve, než dojde k jejich objednání. Výroba jde do skladu, odtud se teprve expeduje podle požadavků zakazníků.

Řetězec se synchronním tokem tvoří výrobu a kompletaci. Tok materiálu je zde plynulý. K přerušení dochází jen na základě mimořádných nenaplánovaných údalostí, zásoby na skladě jsou jenom pojistné. V řetězci se pohybuje jen takové množství zásob, které je požadováno v cíli.

Řetězec s kontinuálními toky je mezistupeň mezi ostatními typy řetězců. Řídí se logistickou technologií Just-in-Time, založený na tážném principu. Tážný princip spočívá v tom, že pohyb materiálů se uskutečňuje jenom na objednávku.

Všichni účastníci dodavatelského řetězce by v ideálním případě měli myslet a jednat jako jediný podnik. Globální úspěch může být tedy označován jako součet lokálních optim jednotlivých firemních účastníků. Na úspoře nákladů se musí podílet všichni účastníci, tak aby každý profitoval podle svého podílu účastí na tvorbě hodnot a uspokojení zákazníka (Tomek, 2007).

V logistice se setkáváme s pojmem efekt biče (anglicky Bullwhip effect). To je označení pro situaci, kdy při omezeném množství informací a lokálně omezeném rozhodování způsobují malé výkyvy v poptávce koncového zákazníka stále větší výkyvy v objemech objednávek proti proudu materiálových toků v dodavatelském řetězci (Vaněček, 2017). Tento efekt způsobuje vytváření vysokých skladových zásob, aby se mohla uspokojit poptávka přes její výkyvy. Zásoby způsobují vysokou vázanost finančního kapitálu.

Kolísání poptávky může být vyvoláno prodejními a reklamními kampaněmi (mezi nimi slevy a akční balíky). V celém řetězci to může vést k nepravidelným

objednávkám a v důsledku ke zpoždění dodání. Řešením je sdělení relevantních informací o skutečných výkyvech, které může snížit stupeň nejistoty při rozhodování o výši zásob.

Bod rozpojení je místo v dodavatelském řetězci, kde se setkává část řetězce, řízená zakázkami, s částí řetězce, řízenou poptávkami. Je důležité posunout bod rozpojení směrem k dodavatelům, tak aby řízení bylo uskutečněno na úrovni zakázek. Pokud se bod rozpojení bude nacházet na straně poptávek, může dojít k neuspokojení zákazníků. Existuje pět základních poloh bodu rozpojení objednávkou zákazníka (Vaněček, 2017):

1. v regionálních skladech distribuční sítě podniku,
2. ve skladu hotových výrobků nebo v centrálním skladu,
3. ve skladu montážních sestav,
4. ve skladu surovin a nakupovaných dílů,
5. mimo podnik (u dodavatelů).

Logistická strategie je dlouhodobý směr rozvoje a řízení dodavatelských řetězců, jejich forem a realizací v podniku, integrace zformulované vyšším managementem společnosti. Logistické řízení se provádí na všech řídicích úrovních podniku.

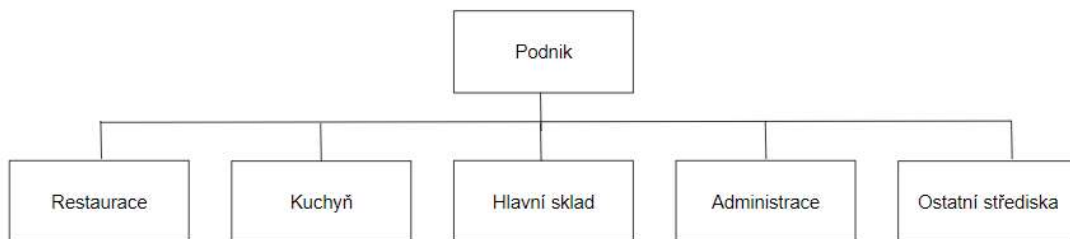
Strategická úroveň logistického řízení rozhoduje o dlouhodobém nastavení podnikových aktivit. Patří sem navrhování struktury a koncepcí. Je představovaná souborem rozhodnutí o výši finančních zdrojů, které podnik může z celkových disponibilních zdrojů vyčlenit na krytí zásob v dané výši a struktuře (nákup a jeho řízení). Tento proces je velmi důležitý, protože investice vložené do zásob, musí být v souladu s podnikovou strategií a obchodním plánem.

Taktická úroveň řízení nastavuje pravidla řízení a nákupu zásob.

Prováděcí úroveň představuje rozhodování týkající se každodenního provozu: manipulace s materiálem, rozvržení zakázek, doplňování skladu. Úkolem je zabezpečit udržování konkrétních druhů zásob v takové výši a struktuře, aby odpovídaly vnitropodnikovým potřebám s ohledem na náklady (Nákup a jeho řízení). Je nutné snížit nejenom náklady na nákup, ale také na celkový proces zásobování a manipulace.

Různé informační toky neustále prochází v podnicích uvnitř a mezi elementy logistického systému. Logistickým informačním systémem se rozumí určitým způsobem organizované a propojené soubory, které poskytují řešení různých funkčních úkolů řízení materiálových toků. Cílem je plánování a koordinace veškerých logistických aktivit spojených s řízením hmotných toků.

Jako příklad propojení aktivit různých oddělení se dá použít schématu možného rozdělení z informačního systému ORACLE. Viz Obr. 2.



Zdroj: interní dokumentace společnosti Oracle

Obr. 2 Interní informační systém

Informační systémy se skládají z hlediska jejich fungování důležitých komponentů (Sixta, 2005):

- Organizační prostředky – soubor nastavení a pravidel,
- Lidská složka – uživatelské chování v počítačovém prostředí,
- Data – informace ve standardní struktuře, vhodné pro technické zpracování,
- Programové prostředky – nainstalovaný software,
- Technické prostředky – počítačová technika.

Běžně se na řízení hmotných toků využívají příslušné softwarové programy komplexně řešené jako logistický systém s podsystémy. Podle I. Grose (2016) hlavními subsystémy jsou:

- Subsystém zpracování objednávek,
- Subsystém předpovědi poptávky,
- Subsystém řízení zásob,

- Subsystem logistického plánování,
- Subsystem řízení výroby,
- Subsystem zásobování.

Celkovými příležitostmi IS jsou rychlost doručení informací, zmenšení množství chyb v evidenci, snižování množství neproduktivní papírové práce, propojování úseků, které předtím nefungovaly jako celek.

Vlastnosti SW

- Vypočítá náklady na ztráty, výpadky a zásoby v reálném čase. Sleduje pravidelně úroveň zásob. Když zásoby klesnou na kritickou úroveň, systém upozorní příslušné pracovníky na nutnost zadat nové objednávky.
- Porovnává ceny a předpokládá vliv zadaných objednávek na rozpočet.
- Porovnáním cen vyhodnocuje dodavatele.
- Sleduje podmínky skladování, jako je teplota okolí, data expirace a skladovaný objem.
- Řídí procesy objednávání, nákupu a skladování, takže naplňuje rozpočtové prognózy.
- Pracuje integrovaně s pokladním systémem MICROS 3700 a okamžitě odstraní prodané výrobky nebo položky ze skladu.
- Má B2B rozhraní, díky němuž jsou procesy, jako je umístění a sledování objednávky, rychlejší a jednodušší.
- Vypočítá skladové náklady efektivně v situacích, kdy se jedná o více poboček, měn a daňových systémů.
- Zahrnuje skladové náklady do celkových rozpočtových výpočtů, aby bylo možné vytvořit výnosnější menu.

1.3 Metody řízení dodavatelského řetězce

Řízení dodavatelského řetězce je součástí managementu podniku. Jedná se o strategii, která se zabývá optimalizací logistických procesů. Čím efektivnější je řízení tím větší je úspěšnost provedených operací. Cílem je „dosáhnout synergických efektů a odstranit řadu negativních efektů spojených s nedostatkem nebo úplnou

absencí koordinace a spolupráce mezi prvky dodavatelského systému“ (Gros, 2016).

Existuje několik technologií a metod pro řízení dodavatelského řetězce:

1. Benchmarking,
2. Metoda analýzy a syntézy dodavatelského řetězce,
3. Just-in-Time,
4. Kanban,
5. MRP-I, MRP-II,
6. ERP.

Benchmarking je pravidelný porovnovací proces produktů a vlastních metod organizací s těmi produkty a procesy, se kterými podnik chce srovnávat. Dodavatelský řetězec se srovnává s jiným dodavatelským řetězcem. Porovnání může probíhat v různých oblastech. Benchmarking je zpravidla prováděn externí organizací, která má shromažděná data poskytnutá existujícími organizacemi v příslušném oboru.

Metoda analýzy a syntézy dodavatelského řetězce se používá jak uvnitř vybraného podniku, tak pro celý řetězec. Metoda má dvě fáze.

1. Analýza současného stavu vychází ze strategie a cílů podniku a seznamení se současným fungováním systému. Na základě analýzy se vyhodnocují výhody a nedostatky. Zjišťují se úzká místa. Navrhují se varianty zlepšení.
2. Syntéza zkoumá návrhy z předchozí fáze. Zde se propracovává vhodnější řešení pro optimální variantu strategické koncepce.

V rámci provedení analýzy je možné se zaměřit na porovnání vlastních výrobků s konkurenčními, posoudit fungování každého článku řetězce a jeho přínosu do systému. Každý řetězec musí přidávat hodnotu do řetězce. Přidanou hodnotou se může rozumět balení, doprava, personalizace, komunikace apod.

Just-in-Time technologie je založena na uspokojování potřeb zakázníků v přesně dohodnutých termínech. Odběratel je řídicím článkem v systému. Dodavatel se musí přizpůsobit požadavkům a zaručit kvalitu materiálu.

Kanban je systém pro kontrolu toku materiálu založený na principu tahu. Objedávka je zde řízena spotřebou. „Zakladním informačním nosičem v tomto systému jsou kanbanové karty“ (Vaněček, 2017, str. 54). Kanbanové karty plní funkce objednávek a průvodek. Pracoviště, kterému dochází materiál, odesílá kanbanovou kartu spolu s přepravním prostředkem dodavateli. Dodavatel přepravní prostředek naplní a vrátí objednateli.

MRP-I nebo plánování výrobních zdrojů je metoda zaměřená na řízení zásob. Objednávky se odvíjí od přesných požadavků materiálu na výrobu. Bere se v úvahu schválený výrobní plán a aktuální stav zásob na skladech. MRP-II rozšiřuje systém MRP-I o výrobní kapacity.

ERP neboli plánování podnikových zdrojů spočívá v soustředění několika oblastí do jednoho informačního systému. Například distribuce, obchod, skladování, finance apod. Zde může mít konkrétní oddělení na základě přiděleného modulu přístup k aktuálním informacím v reálném čase.

V případě hotelového průmyslu musí být logistické a dodavatelské řetězce seskupeny do taktické, strategické a provozní úrovně, říká Godfrey Otiato (MCILT). Tento pohled pomáhá vytvořit systematictější přístup se zaměřením na to, jak k implementaci dojde z vyšší úrovně, jak jej propojit s dlouhodobými cíli a konečně zjistit, jak se získané výsledky projeví v krátkodobém horizontu.

Taktická úroveň

- Výkonná podpora

Taktická úroveň implementace logistiky a řízení dodavatelského řetězce se zaměřuje na kroky, které jsou podniknuty na vyšší úrovni k zajištění úspěšné implementace. Je důležité, aby během provádění taktické fáze existovala 100% výkonná podpora od vedoucích pracovníků a důležité je také správné fungování týmu lidí, kteří chápou hodnotu, kterou přinesou jejich znalosti dodavatelskému řetězci. Manažeři musí převzít vedení, pokud jde o komunikaci, a musí zajistit, aby všichni zaměstnanci pochopili, proč je jejich iniciativa zásadní pro obchodní strategii společnosti.

- Benchmarking

Cílem benchmarkingu při implementaci logistiky a řízení dodavatelského řetězce je zvýšit efektivitu designu a provozu. Pro hotelové manažery je důležité měřit stanovené cíle na základě výsledků v různých oblastech provozu. Hotely mohou využívat informace získané porovnáváním údajů ke zlepšení procesů a lepšímu rozhodování. Vzhledem k rychlému tempu procesů hotelového průmyslu během implementace je pro manažery důležité myslet a jednat v reálném čase, aby byly umožněny inovace a změny.

- Mysli štíhle a zeleně

Štíhlá logistika, která bývá nejčastěji využívána v automobilovém průmyslu, může být víceméně využita v jakémkoli obchodním procesu, včetně hotelového průmyslu. Manažeři hotelů musí používat štíhlé strategie při implementaci logistiky a řízení dodavatelského řetězce. Procesy zaměřené na koncového uživatele během implementace budou udržovat ziskovost, šetřit peníze a přidávat hodnotu.

- Správná informační technologie:

Informační technologie se staly důležitou a nedílnou součástí každého obchodního procesu. Při implementaci logistiky a řízení dodavatelského řetězce v hotelnictví, je nezbytné mít možnost přijímat většinu firemních rozhodnutí rychlostí světla. S pomocí správné informační technologie mohou hotely snadno komunikovat v rámci dodavatelského řetězce a zpracovávat informace o změně poptávky v oblastech řízení zásob, distribuce, přepravy a logistiky.

Provozní úroveň

- Náklady

Provozní úroveň se zaměřuje na rozhodnutí, která souvisí s tím jak zvýšit efektivitu a snížit celkové náklady, tak aby zůstaly na takové úrovni, která společnosti zaručí kurenceschopnost). Provozní rozhodování musí být zaměřeno na nákupní položky a inventář. Je důležité sledovat nákupní náklady, pokud jde o výrobky s krátkým životním cyklem, a proto je třeba je často doplňovat.

2 Řízení nakupu

Přítomnost zásob je základní podmínkou fungování zásobovací logistiky. Zásoby hrají roli u faktoru, který pomáhá vyřešit problém nerovnováhy nabídky a poptávky ve firmě. Problematikou zásob je určení potřebného objemu pro správné fungování podniků. Držení zásob může vyvolat pozitivní a negativní účinky ve společnosti. Přítomnost zásob zvyšuje náklady podniků související s jejich skladováním, ochranou, pojištěním, správou skladů a jinými souvisejícími složkami.

Řešením tohoto problému je držení nulových zásob. V tomto případě se materiál dodává v režimu JIT (Just in Time) nebo JIS. Ten způsob není aplikovatelný u podniků, ve kterých zásoby musí být neustálé přítomny.

Jedním z hlavních úkolů úseku zásobování je vyhledávání nejvhodnějších dodavatelů. Dodavatelská produkce významně ovlivňuje konečné výrobky odběratele. To znamená, že může významně ovlivňovat kvalitu výstupní produkce, která je základním faktorem pro tvorbu cen.

2.1 Metody řízení zásob

„Optimalizace zabezpečení dodávkové pohotovosti závisí na plánování spotřeby, plánování zásob, plánování dodávek“ (Tomek, 2007, str. 297). Úspěšné řízení zásob vyžaduje použití mnoha metod a analýz.

Normativní metoda určuje minimální potřebu trvale vázaných zásob, která je nevyhnutelná na zabezpečení plynulosti produkce (Dolan, 2018). Zásoby se stále mění, ale normativ je nastavován na průměr.

Normativ zásob (N_z) je součtem dílčích normativů:

$$N_z = N \text{ běžných zásob} + N \text{ pojistných zásob} + N \text{ technologických zásob.} \quad (1)$$

N – množství

Matematické optimalizace vychází z principu minimalizace účelové funkce.

$$\sum N = N \text{ zakázky} + N \text{ skladovací} + N \text{ finanční.} \quad (2)$$

N - množství

Metoda DPP (Direct Product Profitability) vychází ze zjišťování nákladů a rentability na jednotlivé výrobky. Cílem je zjištění nákladů na skladování, manipulaci, přepravu a další logistické činnosti.

Zásobování a systém tlaku (push) nebo tahu (pull).

Podstatou systému tlaku je dokonalé využití zdrojů a kapacit výroby, následované prodejní strategií (Dolan, 2018). Hlavním cílem je prodat vše, co se vyrobí nebo nakoupí. Rizikem použití dané strategie jsou nadměrné zásoby zboží. Příčinou je nerovnoměrná poptávka a nabídka.

Většina podniků aplikuje systém tahu. Tento systém vyžaduje přesnou informaci o stavu trhu. Principem fungování je poptávka. Dokud zákazník produkt nepožaduje, podnik nic nevyrábí. Proměnlivost výroby a rychlost distribuce umožňuje zmenšit skladovací náklady a využívat skladovací prostory pouze jako přechodné ukládání zboží.

Existuje několik metod na zlepšení řízení zásob. Podle Emmetta (2008) dělí se na ABC analýzu, prognózování a další. V hotelovém prostředí se využívají nejvíc první dvě zmíněné.

ABC analýza

ABC analýza se používá pro snížení hladiny zásob v podniku. Principem analýzy je skutečnost, která vyplývá z Paretova pravidla (80 % všech důsledků je způsobováno 20 % příčin). V průběhu analýzy se veškeré podnikové zásoby dělí do 3 kategorií:

Položky A – vysoce objemové a pohyblivé položky,

Položky B – středně objemové položky,

Položky C – málo objemové a málo pohyblivé položky.

Systémy vyřizování objednávek a doplňování zásob

Tady hraje důležitou roli kvalitní komunikační systém, který může poskytnout přesnou a aktuální informaci o objednávkách, zákaznících, výrobě, stavu zásob a termínech dodávek.

Prognózování

Prognózováním zjistíme pravděpodobnou poptávku jednotlivých produktů. Jednou z metod používaných v odhadech je provádění dotazování nebo osobní pohovory. Tato metoda je nákladná a není přesná. Dlouhodobě existující podnik může provést prognózování na základě interních historických dat (údaje o minulých prodejkách). Použití různých metod nezaručuje přesnost prognózy.

Špatné řízení zásob vždy způsobuje následky pro podnik. K nim patří rostoucí počet nevyřízených objednávek, rostoucí zásoby, nedostatek skladovacího prostoru, vysoká fluktuace zákazníků.

Logistická činnost podniků může být vyhodnocena podle její efektivnosti. Efektivnost v tomto případě vyjadřuje vztah mezi poskytnutou úrovní služeb a celkovými náklady spojenými s výkonem. Rozlišujeme tři druhy efektivnosti (Macurova, 2018):

Společenská efektivnost se týká veškerých důsledků vyvolaných činnostmi logistiky. Patří sem také ekologické důsledky.

Partnerská efektivnost se vztahuje přímo na dodavatelský řetězec (dodavatelé – odběratelé – partneři – zákazníci). Podstatou je dosáhnout přidané hodnoty v každé části řetězců.

Vnitřní efektivnost se vztahuje jen na samotnou firmu. Vypovídá o výhodách a nevýhodách logistických procesů.

„Za logistické náklady budeme považovat veškeré náklady ovlivněné způsobem organizování a řízení toku a rovněž samotným průběhem toku“ (Macurová, 2018). Mohou být rozdělené podle několika kritérií. Náklady podle charakteru a účelnosti toku dělíme podle Macurově (2018) na:

- Náklady na organizování a řízení toku,

Zahrnují náklady spojené s informačními toky. Například vystavování objednávek, přijetí a správa objednávek, plánování a řízení výroby. V informačním systému hraje důležitou roli komplexnost a rychlost předání a zpracování informace. Efektivní komunikace vede k úspěšnému fungování celého logistického systému.

- Náklady na uskutečnění toku,

Jedná se o náklady spojené s průběhem fyzických toků. Zahrnují náklady na dopravu, vychystávání, překládku, manipulaci, seřizování, nastavování. Přepravní náklady mají největší podíl na veškerých nákladech.

- Náklady na držení zásob,

Náklady ušlých příležitostí, náklady na skladování, náklady spojené s rizikem.

- Náklady z nedostatečné úrovně logistických služeb.

Do této kategorie patří náklady spojené s nedodržením smluvních závazků a náklady za nadstandardní práci.

2.2 Funkce zásob a jejich klasifikace

Cílem podniku je vytvoření hodnoty stabilních ukazatelů rentability. Aby společnost dosáhla vysokého hodnocení, je marketingovým cílem prozkoumat trh a identifikovat potřebnost zákazníků a cenu, za kterou budou ochotni koupit produkt.

Existence zásob ve firmě vyplývá z jejich základních funkcí, kterými podle Žižky, (2009) jsou:

- Geografická funkce (potřeba udržovat suroviny v určitých místech pro optimalizaci výroby a zkrácení doby čekání);
- Vyrovnávací a technologická funkce (zabezpečuje plynulost výrobního procesu při výskytu nesouladu v procesech);
- Spekulativní funkce.

Problematikou vytvoření zásob se zabývají různá oddělení: účetní, marketingové, a logistické. Zásoby v podniku se dělí na několik typů a mohou se třídit podle místa výroby a druhů, stupně zpracování, účetních předpisů, podle funkčního vztahu, podle vztahu k výrobním procesům a jinak. Také zásoby se mohou třídit podle stavu produkce: hotová výroba, nedokončená výroba, odpad, suroviny.

Podle stupně zpracování se zásoby dělí na zásoby hotové výroby (zkontrolované výrobky připravené k převzetí zákazníkem a splňující jeho požadavky), zásoby nedokončené výroby (rozpracované výrobky), suroviny (základní režijní materiály sloužící k výrobě), odpad (potřebný k utilizaci nebo k možnému použití třetí stranou).

Surovinou lze nazvat materiál výroby, kterého se podnik nezúčastnil. Zásoby surovin je obvykle rozdělené na regulerní, pojistné, sezónní a nelikvidní.

Sezónní zásoby se tvoří na základě očekávaných významných rozdílů v poptávce a nabídce v různých ročních periodách. Velikost sezónní zásoby se určuje průměrnou denní spotřebou daného produktu v období přestávek v dodání.

Nelikvidní nebo také zastaralé zásoby jsou tvořeny položkami, po kterých není poptávka. Jsou nežádoucími zásobami.

Regulární zásoby se tvoří na základě objednávek příslušných oddělení v návaznosti na historická data nebo existující zakázky.

Pojistné zásoby jsou tvořeny odhadem spotřeby nebo změny situace na trhu.

Zásoby podle účetních předpisů jsou do jisté míry totožné s klasifikací podle stupně zpracování. Klasifikace vychází z účetního rozvrhu, kde zásoby jsou rozděleny na materiál, zásoby vlastní činnosti (nedokončená výroba, výrobky, polotovary) a zboží.

Zásoby podle funkční klasifikace zahrnují mimo jiné tranzitní zásoby, vyrovnávací zásoby, spekulativní zásoby a strategické zásoby.

Tranzitní zásoby nebo zásoby na cestě vznikají z nutnosti přepravovat materiál z jedné lokality do druhé. (Emmet, 2008). Velikost zásob se určí vzdáleností mezi místem a obratem.

Vyrovňovací nebo pojistné zásoby jsou udržované z důvodů možných rozdílů mezi nabídkou a poptávkou a neplánovanou přestávkou ve výrobních cyklech.

Spekulativní zásoby si podniky tvoří z důvodů očekávaného zvýšení cen surovin, množstevní slevy nebo zároveň sezónních výkyvů v poptávce.

Strategické zásoby se vytváří u položek, které jsou klíčové pro chod podniku. Důvodem k vytváření je zajištění fungování podniku při kalamitách a živelných pohromách.

Cílem pořizování zásob je dosáhnout nezávislosti zásobování na výrobě. Výběr mezi outsourcingem a vlastní výrobou vždy musí být odůvodněn. Zpravidla vlastní výroba vyžaduje prostory, technologie a kapacity, které jsou nákladné pro podnik.

Ve strategickém a operačním plánování se bere zpravidla ohled na zásoby, které musí být vždy disponibilní, a to podle Christophera (2011) z několika důvodů:

- Nepředvídatelná poptávka. Podnik se řídí cílem splnit požadavky zákazníka na co nejvyšší úrovni. Včasné dodání požadovaného množství je možné jen v případě dispozice na skladě všech zdrojů potřebných k výrobě.
- Spolehlivost. Riziko nedodání nebo dodání špatné kvality zboží vždy v podniku existuje. Aby společnost předcházela problémům způsobeným třetí stranou, management si ponechává pojistnou zásobu.
- Úspory z rozsahu. Větší množství objednaného zboží je finančně výhodnější. Dostatečné úspory mohou zvýšit potenciál k financování do jiných problémových částí podniku.

2.3 Výběr dodavatelů

Mezi základní kritéria volby dodavatele podle Lukoszové (2004) patří:

- Spolehlivost a rychlost dodávky,
- Kvalita,
- Způsob platby a možnost slev/bonusový program,
- Cena,
- Přístup zaměstnanců,
- Záruky a servis,
- Odhad životaschopnosti dodavatele.

V průběhu výběrového řízení se každému dodavateli přidělují body a na základě bodového ohodnocení je následně vybírána firma, se kterou se bude jednat o trvalém obchodním vztahu. K hledání dodavatelů bývá aktivně využíván internet, veletrhy, výstavy, osobní kontakty, odborné katalogy a letáky, inzeráty a reklama dodavatele. K provedení výběrového řízení je potřeba prostudovat a utřídit získané informace a přidělit každému dodavateli body. Výběrové řízení se tak bude týkat jen těch dodavatelů, kteří budou nejvíce odpovídat očekáváním podniku.

Pro vyhodnocení neboli provedení scoring-modelu dodavatelů se používají základní kritéria. Viz Tab. 1.

Tab. 1 Bodové hodnocení dodavatelů

Hodnotící kritérium/Dodavatel	Dodavatel X	Dodavatel Y	Dodavatel Z
Jakost (n bezchybných dodávek)			
Cena (průměrná cena posledních 30 dodávek)			
Spolehlivost (Překročení dodací lhůty za posledních 30 dodávek).			
Sortiment			
Platební podmínky			
Doprovodné služby			
Celkové hodnocení			

Zdroj: LUKOSZOVÁ, Xenie. Nákup a jeho řízení. Logistika nákupu. Scoring-model.

Jednotlivá kritéria na základě uvedené tabulky mají různý dopad na podnik.

Jakost dodávky především znamená, že veškeré objednané zboží bude dodáno ve správném množství a očekávané kvalitě. Libovolná odchylka může způsobit změny v chodu výroby.

Cenový sortiment se může lišit jak podle kvality výrobků, tak podle objednaného množství. V daném případě se podnik musí rozhodnout, zda bude objednávat velké množství zásob najednou nebo zvolí postupné plnění.

Spolehlivost stejně jako jakost může přímo ovlivňovat chod podniku. Nevčasná dodávka může vést k významným odchylkám ve výrobě.

Sortiment se liší podle exkluzivity a množství. Dodavatelé i zboží jsou nenahraditelnými, a proto si podnik nemůže vybírat. Existují dodavatelé, kteří jsou hodnoceni podle množství sortimentu. V rámci tohoto kritéria je zohledněno, zda je dodavatel zaměřen na více oblastí a je schopen dodat širší sortiment.

Pro jednoduché vyřízení objednávek a bezproblémový dovoz volí firmy možnost platit prostřednictvím faktury. Platba v hotovosti komplikuje převzetí, jelikož ne vždy přijímající osoba disponuje peněžními prostředky. Jsou zde také možnosti, jako jsou slevy a bonusový program spojený s odběrem, který se nazývá množstevní rabat.

Mezi doprovodné služby jsou řazeny komunikační kanály, poradenské činnosti, brandované příslušenství (nádobí, stroje, propagační materiály).

Jiné než bodové hodnocení lze provést na základě analýzy výhod a nevýhod dodavatelů. Jedná se o nejjednodušší a nejpoužívanější metodu. Porovnání dodavatelů se provádí prostřednictvím předem nastavených kritérií a přiřazují se čísla 1 v případě splnění a 0 v případě nesplnění. Po ohodnocení se všechna přiřazená čísla u dodavatelů sečtou.

Odpovědnost za výběr dodavatele nese nákupčí. Rozhodnutí se udělá podle některé z výše uvedených metod nebo kombinací metod, včetně porovnání nabídek. Kromě uvedených objektivních metod pro rozhodování může nákupčí vybírat dodavatele na základě jiných kritérií. Mezi nimi mohou být příkaz nakoupit co nejlevněji, konkurzní řízení nebo subjektivní zájmy.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy (dále jenom DOV) se řídí Občanským zákoníkem. Problémy u vytváření nových smluvních vztahů mohou způsobovat například výše nákladů na získání výrobků (náklady přechodu), časová náročnost na ověření nových dodavatelů či státní politika. Náklady na přechod mohou být spojeny s pořízením nových strojů, přestavění technologie výroby nebo také náklady na zaškolení personálů.

Životní cyklus vztahu mezi dvěma podniky jsou rozděleny do čtyř základních fází podle Lukoszové (2004):

- Fáze 1: Předpřípravná fáze související s hodnocením nového dodavatele odběratelem.

Cílem je vzájemně se poznat, dosáhnout důvěry v komunikaci, pochopit fungování procesu v jednotlivých organizacích. V průběhu této fáze je ukončení vztahu jednoduché, vzhledem k absenci vzájemných závazků. V rámci 1. fáze odběratel hodnotí dodavatele na základě zkušeností z jiných DOV, hypotézy o budoucím vývoji, diferenci dodavatele.

- Fáze 2: Přípravná fáze související s počátečními rozhovory a navázáním kontaktu.

V této fázi dochází k výměně vzorku a objednávek. Na počátku této fáze je nejvyšší pravděpodobnost přerušení kontaktu. Když se jedná o první kontakt s dodavatelem, může být 2. fáze poměrně dlouhá a může trvat několik let.

- Fáze 3: Fáze rozvoje související se smlouvami o dodávkách a důležitých opakovaných nákupech.

V této fázi začíná spolupráce mezi jednotlivými útvary podniku. Ze strany odběratele to jsou: nákup, zásobování, plánování výroby a proces samotné výroby. Ze strany dodavatele to jsou obchodní, plánovací, výrobní a logistické funkce.

- Fáze 4: Fáze dlouhodobých vztahů, v nichž se relace stabilizuje.

Ve 4. fázi nastává čas pro rutinní činnosti a běžné postupy. V procesu je méně lidí, než bylo v předcházejících etapách. V průběhu této etapy dochází k pravidelným jednáním, řešení sporu v oblasti kvality, spolehlivosti dodávek, realizace dalších postupů atp.

Jak uvádí odborná literatura, ke krizi v dlouhodobých vztazích dochází zhruba po deseti letech. Na konci krize následuje uzavření nových DOV s jinými dodavateli.

3 Specifika zásobování v hotelovém a restauračním průmyslu

Na rozdíl od jiných odvětví má dodavatelský řetězec potravin a nápojů jedinečné postavení v neustále rostoucí ekonomice. Je univerzální pro lidský život a zdraví. Potravinářský a nápojový průmysl je rychle se rozvíjejícím multimilionovým průmyslem, který je značně řízen lidskou populací.

3.1 Potravinový dodavatelský řetězec (FSCM)

Podle Stefana Reidy by produkce potravin musela vzrůst až o 70 % od roku 2010 do roku 2050, aby uspokojila potřeby 9,7 miliard lidí žijících na planetě Zemi do konce roku 2050. Tento růst v potravinářském a nápojovém průmyslu je doprovázen rozmanitými výzvami vyvolanými měnícími se globálními trendy. Globalizace, bezpečnost, regulace, vyspělost a oteplování jsou nyní hlavními proměnnými v řízení dodavatelského řetězce potravin.

Rozdíly FSCM od ostatních dodavatelských řetězců, například automobilového průmyslu, jsou výrazné. Odráží se faktory, jako je kvalita potravin, bezpečnost a čerstvost v omezeném čase, které jsou základními příčinami, jež dělají dodavatelský řetězec složitější a obtížněji spravovatelný. Složitosti jsou významné v případě rychle se kazících produktů, u nichž je jejich doba průchodu celým řetězcem a časem skladování velmi omezená. To znamená, že zdroje, jako jsou nákladní auta, skladová zařízení, přepravní trasy a pracovníci potravinových dodavatelských řetězců by měly být používány efektivně, aby byla zajištěna kvalita a bezpečnost potravin. Celý řetězec se zaměřuje na optimalizaci a snížení nákladů.

Potravinový dodavatelský řetězec stále roste, nyní jsou spotřebiteli očekávána exotická čerstvá jídla na talířích po celý rok. To způsobuje rozšíření dodavatelského řetězce geograficky napříč kontinenty.

Výrobci, distributoři, poskytovatelé logistiky a další strany jsou řízeni poptávkou a snaží se, aby jejich výrobky byly rychle, bezpečně a v nejlepším možném stavu dodány na trh.

Stephen D Porter a David S Reay ve svém článku „Řešení potravinového dodavatelského řetězce a spotřeby: Potenciál pro zmírnění změny klimatu“ (2015) rozlišují šest etap, kterými prochází produkt v řetězci:

- Získávání surovin,

- Výroba,
- Zpracování a balení,
- Skladování,
- Velkoobchodní distribuce,
- Maloobchodní přerozdělování spotřebitelům.

Pokud bude některá z těchto fází ohrožena, vyvstanou různé problémy a bude ohrožen celý dodavatelský řetězec. V hotelnictví a gastronomii se setkáváme s fází nákupu od distributorů (většinou velkoobchody), přerozdělování spotřebitelům a také uložnými prostorami.

Hotel je zařízení pro poskytnutí ubytovacích a ostatních doplňkových služeb. Doplňkovými službami se rozumí stravování, transportní servis, praní, žehlení a ostatními službami.

Podnikání v hotelovém a restauračním průmyslu je závislé na sezónnosti a ekonomicko-politických změnách. Základní strategií hotelového operačního managementu je vytvoření a udržení konkurenční výhody. Daný průmysl je závislý na lidských zdrojích a na kvalitním vybavení, jelikož tak dosahuje uspokojení zákazníků a získává konkurenční postavení.

Hotelové řetězce se řídí společným konceptem, který také ovlivňuje organizační strukturu podniku. Zaměstnanci restauračního provozu patří k F&B (Jídlo a nápoje) oddělení. K úkolům tohoto oddělení patří nákup, skladování, výroba a prodej produktů hotových ke konzumaci. V hotelech bývá zpravidla zajištěno celodenní stravování.

Hotelový provoz nevyrábí žádné svoje produkty a tím je absolutně závislý na dodavatelích. Pořízení produktu od třetích stran s sebou nese riziko. Kupující firma v tomto případě naráží na problém nesledovatelnosti produktu a také na neschopnost udržet bezpečnost a kvalitu produktu.

Sledovatelnost neboli schopnost sledovat potravinový produkt skrze všechny fáze dodavatelského řetězce, je v současnosti spíše poptávkou než požadavkem mezi mnoha spotřebiteli. Mnoho spotřebitelů nyní chce vědět, odkud všechny produkty a jejich ingredience pocházejí.

Je důležitější než kdykoli předtím mít dobré údaje o pořizovacích produktech a celkovém dodavatelském řetězci. Uchování a sdílení autentické informace z každého kroku potravinového řetězce zvyšuje bezpečnost potravin, posiluje integritu značky a zesiluje věrnost zákazníků.

Částečná informace a nedostatečná komunikace mohou mít velký dopad na potravinový řetězec. Je to proto, že do řetězce jsou zapojeny různé strany, které o sobě navzájem nevědí. Špatná komunikace způsobuje neefektivitu, plýtvání a může vést k nedůvěře mezi dodavateli a jejich zákazníky. Tento problém se ještě zhoršuje, když jde o globalní podnikání.

Každý podnik si musí zajistit potřebné zboží a suroviny k bezproblémovému plynulému provozu. Nákup vyžaduje odborné znalosti, jelikož se jedná o potraviny. Provozovatel zařízení poskytujícího stravovací služby se musí řídit předpisy HACCP (viz podkapitola HACCP).

3.2 Hotelový průmysl a dodavatelský řetězec

Hotelový průmysl má své jedinečné vlastnosti, jako je zaměření na zákazníka, různé typy řízení atd. Pro hotelnictví je host nebo zákazník jeho hlavním tlakovým faktorem. Mnohokrát se stává obtížným pro standardizaci. Spokojenost zákazníků je prvořadým významem pro hotelnictví. To má nepříznivý dopad na řízení dodavatelského řetězce. V odvětví pohostinství mají činnosti související se zákazníky nejvyšší důležitost. K nim patří výroba a servis potravin a zboží, úklid a správa front office.

Problémy hotelového průmyslu související s dodavatelským řetězcem podle Mille (2007):

- Materiálové náklady.

Náklady na nákup surovin jsou v hotelovém provozu poměrně vysoké. Hotelový obchod se zabývá obrovským množstvím zboží za velmi nízkou cenu. Do těchto položek je investováno velké množství přímých nákladů na materiál. Vzhledem k rychle se kazící povaze nelze využít ekonomii hromadného nákupu. Tím se zvyšuje počet transakcí a tím i náklady na transakce. Logiku mechanizace nebo automatizace nelze skutečně aplikovat kvůli nespočetným různým položkám

zakoupeným pro mnoho oddělení od velkého počtu dodavatelů. Standardizace není v takových situacích možná. Výsledkem jsou zvýšené transakční náklady.

- Náklady na objednání materiálu.

Jednotlivá oddělení obvykle používají manuální zpracování a požadavky na objednávku předkládají nezávisle na sobě. V mnoha hotelech neexistuje automatizované zpracování požadavků na objednávání a nákup. Konsolidace těchto požadavků a žádostí se stává časově náročnou, protože oddělení nákupu zadává jednotlivé objednávky stejných produktů. I v případě hotoelových řetězců, kde se ve stejném městě nacházejí různé jednotky, hotely z výše uvedených důvodů nevyužívají hromadného nákupu. Je možné, že hotely kupují příliš mnoho jednotek různých značek a velikostí balení. To má negativní dopad na konsolidaci, zvýšení dodavatelské základny a zvýšení nákladů. Hotely, které patří do stejné skupiny, mohou občas nakupovat stejné produkty od stejných dodavatelů za různé ceny. To také výrazně zvyšuje náklady na dopravu a další přímé náklady. Prostřednictvím řízení dodavatelského řetězce by mohlo dojít ke značnému snížení nákladů.

- Náklady na držení zásob.

Prognóza potřebného materiálu je docela nepředvídatelná. Oddělení nákupu předvídá a z obav, že nebude moci včas poskytnout potřebné položky konkrétním oddělením, začíná skladovat velké množství materiálů. To zabírá velký prostor, a to vede ke zvyšování nákladů.

Vzhledem k nedostatečnému plánování jsou nouzové nákupy záležitostí rutinní a nikoli výjimečné. Nákupy jsou prováděny na základě žádosti uživatelských oddělení v okamžiku potřeby a jsou zpravidla upraveny provedením kontroly požadovaných položek na písemném seznamu požadavků.

Trendy v potravinářském dodavatelském řetězci podle Rejdi (2019):

- Poptávka po bezpečnosti potravin.

Zajištění kvality potravin je nejvyšším požadavkem spotřebitelů, pokud jde o dodavatelský řetězec potravin a nápojů. Zajištění kvality vyžaduje mnohem více než jen nakládku zboží do chlazeného kontejneru, úpravu nastavení teploty a nakládku na kontejnerovou loď. Viditelnost v globálním dodavatelském řetězci je naprosto nezbytná, aby bylo zajištěno, že nebude docházet ke zhoršování kvality

produktů během celé cesty. I jediná slabá oblast v globálním dodavatelském řetězci může ohrozit bezpečnost potravin, což má za následek značné poškození značky a reputace dodavatele. Navíc je potravinová bezpečnost v dodavatelském řetězci kriticky důležitá, protože obchodované produkty konzumují lidé, což může představovat významné ohrožení lidského života. Bezpečnost se stává ještě důležitější, protože společnosti musí dodržovat vznikající pravidla a předpisy. Zajištění dodržování předpisů a předcházení kontaminovaným potravinářským výrobkům, které vedou k plýtvání a stahování z trhu, je nevyhnutelnou výzvou pro dodavatelský řetězec potravin a nápojů a je hlavní prioritou při hledání technologického pokroku. Klíčovou metodikou pro dodržování požadavků na kvalitu potravin je systém sledování, který je schopen sledovat potraviny v celém potravinovém řetězci od farmy ke stolu.

- Prediktivní analýza.

Prediktivní analýza umožňuje rozhodovat v reálném čase a poskytuje možnost předběžného plánování strategie i výkonu. Schopnost být aktivní a předvídat budoucnost dělá z prediktivní analýzy jeden z klíčových prvků v obchodní inteligenci dodavatelského řetězce. Rozvoj analytické části řetězce zlepšuje přesnost předpovědi, optimalizuje přepravní výkon, zlepšuje sledovatelnost produktů a analýzu návratnosti produktů. Kromě analytické aplikace pro sledování řetězce v reálném čase, existuje také druhá aplikace, pro analýzu v aplikaci v nereálném čase. Data z operací v dodavatelském řetězci jsou shromažďována v centrální databázi, ke které mají přístup různé zúčastněné strany v rámci dodavatelského řetězce. Tím je zajištěno, že všichni používají stejná data a že vykazování je konzistentní. V tomto prostředí mohou být vyvinuty uživatelské panely, sestavy a vlastní dotazy.

Analýzy v reálném čase a prediktivní analýzy tvoří klíčové komponenty pro úspěšné řízení dodavatelského řetězce. V potravinovém dodavatelském řetězci mohou analytici provádět následující kontrolní činnosti (Reidy, 2019):

- Zajišťovat soulad se současnými a budoucími předpisy,
- Snižovat riziko stahování produktů,
- Reagovat na konkurenční tlaky,

- Reagovat na měnící se požadavky zákazníků,
- Napomáhat prodeji produktů na globálních trzích,
- Optimalizovat přepravní výkon.

Podniky mohou mít obrovské ekonomické úspory plynoucí ze snižování potravinového odpadu. Podle údajů FAO (Food and Agriculture Organization) se jedna třetina potravin vyrobených pro lidskou spotřebu celosvětově ztrácí nebo se s ní plýtvá, což představuje přibližně 1,3 miliardy tun potravin ročně. Světový institut zdrojů také naznačuje, že v celém dodavatelském řetězci se každý rok ztrácí nebo plýtvá potravinami v hodnotě 750 miliard dolarů. K potravinovému odpadu při přepravě dochází hlavně kvůli špatným dopravním sítím, nedostatku konzervačních technik, nevhodným teplotním podmínkám a vlhkosti, neplánovaným delším trasám a zpožděním v tranzitu. S globalizací neustále roste zásobování potravinami, zejména co do objemu a složitosti. Proto je zapotřebí věnovat dodavatelskému řetězci v potravinářském průmyslu zvláštní pozornost, aby se minimalizovalo plýtvání potravinami.

Přibližně jedna třetina celosvětově vyráběných potravin je zbytečná – buď se kazí při přepravě, nebo je vyhodí spotřebitelé v poněkud bohatších ekonomikách. Toto plýtvání má za následek přinejmenším 1,3 miliardy tun roční ztráty potravin, což představuje téměř 1 bilion dolarů v maloobchodních cenách, jak uvádí National Geographic. Toto velké množství plýtvání potravinami významně ovlivňuje také životní prostředí. Uhlíková stopa potravinového odpadu se odhaduje na 3,3 gigatuny oxidu uhličitého. To představuje přibližně 7 % všech celosvětových emisí, jak zveřejnila organizace OSN pro výživu a zemědělství (FAO). Špatné dopravní sítě, nedostatek konzervačních technik nebo nesprávná teplota a vlhkost mohou způsobit poškození potravin během přepravy. Distribuce a přeprava potravin představují jednu z hlavních příčin emisí skleníkových plynů. Plýtvání potravinami tedy neznamená jen plýtvání zdroji, ale emise skleníkových plynů, které potraviny vyzařují, mají také nebezpečné účinky a patří k jedné z hlavních oblastí zaměřených na socioekonomický pokrok.

3.3 HACCP

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) je systém analýzy rizik a stanovení kritických kontrolních bodů v zacházení s potravinami. Pro provozovatele nabízí možnost porozumět možným problémům, které mohou vzniknout v provozu a jak se těchto problémů vyvarovat.

Plán HACCP je dokument, který stanoví a popisuje obecná pravidla, která musí být uplatněna při výrobě, skladování a přepravě potravin, aby byly splněny hygienické a zdravotní standardy a standardy jakosti. Tento dokument upravuje proces skladování potravin. Účelem speciálních pravidel je nebezpečí, které může být vyvoláno nesprávným zacházením s potravinami. Například chemická kontaminace.

Chemická kontaminace je chemické nebezpečí vyvolané chemickými látkami v surovině, potravině a následně v pokrmu. Mezi chemická nebezpečí patří:

- Přirozené toxické látky v surovinách (k nim patří jedy z nejedlých hub, solanin v bramborech),
- Cizorodé látky (obalové materiály, nevhodné použité přepravy, agrochemikálie apod.),
- Toxické látky vznikající při přípravě pokrmu,
- Alergeny.

Fyzikální kontaminace představuje mechanické nečistoty. K nim patří ostré nebo tvrdé předměty, které mohou poškodit zdraví konzumenta. K nejčastějším patří písek, skořápky, kosti, chlupy či kousky obalových materiálů.

Mikrobiální kontaminace představuje mikroorganismy, které se do organismu dostávají potravou a vyvolávají onemocnění. Příčinami mikrobiální kontaminace může být nedodržení technologického postupu, včetně skladování, nedostatečně prováděná sanitace.

Opatření pro řešení každého z problémů podle HACCP jsou následující:

- Kupovat potraviny od známého a spolehlivého dodavatele je jedním z předpokladů pro splnění požadavků na zdravotní nezávadnost podle platných právních předpisů,

- Správná sanitace. To znamená, že k sanitaci je možné použít jen prostředky určené pro potravinářství,
- Kontrola přejímek,
- Kontrola výskytu škůdců,
- Zajištění surovin podle zákona č. 110/1997 Sb.

V gastronomii původ potravin obvykle lze nalézt na dodacích listech, fakturách nebo jiných dokladech. Při přejímce potravin musí být provedena vizuální a případně tepelná kontrola u potravin, které vyžadují chladírenské nebo mrazírenské teploty. Pokud byly zjištěny závady nebo změny, svědčící o zkažení, dodávka nesmí být přijata.

Po přejímce, musí být potraviny rozděleny a uloženy podle skladovacích podmínek do vhodných skladů. V restauračních provozech bývají nejčastěji používány následující druhy skladů: sklady potravin a nápojů, sklady nepotravin, sklady odpadu.

Podle Zimákové (2007) sklady potravin a nápojů je nutné dělit podle teplotních režimů:

- Suché sklady – s teplotou vyšší než 18 °C a vlhkostí do 50 %. V takových místnostech je zapotřebí vyhýbat se instalaci otopných zařízení.
- Chladné sklady – o teplotě v rozmezí 10 až 18 °C.
- Chlazené sklady – s teplotou od -4 do 10 °C.
- Mrazicí sklady – s vnitřní teplotou do -25 °C.

Chlazené sklady jsou určeny pro skladování mléčných produktů (3–8 °C), masné výrobky (-3–0 °C), ryby a mořské plody (-5 až -1 °C). Balené produkty nesmí být ve styku s podlahou, zdmi nebo stropem. Pro snížení zápachu a udržení doporučené hladiny suchého vzduchu v místnosti musí být zajištěna dostatečná ventilace. Mezi nejčastější chyby ve skladování patří nedostatečné skladovací plochy a nadbytečné zásoby.

Teploty jsou důležité pro uchovávání potravin s delší dobou trvanlivosti. Ty by měly být uchovávány a skladovány v souladu s předpisy. Při nedodržování optimálních skladovacích teplot hrozí znehodnocení surovin a šíření mikroorganismů.

Tabulka 2 znázorňuje důležité teploty v potravinářství:

Tab. 2 Teploty v potravinářství

Rozmezí teplot °C	Projevy mikroorganismu	Využití v potravinářství
Nad 100 °C	Destrukce spor	Sterilizace
65 °C–100 °C	Usmrcení vegetativních buněk a některých druhů spor Pasterace	
50 °C–6 °C		Růst omezeného spektra mikroorganismů
15 °C–50 °C	Růst většiny mikroorganismů	
0 °C–15 °C	Růst omezeného spektra mikroorganismů	Chladírenské skladování
0 °C–5 °C	Velmi pomalý růst vybraných mikroorganismů	
-18 °C–0 °C	Prakticky žádný růst	Mrazírenské skladování
Pod -36 °C	Zastavení látkové výměny	

Zdroj: Upraveno dle plánu HACCP pro RBP

Na mikrobiální změny potravin během jejich skladování má vliv také přístup kyslíku k potravíně. Vakuování produktů zpomalí všechny procesy, které vyžadují kyslík, a naopak urychlí ty, kterým kyslík vadí.

Podle Mille (2007) plocha potřebná na skladovací prostory je předurčená časem potřebným k uskladňování. Čím častější je frekvence dodání, tím menší jsou nároky na velikost skladovacích prostor. S ohledem na skutečnost, že objemnější nákupy jsou většinou levnější, bývá často management nucen volit mezi dvěma strategiemi: větší množství nebo častější dodání za vyšší cenu.

Doporučená doba uskladnění se liší u různých produktů. Na základě odhadu spotřeby a známé možné doby uskladnění produktu se dají vypočítat potřebné zásoby a následně spočítat potřebné skladovací plochy. Po zpracování informací se začíná fáze prognózování.

Nejjednodušší a nejpoužívanější způsob prognózování je porovnání s minulým obdobím a plánování budoucí spotřeby na základě historických dat. Nepřesný odhad způsobí přebytky nebo nedostatky v zásobování. Přebytky v zásobách způsobují vysoké náklady a následné ztráty. Nedostatky způsobují ztráty ve výnosech a nesplnění požadavků klientů, to následně může ohrozit konkurenční postavení. Pro přesnější odhady v pohostinství se používají programy určené pro tento obor. Například odhad spotřeby produktů na přípravu jednoho jídla se určuje pomocí jeho kalkulace. Kalkulace je tvořena na základě receptury, která je stálá, a za žádných okolností neměnná.

S cílem zajistit kontrolu a bezpečnost je omezen počet osob, které mají přístup ke skladu a jeho procesům. Výdej zboží se může uskutečňovat jen na základě požadavků.

4 Hotel RBP

Česká republika neustále pokračuje v růstu turistického zájmu. S tím spojena geografická poloha a ekonomický potenciál země. Rozvoj hotelnictví a gastronomie je ovlivňován změnami v sociálních preferencích při využití volného času, zlevnění dopravních služeb a růstu disponibilního příjmu. Růst oboru vyvolává růst softwarových služeb spojených s rezervačními systémy, restauračními pokladnami, intranety, internety apod. S využitím moderních technologií může zákazník rezervovat jakékoli služby v jakémkoli místě světa.

Globalizace v hotelnictví se projevuje v růstu možností a příležitostí v hotelových službách a představuje příslib splnit očekávání zákazníka. Světové řetězce jako Marriott International, Intercontinental Hotel Group, Hilton Hotels, Radisson Hotel Group se drží svého unikátního konceptu a úrovně služeb poskytovaných zákazníkům. Tím značka získává věrné zákazníky, kteří využívají služeb hotelu po celém světě.

Individuální služby jsou součástí politiky značek. Vzhledem k velikosti a skoro neomezeným možnostem poskytnutí služeb, se hotelové řetězce drží na špičce v žebříčku ubytovacích zařízení. Kromě toho na rozdíl od malých nezávislých hotelů mají větší možnosti investovat do technologií, provozu, služeb a designu. Každé zlepšení by mělo zvyšovat rentabilitu všech středisek ubytovacího zařízení, jinak není pro investory zajímavé.

Hotelové řetězce zpravidla mají nastaven systém vrcholového managementu na regionální úrovni. Vrcholový management sleduje trendy hotelu, návratnost investic, ukazatele produktivity. Místní vedení se zaměřuje na sledování hospodaření, snižování nákladů, řízení dodavatelských řetězců a specializace na vlastní produkt.

4.1 Seznámení s podnikem

RBP je pětihvězdičkový hotel v Praze. Hotel je sdružený do mezinárodního řetězce Radisson Hotel Group (dále jen RHG). RHG patří k největším světovým hotelovým skupinám, ve svém portfoliu má osm hotelových značek a provozuje více než 1400 hotelů po celém světě. V České republice RHG provozuje jen 2 hotely. Oba dva jsou v Praze. Zájem o provoz hotelu v České republice se vysvětluje tím, že to je stále rostoucí obor. Podle Českého statistického úřadu ve 2. čtvrtletí letošního roku

se počet přenocování v ubytovacích zařízeních v ČR zvýšil o 3,8 % v porovnání s údaji minulého roku.

RBP byl otevřen v roce 2019 a nahradil provoz pětihvězdičkového hotelu Sheraton, který vlastnil Franchisu americké značky Marriott. Hotel poskytuje ubytování ve 160 pokojích, má 7 konferenčních místností, provozuje restaurace a 2 bary. Rebrandingem hotel změnil ne jenom jméno, ale taky interiér a portfolio zákazníků. Mezi nejčastější klienty hotelu patří skupiny Viking Cruises ze Spojených států, skupiny Kuoni a Tumlare z Asijských států, nadnárodní společnosti a samostatně cestující podnikatele.

Provoz hotelového podniku cílí ke splnění požadavků hostů a jejich uspokojení. V rámci svých značek RHG je zaměřen na 100% uspokojení potřeb zákazníků. Prokazují to opakovaně obdržené ceny od cestovních agentur, např. TripAdvisor. Toto ocenění je důkazem důvěry, kterou klienti projevují ve službách.

RBP na každodenní bázi analyzuje své standardní operace prostřednictvím různých nástrojů zaměřených na spokojenost zákazníků, s cílem účinně zlepšit podnikání. Když nastane situace, že host není spokojen s kvalitou služeb, hotel se ujistí, že chyba byla odstraněna nebo nabídne alternativu. Například vylepšení pokojů nebo poskytnutí slevy na služby. Klíčem úspěchu v hotelovém průmyslu je spokojený host, který se vrací.

Celkem v RBP funguje devět oddělení. Hlavní čtyři oddělení hotelu jsou:

1. Housekeeping (oddělení úklidu)
2. Food&Beverage (oddělení potravin a nápojů)
3. Oddělení výroby potravin nebo kuchyně
4. Oddělení front office (recepce)

Uvedená čtyři oddělení jsou provozními odděleními hotelu. Významnou roli při zajišťování všeobecné správy hotelu však hrají nejen provozní oddělení, ale také sekundární oddělení. Jsou to:

1. obchodní a marketingové oddělení
2. Personální oddělení
3. Účtárna a finance

4. Inženýrství

5. Nákup a skladování

Každému oddělení jsou přiřazeny příslušné procesy probíhající v hotelu.

Houskeeping je zodpovědný za správu pokojů a čistotu všech veřejných prostor hotelu. Úzké spojení mezi úklidem a front office je nezbytné, to proto, aby byly aktualizovány informace o pokojích. Toto oddělení zodpovídá za celkovou čistotu hotelu. Poskytuje čisticí materiály, ložní prádlo, papírové výrobky, stacionární atd. Je také zodpovědný za praní, chemické čištění a žehlení a zachází se zásobami skladování. Zaměstnanci pověřeni vedením tohoto oddělení jsou: výkonný pracovník nebo vedoucí hospodyně, který zodpovídá za hladký chod oddělení. Dohlíží na práci pokojových a pomocných pracovníků.

Úkolem pokojových je úklid a péče o pokoje pro hosty. Pomocní pracovníci a asistenti pomáhají při provádění různých prací, jako je sběr špinavého prádla, vysávání koberců, leštění zrcadel, implementace prostředků proti škůdcům ve všech částech hotelu atd.

Oddělení, se kterými je Housekeeping ve styku:

- Front Office. Když se host chystá odjet, front office informuje Housekeeping, že pokoj je volný a může se začít s úklidem, aby byl pokoj připraven k nabídnutí pro dalšího hosta. Stejně tak pracovníci Housekeeping oddělení poskytují recepci informace o připravených pokojích. Úzká koordinace mezi Housekeeping a Front Office je považována za důležitou pro zajištění včasné přípravy místností s požadovaným vybavením.
- Údržba. Úklid je oddělení, které při úklidu položilo ruku na téměř všechno zařízení a vybavení hotelu. Veškeré požadavky na údržbu a opravy, které jsou při úklidu zjištěny, jsou hlášeny na oddělení údržby. Housekeeping kontroluje veškeré prostory včetně recepce a veřejných chodeb a pořizuje řádný záznam o provedených pracech.
- Nákup. Koordinace úklidu s nákupním oddělením je rovněž nesmírně důležitá, a to především z hlediska zajištění dostatečného množství skladových položek, jako jsou zásoby pro hosty, stacionární, čisticí zařízení, nástroje a materiál potřebný pro každodenní fungování. Nákup nových

uniformem, povlečení a čalounění se provádí také prostřednictvím nákupního oddělení prostřednictvím objednávky.

Food&Beverage. Oddělení potravin a nápojů je jedním z hlavních oddělení orientovaných na servis pro zákazníka a je tak stěžejním oddělením hotelu. Poskytuje servis hotových potravin, nápojů a tabáku pohostinným způsobem zákazníkovi podle jeho poptávky. Oddělení nabízí prvotřídní servis jídla a pití. Jídlo a pití může být nabízeno v kavárně, baru, saloncích a také prostřednictvím pokojových služeb.

Oddělení, se kterými je Food&Beverage ve styku:

- Kuchyň. Pro hygienické a včasné dodání jídla podle objednávky hosta. Front Office. Informace o VIP hostech v hotelu, zprávy o pokojích, fakturace. Pomocná síla v kuchyni. Čištění leštění a inventura veškerého nádobí, příborů, skleněných výrobků, dutého nádobí a náčiní používaných v této oblasti služeb.
- Údržba. Opravy a údržba elektrických zařízení, kontrola klimatizace a dodávky vody.

Kuchyně je dobře navržená uzavřená oblast s obratnými kuchaři a veškerým potřebným vybavením, nástroji a nádobím. Kuchaři jsou odpovědní za přípravu pokrmů podle objednávek hosta a na základě standardních receptur.

Kuchyň je velmi důležitým hotelovým oddělením, protože jídlo a nápoje se mohou ukázat jako nejvyšší zdroj příjmů, zejména při poskytování služeb pro bankety a konvence. K zaměstnancům tohoto oddělení patří zejména:

- Hlavní šéfkuchař (Chef de Cuisine), který odpovídá za plánování menu a za dohled nad správnou přípravou, prezentací a vlastnostmi všech pokrmů připravovaných jinými šéfkuchaři. Běžně spolupracuje s pomocným šéfkuchařem (Sous Chef), který v jeho nepřítomnosti vedoucího kuchaře zastupuje a organizuje kuchyňské směny a dny volna. Ostatními zaměstnanci kuchyně jsou šéfkuchaři, z nichž každý je zodpovědný za přípravu jednotlivých pokrmů. Patří k nim šéfkuchař s omáčkou, salátový šéfkuchař, zeleninový šéfkuchař, rybí šéfkuchař, polévkový šéfkuchař, cukrář, atd.

Front Office

Je to oddělení, kde si hosté dělají rezervace, registraci příjezdu a odjezdu. Správce front office má na starosti recepci. Recepční hosty vítá a registruje. Rozdává klíče a poskytuje jim informace o hotelových službách. Recepční spolupracuje s rezervačním oddělením a zabývá se otázkami rezervace a přidělováním ubytování. Porter nebo Concierge je osoba, která poskytuje služby pro hosty. Hostům může pomoci například se zajištěním vypůjčení auta, vstupenek do divadla, vyhlídkových letů, pohlednic a map, rezervací leteckých společností, jízdními řády, úschovnou zavazadel, odesílání pošty, ověřování. Pokladník se stará o účty hostů a připravuje účty. Může si také vyměňovat cestovní šeky nebo cizí měnu. Porter je osoba, která manipuluje se zavazadly hostů. Když host dokončí svoji registraci ubytování, obvykle dostane klíč od pokoje od recepčního, který ho do pokoje doprovodí.

Obchodní a marketingové oddělení jsou ta oddělení, která prodávají hotelové produkty. Oddělení prodeje a marketingu odpovídá za generování nových obchodů v hotelu. Může to být prodej místností, funkcí, kongresů nebo dokonce restaurací nebo barů. Připravuj také reklamu hotelu, propagaci prodeje a často se ujímá role public relations.

Personální oddělení je zodpovědné za najímání, školení a rozvoj hotelových zaměstnanců. Kromě toho je toto oddělení odpovědné za sociální a kolektivní vyjednávání a pracovní vztahy. V posledních letech získalo toto oddělení na významu, protože se muselo vypořádat s legislativou, nedostatkem pracovních sil a rostoucím konkurenčním tlakem.

Účtárna odpovídá za sledování všech finančních aktivit hotelu. Takové účetní činnosti mohou zahrnovat tržby a bankovníctví, zpracování mezd, shromažďování dokladů, provozních údajů a přípravu interních a finančních výkazů z důvodu důležitosti finančních údajů a statistik.

4.2 Dodavatelská síť a řízení nákupu

Hotel usiluje o dosažení co největšího zisku, součástí toho je nákup surovin, jejich zpracování za příznivé ceny, a následný prodej za vysoké ceny. Jako odvětví služeb nakupuje hotel suroviny na podporu servisních služeb. Oddělení nákupu hraje důležitou roli při nákupu všech položek pro hotel. Od šicí soupravy až po velký

nákup, to je úkolem nákupního oddělení. Manažer nákupu je zodpovědný za toto oddělení a stará se o všechny nákupní a skladovací činnosti.

Veškeré oddělení pracují na dosažení společného cíle: poskytnout nejkvalitnější služby a získat nové stálé zákazníky. V moderním světě je cestování snadné a levné. Jako důsledek toho zákazníkem může být kdokoli a hotel musí včas zareagovat na jeho osobní potřeby, být flexibilní v provozu a mít k dispozici široké spektrum zboží a služeb. To může být spojeno se specifickými dietními požadavky, respektováním religiózních zvyků a politických názorů. V tomto případě hotel má mít k dispozici smluvní partnery, kteří mohou pomoci požadavky zákazníka splnit. A tak vzniká dodavatelský řetězec.

Hlavní myšlenkou řízení logistiky je uspokojení potřeb zákazníků optimalizací pohybu produktů a služeb v rámci společnosti. Některé aktivity v řízení logistiky zahrnují příchozí a odchozí zprávu, získávání a nákup, plánování a zákaznický servis na strategické, taktické a provozní úrovni. Řízení dodavatelského řetězce je úspěšné, když je poskytnut správný produkt správnému zákazníkovi při nejnižších nákladech. To je situace, která poskytne zákazníkovi nejvyšší úroveň služeb a znamená vyšší konkurenční výhodu pro společnost. Proto řízení dodavatelského řetězce spojuje různé aktivity, které pomáhají maximalizovat zisk a celkovou hodnotu společnosti.

Řízení nákupu se používá v logistickém a dodavatelském řetězci k podpoře provozních potřeb společnosti, identifikace příležitostí a řízení interních operací. Řízení se zaměřuje na to, jak se nakupuje, jak je produkt přijat od dodavatelů, budování vztahů s prodejci. Nákupním cílem RBP je získat kvalitní produkt za výhodných podmínek.

Hotel nakupuje zásoby metodou just in time. Důvodem jsou nízké skladovací kapacity a hygienické požadavky na přípravu jídla. Nákupní manažer má na starosti uzavírání partnerských vztahů s dodavateli a neustálé vyhodnocování stávajících partnerů.

V oblasti pohostinství se používá princip JIT. Funguje to za předpokladu poskytnutí služby nebo dodávky zboží na přesný čas, kdy jsou produkty a služby v danou chvíli potřeba. Aplikační techniky na princip JIT v podnicích poskytujících služby jsou následující:

- synchronizace a vyvážení informací a pracovního postupu,
- celková viditelnost všech procesů,
- neustálé zlepšování procesů,
- snižování produkce odpadu,
- flexibilita ve využívání zdrojů
- úcta k lidem.

Mezi nejčastější nákupy v hotelu patří: potraviny a nápoje, úklidové a kosmetické prostředky, nádobí, elektronické spotřebiče a hmotný majetek. Ovšem složka potravinových nákupů je největší a nakupuje se každý den od několika dodavatelů. Poměr nákladů na potraviny a nápoje tvoří 60 až 70 % z celkových nákladů firmy.

Ke dnešnímu dni má hotel více než 30 dodavatelů potravin. Z nichž se pravidelně objednává od Makra, BidFood, Kunratické Stodoly a Alimpexu.

Celý proces nákupu je řízen systémem pro hotely Materials Control. Pomocí stavu v systému nákupní manažer spravuje zásoby na skladech. Systémové chyby se vylučují během fyzické inventury a průběžné kontroly aktualizací stavu zásob. Aktualizací se rozumí veškeré pohyby položek uvnitř podniku: prodej, výdej do spotřeby, odpisy.

Během přípravy na větší akci se nákupní manažer řídí objednávkami od klientů a požadavky kuchyně, a oddělení food & beverage. Hotel má uzavřeny dlouhodobé kontrakty s velkoobchody, které jsou na špičce v gastronomickém oboru na českém trhu. Služby sekundárních dodavatelů jsou využívány v případě potřeby.

Smlouvy jsou uzavřeny na dobu určitou na rok až 3 roky a většinou jsou rámcové. Nákupní manažer vede proces dodavatelsko-odběratelských vztahů od výběru dodavatelů po uzavření smlouvy a následnou spolupráci. Výběrové řízení se provádí tendrem, během kterého se vyloučí nesplňující nabídky a zůstanou ty, které jsou pro hotel vhodné. Vítězem nemusí být jen jeden dodavatel.

Dodavatelé musí být zkontrolováni v registru účetních jednotek, pokud jde o plátce DPH, tak musí být spolehlivým plátcem. Z hlediska lepších nákupních podmínek musí splňovat požadavky na dodací lhůty, mít velkou rozmanitost produktů a nabízet přijatelnou cenu. Důvodem pro předběžné ukončení smlouvy může být

existence velkého počtu prodejních sporů, opakované nevyřízené objednávky, časté vracení zboží.

Hotel má významnou nevýhodu spojenou s řízením skupinou Radisson, do které patří. Skupina nařizuje odběr u před schválených dodavatelů, existujících v interním systému. Jelikož skupina Radisson je švédská a má ve svém portfoliu spoustu dominantních západoevropských hotelů, cenová kategorie zboží nemusí být přijatelná pro Východní Evropu.

Seznam dodavatelů je zveřejněn na interním portálu skupiny. V případě, kdy by RBP chtěl nahradit stávajícího dodavatele v seznamu nebo přidat nového, měl by být proveden tendr mezi dodavateli na řídicí úrovni, který by byl časově a administrativně náročný. To znamená, že v případě nouzového nákupu, hotel musí podstoupit pravidlo nejlepší ceny a požadavku na dodací lhůty.

RBP celkem má tři smlouvy na zpětný bonus a jednu smlouvu na minimální odběr. Smlouvy jsou významné pro hotel z důvodu úspor z rozsahu. Nicméně smlouvy mají své silné a slabé stránky. Tak například smlouvy s MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o., Ecolab s.r.o. atd.

MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Makro je síť velkoobchodů po celém světě. Patří k největším dodavatelům potravinářského sortimentu v České republice. Makro nabízí snadný objednávací systém formou e-shopu. Jiné způsoby objednávání jsou možné a to telefonicky, osobním výběrem na pobočce, e-mailem. Doba dodání je druhý den po objednání.

Další nevýhodou je nadměrné administrativní zpracování dokladů. Hotel odebírá u MAKRO zboží co den. S každým závozem zboží přijde dodací list sloužící zároveň jako daňový doklad. Jeden daňový doklad z jedné a druhé strany musí projít stadii kontroly, zaúčtování a úhrady. Vystavení daňových dokladů jednou za týden by mohlo ušetřit čas na práci v obou společnostech.

Provoz hotelu navazuje na provoz značkového hotelu Sheraton, který spadl do celosvětové značky Marriott. Ta v Praze provozuje 4 hotely a používá praktiky objemových nákupů.

Konsolidované nákupy vedou ke zlepšení cen, vylepšení služeb a poskytnutí doplňujících bonusů. Prokazatelně vede strategie konsolidovaných nákupů ke

zlepšení vztahů s prodejci a zvýšení rychlosti toku důležitých informací a přesnosti objednávek.

Například Hilton Hotels změnil svou strategii zadávání zakázek spojením nákupu vnitrostátní smlouvy pro různé značky a využívá místních poskytovatelů tam, kde je to finančně výhodné. Hilton Hotels zajišťuje dobré vztahy s dodavateli za dobré ceny.

Ecolab s.r.o. a HYGOTREND, s.r.o.

Ecolab a Hygotrend jsou leadery čisticích prostředků na českém trhu. Jsou konkurující mezi sebou, a nabízejí unikátní kupní podmínky při uzavření smluv s minimálním ročním odběrem. Obě společnosti při uzavření smlouvy nabízejí dodání úklidové techniky od partnerských společností, což je velkou výhodou pro klienta.

Ecolab se prezentuje jako společnost zachovávající biodiverzitu. Ve svém portfoliu nabízí ekologické produkty, které by neměly poškozovat vnější okolí. Kromě toho jsou šetrné k materiálům a nábytku. V provozu se tyto produkty používají na denní bázi, proto je důležité, aby neobsahovaly chemické látky, které by mohly znehodnotit hotelový majetek.

Kvalita produktů společnosti Ecolab je zvýhodňuje pro použití v hotelovém provozu. Ecolab spolupracuje také s dalšími většími hotelovými řetězci. V roce 2018 Hilton zahájil svůj program Travel with Purpose 2030 Goals a stal se první významnou společností v oblasti pohostinství, která zavedla vědecké cíle pro snížení emisí uhlíku, schválené iniciativou Science Based Targets. (Ecolab, 2018). Jedním z takových řešení je technologie OxyGuard40, kterou představila divize Textile Care společnosti Ecolab. OxyGuard 40 je program založený na teplotě praní 40° C, který generuje úspory vody a energie pro komerční prádelny.

Hotel RBP se zavázal k odběru produktů Ecolab kvůli speciálně nabízeným cenám a bonusům, které společnost nabízí. Nevýhodou smluvního závazku je přísně smluvený minimální roční obrát, což znamená, že v případě nedosažení smluvené částky, klient musí uhradit na účet společnosti dodavatele částku v celkové výši rozdílu.

Vzhledem k unikátnímu portfoliu produktů, má Ecolab v ceníku uvedeny vyšší ceny, než má Hygotrend. RBP odebírá zboží u obou dodavatelů. Rozhodujícím faktorem je výhodnost obchodu a šetření nákladů.

Karlovarské minerální vody, a. s.

Mattoni je český výrobce minerálních vod. Zaměřuje se na výrobu neochucené a ochucené vody. Smlouvy se uzavírají přes distribuční kanál – Karlovarské Minerální Vody (KMV). KMV má ve svém portfoliu takové značky jako granini, aqilla, Schweppes, Yo, MATTONI a jiné. Smlouva KMV předpokládá roční odběr výrobků ve výši minimálně 14 100 ks. Odběrateli se neúčtují žádné pokuty za nesplnění minimálního odběru. Odběratel sleduje bonus samostatně, a na začátku roku následujícího po splnění ročního odběru, zasílá potvrzení objemu nakoupených výrobků. Bonus se napočítává na každý druh odebraného zboží zvlášť.

Za rok 2018 zpětný bonus za odběr položek u KMV celkem dělal 15 % z celkové čisté částky nákupu.

Coca-Cola HBC Česko a Slovensko, s.r.o.

Coca-Cola je původně americkou značkou vyrábějící sycené a nesycené nápoje. Coca-Cola Hellenic působí v České republice od roku 1971. Funguje stejným principem jako KMV. Má široký sortiment nealkoholických nápojů. Má ve svém portfoliu nejprodávější značky na světě, jako Fanta, Sprite, Coca-Cola. Své zákazníky má většinou pod smlouvou, která přikazuje odběr minimálního množství. Jako bonus Coca-Cola nabízí své lednice, nádobí či jiné reklamní výrobky.

Největším konkurentem Coca-Coly je společnost Pepsi Cola, vyrábějící stejnou kategorii produktu. RHG nařizuje standardem odběr jenom výrobku Coca-Cola, proto porovnání výhod mezi dvěma firmami není možné na úrovni jednotkových hotelů.

Mezi největší nevýhody spolupráce s Coca-Colou je zastaralý způsob objednávání zboží. Produkce může být objednáвана telefonicky nebo přes obchodního zástupce.

Vzhledem k tomu že RBP má větší počet dodavatelů, nepatří ke strategicky významným odběratelům. Tím nemá u dodavatelů vyjednávací postavení na takové úrovni, které by mohl dosáhnout změnou politiky odběru.

Dodavatelsko-odběratelské vztahy by mohly fungovat na lepší úrovni, kdyby hotel vybral TOP 10 dodavatelů a rozvíjel s nimi svoji strategii. Dodavatelé by vytvářeli

větší hodnotu na trhu, a hotel by tím dostal záruku, že jako klient obdrží lepší kvalitu služeb.

V průběhu zkoumání partnerské komunikace byly zjištěny následující problémy:

- Nejsou jisté kapacity skladových zásob při objednávce. Jako důsledek zboží nemusí být dovezeno v očekávaný termín.
- Skoro ke každé dodávce přijde faktura, což prokazatelně zvětšuje objem administrativní práce spojené se zpracováním dokumentace.
- Velké množství dodavatelů na stejné zboží. Hotel není strategicky významným odběratelem.

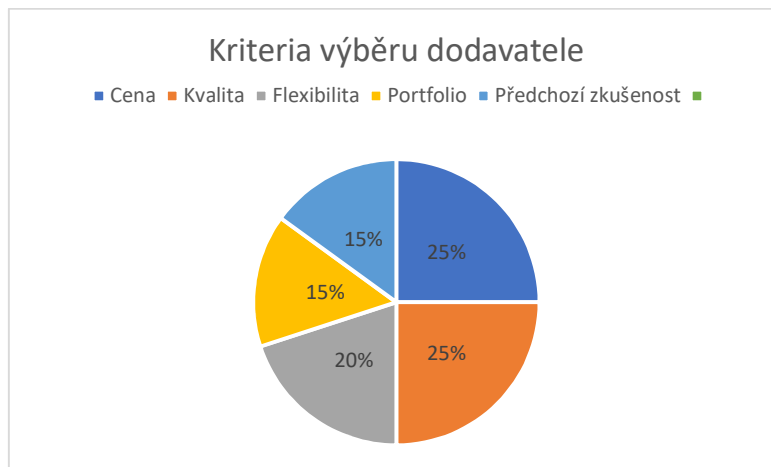
RBP přísně posuzuje kvalitu nakupovaných produktů podle nařízených standardů HACCP. Druhým a třetím nejdůležitějším kritériem je frekvence dodání a cena. Cena ovlivňuje nejenom náklady firmy, ale také následnou cenotvorbu služeb nabízených klientům, proto je důležité hledat co nejvýhodnější nabídky. Kvůli tomu, že hotel je v řetězci, nejvhodnějším řešením by bylo vhodné vést strategii nákupu za skupinu hotelů. Pro dodavatele by to byl jeden velký klient, kterému by on mohl dle dohody přizpůsobit stav svých skladových položek. V první řadě by to znamenalo vytvoření minimální rezervy na položky odebírané hotelem. Komunikace v daném řešení je základem pro rozvoj spolupráce.

Nabízené řešení vyžaduje analýzu historických dat, statistické zpracování, sledování položek v reálném čase a poskytování informací dodavateli. Jako výsledek každý hotel v řetězci dosáhne vysoké kvality dodávaných standardních a doprovodných služeb, mimo jiné se zárukou včasného a kompletního dodání požadovaných výrobků. Postoj ke kupujícímu na úrovni dodavatele se změní na úroveň strategického zákazníka, což by potenciálně vedlo k rozšíření služeb a dalším bonusům. Mimo jiné aktivní komunikace mezi dodavatelem a odběratelem vede k rozvoji technických a inovačních schopností, což posiluje postavení dodavatele na trhu.

Větší dodavatelé jako Makro a Coca Cola mají pevné postavení na trhu. Jako každá velká firma, ta i Makro se zaměřuje na rozvoj a digitalizaci. Což firmě přinese snížení nákladů a lepší pochopení potřeb klientů. Za tímto účelem Makro v roce 2018 spustilo projekt Horeca Digital. Platforma sbírá potřebné údaje o nabízených konečných produktech svých klientů, a tak řídí své skladové zásoby. Na základě

zpětné vazby od zákazníků se podařilo určit, že implementace správných technologických řešení dokáže zákazníkům Horeca segmentu ušetřit až 3 hodiny práce denně a snížit náklady až o 10 %. (MAKRO Cash & Carry CR s.r.o., 2018).

Během zkoumání problematiky řízení dodavatelských vztahů byl připraven dotazník, hodnotící nejpodstatnější body při výběru dodavatele v hotelu. Ve výsledku bylo zjištěno, že hotel se řídí při výběru převážně cenou a kvalitou. To je základní příčina růstu počtu dodavatelů a ztráta vyjednávací pozice.



Obr. 3 Kritéria výběru dodavatele

Zmenšení počtu dodavatelů je možné. S většinou dodavatelů RBP není vázán smlouvou. Tak má RBP možnost vybrat dodavatele se kterými má výhodnou spolupráci a zlepšit další stránky, které brání rozvoji. Velké změny je potřeba provádět na základě posouzení historických dat, která zohledňují cenové odchylky v rámci sezony. Posuzování dodavatelů by se mělo správně provádět na základě průměrné známé ceny za 12 jdoucích po sobě měsíců.

V Praze je velká konkurence mezi dodavateli potravin. Skoro všichni nabízejí stejné podmínky, co se týče dovozu. Vyjednávání závazných obchodních vztahů může přinést mnoho výhod. RBP nevyužívá možnost centrálního dodavatele za prvé proto, že má nastaveny dobré vztahy s menšími specializovanými dodavateli. Co se týče flexibility, menší dodavatelé mohou mít větší rizika spojená s dodáním.

Metoda Just in Time vyžaduje jistotu dodání zboží od dodavatelů. Nízké skladovací kapacity dovolují udržovat jen málo pojistných zásob, proto v případě prodlení s dodáním nějakého zboží, vznikají komplikace, které mohou přivést k selhání

hlavního cíle společnosti – uspokojení potřeb zákazníka. Většina restauračních provozů potřebuje mít dovoz čerstvého zboží na denní bázi. K tomuto zboží patří ovoce, zelenina a pečivo.

Spolupráce s dodavateli, se kterými není uzavřena dohoda nebo smlouva o dodávkách vyžaduje platbu předem nebo v hotovosti při převzetí. Proces je administrativně náročný a komplikovaný z hlediska dotování pokladny a zpracování pokladních dokladů.

5 Identifikace slabých míst a návrh opatření

Dodavatelský řetězec v RBP se začíná u výrobce surovin a končí odpadovým hospodářstvím. Základem úspěšného fungování hotelů a restaurací je výběr dodavatelů s požadovanou kvalitou a nejnižší cenou. Avšak k té lepší ceně se dá dojít jiným způsobem než účelným vyhledáváním toho nejlepšího.

Slabá místa v hotelu jsou neefektivní uplatnění pracovního času, což je způsobeno neefektivní spoluprací s dodavateli. Na druhé straně nezodpovědné chování vůči přírodě a tím vznikající doplňující náklady na odvoz odpadu a plýtvání potravin.

Rozbor každého ze slabých míst je proveden za účelem implementace některých řešení a zobrazení existujících možností do budoucna. Nedostatky v ražení dodavatelského řetězce a řízení zásob lze odstranit částečně provedením malých, ale účinných změn. Existuje několik motivů proč začít pracovat na odstranění nedostatků:

- dosažení lepších výsledků v komunikaci s dodavateli,
- zmenšení objemu administrativní práce,
- snížení nákladů spojených s odvozem odpadu.

5.1 Slabá místa

V hotelové logistice a řízení dodavatelského řetězce jsou velmi důležitá partnerství a vztahy s dodavateli. Dlouhodobé partnerství pomáhá organizaci a jejím dodavatelům dosahovat významných výhod prostřednictvím jejich přímého, dlouhodobého spojení a podporovat společné plánování a úsilí o řešení problémů. Tyto strategické vztahy umožňují hotelům dobře fungovat s malým počtem životně

důležitých dodavatelů, kteří jsou připraveni sdílet odpovědnost za úspěch produktů a práce společně snížit neefektivní čas a úsilí.

Existence velkého počtu dodavatelů v tak malém hotelu jako je RBP neumožňuje efektivně navazovat dodavatelsko-odběratelské vztahy. Tím je způsobena následná komplikovaná administrativní práce a navazování dalších skutečně nepotřebných kontaktů. Žádné pravidelné hodnocení dodavatelů v hotelu se neprovádí. Firma uzavírá obchodní smlouvy jen na základě subjektivního posouzení nákupního manažera.

V průběhu provedeného zkoumání interních operací a fungování dodavatelsko-odběratelských vztahů byla možnost sestavit postupy, kterými se řídí nákupní oddělení během denní rutiny. Bylo vybráno prvních 20 potravinových dodavatelů, s největším ročním odběrem a provedeno bodové hodnocení dodavatelů, založené na hlavních kritériích vyberu.

Tab. 3 Hodnocení dodavatelů

	Kvalita	Cena	Rychlost	Platba
MAKRO Cash&Carry s.r.o.	1	2	2	1
France Gastronomie s.r.o.	2	2	2	2
ALIMPEX FOOD a.s.	1	1	1	2
BIDFOOD/Bidvest Czech Republic s.r.o.	1	2	1	1
J.J.Darboven	2	2	1	1
FANY Gastroservis s.r.o.	1	3	1	1
Vandemoortele ČR	1	2	2	2
DIANA COMPANY, spol. s r.o.	1	2	2	2
JIP a.s.	2	2	2	2
Suntropic s.r.o.	3	3	3	2
Holoubek a právnuci s.r.o.	1	1	1	1
SANDERA, s.r.o.	3	3	3	1
Sahm s.r.o.	1	2	1	1
FIALA - PRAHA s.r.o.	1	1	2	1
TOPFER Filip	1	2	2	2
Coca-Cola Česká Republika s.r.o.	1	1	1	3
La Lorraine, a.s.	1	2	2	2
FRIMARK CZ s.r.o.	1	1	2	2
Almeco, s.r.o.	1	2	2	2
Pavel Smidrkal	3	3	3	1

1 - Výborně; 2 - Dobře; 3 - Špatně

Podle informací známých z dodavatelské sítě, jen dvě firmy z dodavatelské sítě poskytují doplňkové služby a nabízí bonusy z odběru. To znamená, že existence

velkého množství dalších aktivních odběratelů poškozuje postavení hotelu jako zákazníka u skutečně významných dodavatelů.

Jiný problém je, že k dnešnímu dni MAKRO má problém s dodáním 100% kompletní objednávky. Oznámení o nedodání objednaného zboží přichází ráno v den oceňovaného dodání. Dopad na podnik je takový, že nákupčí potřebuje vyhledání náhradního dodavatele, který zboží může dovézt ještě týž den a náhrada ne vždy bývá za stejně výhodnou cenu. Ve výsledku nákupčí rozhoduje o koupi zboží za zvýšenou cenu nebo ponechání dodání od MAKRA na jiný den. Odkládání nákupu může v určitém okamžiku vést k vyčerpání zásob a zastavení prodeje položek z menu pro zákazníky. Zastavení prodeje může vést k poškození jména podniku a odstoupení zákazníků od využití služeb, nabízených hotelem.

Nejistota v dodání zboží vyvolává mnoho komplikací. Tak v dodavatelsko-odběratelském vztahu vymezujeme problém s komunikací a velké množství uzavírání nepotřebných obchodních smluvních vztahů.

Na českém trhu funguje mnoho firem, které se zabývají zásobováním hotelových a restauračních provozů. Trh služeb v tomto oboru je neustále rostoucí, což dává možnost nadále navazovat nové partnerské vztahy v této sféře. S velkým potenciálem vstoupit a uplatnit se na trhu, přichází riziko rychlého zkrachování. Noví dodavatelé potřebují stabilní odběry tak, aby mohli ustát tlak ze strany konkurence. Pokud se budeme vracet ke smlouvám, pro dodavatele má význam uzavírat smlouvy s minimálním stanoveným odběrem, tak aby on mohl počítat s určitým objemem ročního odběru.

Minimální stanovený odběr je nejenom zárukou pro dodavatele, ale také posiluje postavení odběratele. Strategicky významný odběratel nebo odběratel s významným ročním odběrem může mít přednost vůči ostatním odběratelům. V době sezonních výkyvů má strategicky významný odběratel větší pravděpodobnost dostat zboží v požadovaném objemu.

Rámcová smlouva nezaručuje přítomnost zásob u dodavatele, ale odběratelský slib pomůže nastavit procesy mezi odběratelem a dodavatelem tak, aby dodavatel rezervoval odběrové položky. Odběratelský slib mimo jiné může vést k jiným bonusům v odběratelsko-dodavatelských vztazích, jako jsou například úspory z rozsahu, zpětné bonusy za objem odběru.

V hotelovém podniku je důležité šetřit přírodu a vybírat ekologické postupy a přispívat tak na setření životního prostředí. Firma, která se stará o zemi a reguluje dopad své činnosti je mnohem atraktivnější pro zákazníky. Marketingové výzkumy prokazují, že ekologicky šetrné obaly jsou vnímány zákazníky mnohem pozitivněji. Zákazníci, kteří hledají ekologické produkty, jsou připraveni za to připlatit minimálně 5 % z ceny produktu poskytovaného neekologickým výrobcem.

Obor pohostinství může také vést politiku setření životního prostředí. Provoz hotelu ovlivňuje prostředí v několika směrech. Jedná se především o nadměrné využití PET lahví, využití vody a odpadové hospodářství.

K vyvážení odpadu firma využívá služeb FCC Česká Republika a.s. Stejná společnost pronajímá hotelu odpadové nádoby. Odvoz obsahu odpadových nádob je vázán smlouvou. Četnost a ceny jsou zobrazeny v Tabulce 3.

Tab. 4 Odvoz odpadových nádob

Odpadové nádoby	Množství	Objem	Četnost odvozu	Cena za svoz Kč/kus
Papír	1	1 100	2x týdně	192
Plast	1	240	1x týdně	65
Sklo	2	240	1x týdně	54
Směsný komunální odpad	3	1 100	7x týdně	229
Gastro odpad	1	120	nepravidelný	247
Olej	2	110	nepravidelný	-

Na základě smlouvy hotel ročně utrácí přes 400 000 Kč jen za odvoz odpadu. Velkou složkou vytvořeného odpadu je plast. Odvoz vyžaduje přes 300 kontejneru ročně. Do dnešního dne byly plastové nádoby v hotelnictví neodstranitelné. Produkce, kterou hotel nakupuje v plastových nádobách je úklidová chemie, kosmetické prostředky na pokoje a pitná voda v PET lahvích. Ročně nakupované množství vybrané produkce je znázorněno v Tabulce 4.

Tab. 5 Množství nakupované produkce balené v plastu

Typ produktu	Množství za rok	Objem, L
Úklidová chemie	1 100	3,00
Kosmetické prostředky	146 660	0,03
PET láhve	132 339	0,50

Celkový roční objem nakoupeného zboží v plastu činí 73 870 litrů. Z čeho logicky vzniká druhý problém. Smluvní odvoz plastového kontejneru kryje jenom 12 480

litrů vzniklého odpadu. Zbývající množství se ztrácí ve směsném komunálním odpadu a tak nemůže být recyklováno, jelikož se odváží na skládku.

Reálnému provozu neodpovídá ani nastavená četnost odvozů, a to zejména z toho důvodu, že denně hotel vyhazuje odpad odpovídající 140 litrům (vypočítáno jako průměr nakupovaného množství/365 dní). Což znamená, že četnost odvozu by měla být nastavena na odvoz minimálně 2x týdně.

Vzniklý problém způsobuje narůst nákladů, nesplnění podmínky třídění odpadu a znečištění životního prostředí.

5.2 Návrh opatření

Společnost MAKRO je nadnárodní a téměř každé zboží může být nakoupeno od ní. To znamená, že MAKRO jako společnost může být nastavena jako centrální dodavatel. Další smluvní vztahy by mělo smysl uzavírat s dodavateli, jejichž nabídka je exkluzivní (například pivo, vína, mražené cukrářské výrobky). Jedinou překážkou tohoto řešení je nedodání MAKREM 100 % objednaného zboží. Z důvodu pozdního informování MAKREM, hotel musí mít pojistné zásoby na položky, které odebírá u této společnosti. Nebo mít spolehlivého dodavatele, který je schopen dovézt zboží již v den objednání. Častý nedostatek zásob daného druhu vylučuje MAKRO jako společnost, která by mohla být jediným dodavatelem provozu.

Hlavními výhodami v smluvním vztahu s MAKREM je moderní řízení nákupu a věrnostní program. Věrnostní program představuje Zpětný bonus, který se vystavuje formou dobropisu jednou za čtvrtletí. Bonus se odvíjí od výše obratu odebraného zboží za sledované období.

Hodnocením dodavatelů byly MAKRU přiřazeny 2 body v cenové kategorii. To znamená, že hotel preferuje objednávat stejné produkty za nižší cenu u jiných dodavatelů, jenže oni nenabízejí úspory z rozsahu. Momentálně hotel dosahuje 6 % návratné bonusové hodnoty. Převedením položek, které se odebírají u menších dodavatelů, dosáhneme 8 % zpětného bonusu, který se podniku vrátí v částce cca 200 000 Kč za čtvrtletí.

Během analýzy zboží odebíraného hotelem, bylo vybráno 10 největších položek, které mohou být nakupovány v MAKRU, ale nejsou. Objem nakupovaných položek je znázorněn v Tab. 5.

Tab. 6 Největší položky nakupované mimo MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Položka	Množství	Netto
Losos uzený	709	313 306
Vejce	121 320	239 953
Ananas	4 301	143 035
Jablka	2 353	132 112
Slanina	1 191	131 028
Konc. šťáva	864	98 496
Paprika	1 419	82 835
Žampiony	1 650	82 075
Sýr	525	78 758
Brambory	6 922	77 809
Celkem		1 379 406

Obrat z deseti položek je víc než 1 000 000 Kč. Položky seříděné podle nákladů od největšího k nejmenšímu. Částka za veškeré položky, které se odebírají mimo MAKRO, ale zároveň v nabídce společnosti přesahují 6 000 000 Kč.

Pomocí e-shopu lze cenově porovnat dodavatele BidFood, MAKRO a JIP. Na příklade odebíraných položek mimo MAKRO se zobrazuje následující realita (viz Tab. 6):

Tab. 7 Porovnání cen obchodů

	MAKRO	Varianta 1	Varianta 2
Losos uzený	812,00	789,00	790,00
Vejce	2,15	1,97	2,46
Ananas	34,90	28,52	31,67
Jablka	45,93	42,57	44,70
Slanina	132,00	110,00	118,00
Paprika	60,00	63,00	59,00
Žampiony	56,00	49,00	53,00
Brambory	11,80	11,60	11,20
Celkem	1 154,78	1 095,66	1 110,03
Úspora:		59,12	44,75
Bonus:	92,38		

Z Tab. 6 je vidět, že cenová kategorie vybraných položek v MAKRO je vyšší než u ostatních dodavatelů, kteří nabízejí stejné zboží. Jenže v MAKRO podnik dosáhne úspor z rozsahu a částka bonusu bude vyšší než úspory z nákupu u levnějších dodavatelů.

Tento příklad dokazuje, že držení velkého počtu dodavatelů nedává smysl, když hotel sleduje cíl snižování nákladů. Zbývá jenom problém nedodání zboží u

MAKRA. Problém se dá vyřešit tím, že podniky uzavřou mezi sebou dohodu o minimálním odběru položek. Základem dohody by měla být analýza historických dat, obsazenosti hotelu a otevřena komunikace s představitelem MAKRA, který bude zodpovědný za fungování této smlouvy. Nákupní manažer musí připravit MAKRU podklady, které stáhne z interního systému řízení zásob a upraví do nutné podoby.

Systémy řízení zásob slouží k vytváření sestav a sledování nákladů, což se používá k výpočtu inventurních zůstatků po fyzickém počítání. RBP využívá širokou nabídku služeb, které nabízí software Materials Control od společnosti Oracle, která vytváří software pro hotelové a gastronomické podniky. Pracovníci mohou nejenom sledovat zůstatek na skladech, ale připravovat statistiky spotřeby produktu za určité podnikové aktivity, jako například reprezentace v rámci podpory prodeje, spotřeba na kantýnu pro zaměstnance, bufet na akce a různé interní akce (například ochutnávky menu).

Přínosem nových obchodních podmínek pro MAKRO bude zvětšení obrátu. Hotel se následně zbaví velkého objemu administrativní práce a bude mít centrálního dodavatele. V reálném provozu stále musí existovat pár náhradních dodavatelů, kteří jsou schopni dodat zboží v co nejrychlejší termínu. Z hodnocení dodavatelů je známo, že dodavateli s širokou nabídkou sortimentu a schopností zavést v den objednání jsou: Alimpex, BidFood a Fany. Všichni mají bohatý sortiment ovoce a zeleniny, mléčných výrobků, mouky, cukru a ostatních produktů.

Zavedení centrálního dodavatele umožní výrazně zmenšit objem prací zároveň u několika pracovníků: nákupní manažer, skladník, účetní. K dnešnímu dni do hotelu denně závaží do 11 dodavatelů. Skladový pracovník musí zboží přijmout, zpracovat příjem na různé dodavatele apod. Nákupní manažer je nucen zpracovat denně velký objem dat, kvůli vyhledávání lepší ceny. Účetní oddělení musí každou fakturu zaúčtovat, připravit platby ke každé a následně zpracovat dokumentaci podle legislativy. S centrálním dodavatelem hotel zmenší počty dodávek do průměrného počtu 3 dodávky denně. Další dodávky souvisí s každodenním závozem pečiva přímo od pekáren a nenahraditelné dodavatele se speciálním zbožím: káva, pivo, víno atd.

Tab. 8 Snížení množství dokladů zavedením centrálního dodavatele

Dodavatel	Aktuální množství dokladů/rok	Potenciální množství dokladů/rok
MAKRO Cash & Carry CR s.r.o.	809	365
France Gastronomie s.r.o. Kunratick	313	94
Bidfood Czech Republic s.r.o.	200	60
ALIMPEX FOOD a.s.	168	50
Holoubek a právnuci s.r.o.	122	100
CESKA MASNA s.r.o.	112	112
Vandemoortele Ceska republika,	86	40
FANY Gastroservis s.r.o.	63	20
JIP vychodoceska a.s. - pob. Praha	59	0
C.I.P.A. spol. s r.o.	38	0
PECU Stana s.r.o.	36	36
Mansson, s.r.o.	35	35
Fjord Bohemia s.r.o.	34	0
LE PATIO INTERNATIONAL, s.r.o.	32	0
DIANA COMPANY, spol. s r.o.	27	27
Suntropic s.r.o.	27	0
HELLMA gastronomicky servis Praha s	26	0
Coca-Cola ČR	23	23
FIALA - PRAHA s.r.o.	21	0
Sandera s.r.o.	6	0
Celkem:	2 237	962

RBP má možnost nejenom dosáhnout lepší spolupráce s MAKREM, tím že hotel zmenší počet dodavatelů, ale také dosáhnout větší úspor z rozsahu. V roce 2018 hotel patřil pod jiný řetězec, který využíval možnost navázání kontraktu s MAKREM na síť hotelů pod svojí značkou působící v České republice. Uzavřením podobné smlouvy se obraty hotelů sčítají a zvyšuje se tak nárok na zpětný bonus.

Dá se odhadnout o jakou výši procent jde. Na bázi RBP je možné spočítat čtvrtletní obrat hotelu na základě jeho velikosti. Částka nemusí být shodná se skutečností. RBP má 160 pokojů a čtvrtletní obrat 2 500 000 Kč. "Nákup na pokoj" činí 15 625 Kč za čtvrtletí. Druhý hotel v řetězci je o něco větší a má 210 pokojů, čtvrtletní odhadovaný obrat činí 3 281 250 Kč. Sečtení obratu by přineslo hotelu další 2 % bonusu.

Rozšíření potřeb zákazníka vyžaduje obchodního zástupce, který bude v plné míře rozumět problémům a potřebám hotelů. Na začátku uzavření partnerství mezi několika hotely a MAKREM by měly být stanoveny reálné požadavky a očekávání

obou stran, tak aby spolupráce přinesla co nejvyšší přidanou hodnotu. K tomu MAKRO, a hlavně obchodní zástupce potřebuje takové informace od hotelu jako:

- přesný seznam odebíraných položek a jejich množství;
- kolísání poptávky během roku;
- kalendář obnovení nutných informací k zajištění bezproblémové spolupráce (prognóza poptávky, změna odebíraných položek);
- přípustná odchylka v rezervovaném množství;
- přednostní způsob komunikace.

Dodržení plánu a sdílení informací jsou základem pro navázání úspěšné spolupráce. Správná prognóza a jasné požadavky na nákup umožní dodavateli (v daném případě MAKRO) včas rezervovat nakupované položky v požadovaném množství k určitému dni. Realizace podobné spolupráce vyžaduje od nákupních manažerů podrobné analýzy zásob na skladu a včasné informování obchodního zástupce o rezervování položek k určitému dni.

K dnešnímu dni v RBP nebyla možnost detailní analýzy skladových položek a jejich pohybu. Situace je ovlivněna vysokým objemem prací spojených s jednáním s velkým množstvím dodavatelů a vytvářením nekonečného množství objednávek.

Zavedení centrálního dodavatele umožní zrealizovat harmonogram nákupu. Nákupní manažer tak bude moci na základě analýzy skladových zásob, vybudování prognózy spotřeby a na základě obsazenosti hotelu vytvořit nákupní plán položek dopředu, a ten bude v průběhu času pouze korigovat, ale ne vytvářet po každé znovu. Časem by mohl být daný systém zcela automatizován.

Při analýze skutečných procesů byla zpracována dokumentace za posledních 34 měsíců. Automatizace procesu může být navržena až poté, co hotel bude mít k dispozici výsledky spolupráce s MAKREM jako centrálním dodavatelem minimálně 24 měsíců. Automatizace se dá dosáhnout propojením informačních systémů mezi společnostmi. V případě navázání existence univerzálního zákazníka (v daném případě sítě hotelů) propojení vyžaduje informace zvlášť za každý hotel a dodavatele, nikoli za hotely společně.

Zavedení nového řízení může dosáhnout následujících změn:

- Pokles objemu administrativních prací do 70 %,
- Vytváření prostoru pro analýzu provozu a hledání dalších zlepšení,
- Úspory z rozsahu minimálně 800.000 Kč,
- Dodatečné 2 % bonusu z odběru při spolupráci uvnitř řetězce,
- Navázání lepší spolupráce s dodavatelem Makro a významné snížení rizika nedodání zboží.

Změna v dodavatelsko-odběratelských vztazích může být provedená jen za účasti obou stran. Změna v řízení zásob spojená s ekologickou stránkou se provádí interně. RBP má potenciál zlepšení zároveň v několika směrech.

Podpora pití nebalené vody

Plastové lahve jsou v dnešní době problémem na globální úrovni. Zasahuje několik stránek najednou a hotelový průmysl také začíná bojovat proti plasty. V každodenní praxi hotelu je nabízena balená pitná voda na pokojích v PET lahvích.

V roce 2018 bylo hotelem nakoupeno 10 392 ks nápojů v plechu a 94 769 ks v PET lahvích. Průměr denní spotřeby je 260 plastových lahví denně jenom při konzumaci pití, což jeso o sobě velké množství na jednu střední firmu. Kromě balené vody do odpadu spadají obaly od potravin. Vysoké množství plastového odpadu výrazně ovlivňuje náklady spojené s vyvážením odpadu.

Během roku 2019 v RBP byl nainstalován stroj určený k filtraci, ochlazení a sycení vody. Stroj musí výrazně snížit náklady na koupi vody určené k přímému prodeji v baru a restauraci. Avšak výsledky zatím nejsou zřejmé. Stále je zachováván trend nakupovat do pokojů PET lahve vody pro spotřebu hostů. PET lahve na pokojích jsou největší složkou plastového odpadu celé firmy.

PET lahve svým objemem zabírají významnou část prostoru v odpadových kontejnerech. Čím víc odpadu, tím častěji musí být vyvážen kontejner, což stojí firmu nemalé částky. Naplněné neodvezené kontejnery nedovolují třídění odpadu. Tím se zvětšuje pravděpodobnost, že budou plastové lahve odhazovány do smíšeného odpadu, což se pravděpodobně také stává.

Podle zákona 185/2001 Sb. má každý při své činnosti povinnost předcházet vzniku odpadu a omezovat jeho množství.

Nabízeným řešením je výměna PET lahví na pokojích za vratné lahve s pitnou vodou a kontrola dodržování třídění odpadu. Pracovníci úklidu by měli být seznámeni s významem třídění odpadu a jeho dopadem na firmu. Odhazování odpadu do směsného komunálního odpadu může firmu stát dodatečně desítky tisíc korun ročně na nákladech.

Kosmetické prostředky

Hotely většinou nabízí hostům základní hygienické prostředky. K nim patří šampon, sprchový gel, kondicionér, ústní voda a krém na ruce. Prostředky jsou nabízeny v malých baleních, která vydrží jen pár použití. Otevřené, nespotřebované balení nemůže být znovu nabízeno, proto se vyhazuje. Tak v roce 2018 RBP nakoupil víc než 73 000 ks výrobku hygienických prostředků, jejichž obaly skončily v odpadkových koších.

Nabízení malých balení kosmetických prostředků je založeno na standardech značky Radisson. Hotel nemůže samostatně přejít na jiný způsob zásobování. Některé hotelové řetězce využívají na hygienické prostředky doplňovatelné dávkovače, aby tak předcházely každodennímu doplňování kosmetiky a snižovali množství plastového odpadu.

První řetězec, který začal realizovat přechod na dávkovače je skupina hotelů InterContinental Group. V plánu řetězce je odstranit malé plastové lahvičky z 843 000 existujících hotelů do roku 2021. K dnešnímu dni plasty zmizely ze třetiny hotelů řízených skupinou. IHG se zavázala ke snížení své uhlíkové stopy o 6 % na obsazený pokoj do konce roku 2020 (Seznam Zprávy, 2019).

Marriott International a mnoho velkých dodavatelů hotelového průmyslu založilo Green politiku, která přispívá k setření životního prostředí a navíc dodává bonusy zákazníkům, kteří tuto politiku podporují. Politika je založena na setření přírodních zdrojů.

Nahrazování kosmetických balení na jedno použití je perspektiva do budoucna. Výměna 0,3 l balení za dávkovače výrazně sníží objemy skladovaných zásob a pozitivně ovlivní životní prostředí. Mimo jiné hotel může ušetřit na nákupu kosmetiky, neboť větší balení bývají levnější.

Setření vodních zdrojů

Jedním z největších nákladů hotelu je náklad na prádelnu. Prádlo se odváží každý den firmou -zprostředkovatelem služeb praní, následně se dováží zpět prádlo čisté a vyžehlené. Proces praní může mít negativní vliv na životní prostředí. Běžné prací prostředky obsahují látky, které se dostávají do povrchových a spodních vod. „V neposlední radě se fosfáty z pracích prášků nemalou měrou podílí na tvorbě a přemnožení sinic“ (ecoFuture).

“V roce 2018 společnost Hilton představila program Travel with Purpose 2030, jehož hlavním cílem je snížení dopadů na životní prostředí. Společnost Hilton se zavázala zdvojnásobit své investice do ekonomických řešení, která pomohou snížit ekologickou stopu na polovinu a generují významné úspory“ (ECOLAB, 2019).

Tak byl vytvořen program OxyGuard 40, který je založený na režimu praní s teplotou 40 °C. Proces vede k úsporám vody a energie. Program je zpracován při spolupráci skupiny Hilton a společnosti Ecolab. Fungování programu je podpořeno dávkovacími systémy a implementací digitálních platforem s monitorováním procesu. Pomocí digitalizace Hilton kontroluje celý proces praní a je schopen upravovat parametry praní i během probíhajícího procesu.

Marriott Hotel Group nabízí hostům bonusový program Make a Green Choice (MGC). Program odměňuje zákazníky za setření vodou, energií a dalšími zdroji. MGC se spočívá v tom, že v pokoji se nebude uklízet a nebude se doplňovat káva a kosmetické prostředky. Obsluha přijde jen na vyžádání klienta. Odměnou klient obdrží po odjezdu body na svůj účet, které potom může uplatnit jako slevu na ubytování nebo u partnerských společností.

Plytvání potravinami

Nepřetržitý provoz a každodenní výroba jídel a konzumace má denně za následek produkci velkého objemu odpadu. Jedná se o obaly, odpady ze zeleniny, ovoce, nedojedené zbytky, odřezky, odpadové tuky, prošlé produkty. Většinou se jedná o biologicky rozložitelný odpad. Právní úprava nařizuje speciální zacházení s gastronomickým odpadem. Nepatří do běžných komunálních odpadů a odpadu z domácností.

Kuchyňský odpad v některých případech může procházet procedurou drcení. Drtič kuchyňského odpadu rozmačká zbytky potravin na malé částičky a ty se spláchnou

do kanalizace. V drtiči lze upravovat skoro veškeré zbytky potravin, kromě syrového masa, neorganického odpadu a vláknitých zbytků. Vypouštění jakýchkoli zbytků je v rozporu se zákonem o vodách (§ 38, odst. 1) a zákonem o vodovodech a kanalizacích (§ 18, odst. 2).

Používání drtičů v restauračních provozech by mohlo snížit riziko výskytu hlodavců a hmyzu. Nevýhodou drcení je zanášení kanalizace, k němuž dochází během splachování studenou vodou. Během celého procesu vzniká nebezpečí zhoršení kvality povrchové vody.

Momentálně RBP ukládá zbytky potravin v uzavřených kontejnerech. Ideálním řešením pro nakládání se zbytky jídla je anaerobní kompostování. Problém anaerobního kompostování spočívá v nedostatku zařízení. RBP skladuje kuchyňský bio odpad v kontejnerech, které se odváží firma FCC Česká republika a následně končí na skládce odpadu.

Existuje několik alternativ zacházení s bio odpadem. Jedním z nich je předání zbytků ze stolu chovatelům zvířat. V celosvětové praxi běžně fungovalo krmení prasat zbytky ze stolu. V praxi asijských států taková možnost stále existuje. Evropské státy v roce 2001 zakázaly krmení zvířat ve velkochovech. Příčina je v riziku vzniku epidemií způsobených nezpracovaným potravinovým odpadem.

Výdaje na krmivo pro chovatele jsou jednou z největších položek rozpočtu. Na domácí chovatele legislativa neplatí a stále mají možnost krmit zvířata podle vlastního rozhodnutí. V malých městech je takováto možnost se využívána a tímto způsobem mohou zmenšovat odpady například školní jídelny.

Průzkumy provedené Cambridge University potvrzují „že krmení nadbytečnými potravinami je bezpečné jak pro hospodářská zvířata, tak pro člověka, a to za předpokladu, že budou přijata určitá bezpečnostní opatření. Konkrétně se jedná o kombinaci tepelného zpracování a okyselování (například fermentace nebo přidání kyseliny mléčné)“ (Zachraň jídlo, 2018).

Kromě toho šetření potravinami přispívá k udržitelnému rozvoji půdy. Zrušení zákazu krmení zvířat zbytky jídla, může změnit využití výsevni půdy. Tak například namísto pěstování surovin pro velkochovy, by mohla být půda využívána pro pěstování obilovin pro lidi. „Organizace spojených národů zjistila, že pokud by farmáři po celém světě živili dobytek potravinami, kterými v současné době

plýtváme, bylo by uvolněno dostatečné množství půdy pro pěstování obilí, které by mohlo nakrmit další tři miliardy lidí, (Zachraň jídlo, 2018).

Další alternativou využití gastroodpadu je jeho biologické rozložení. Společnost OZO Ostrava v roce 2019 začala pracovat na zakázce od města a odváží zbytky jídla a potravin do bioplynové stanice nebo k fermentaci. „Odpad z jídelen tak neskončí na skládce, ale poslouží k výrobě bioplynu či hnojiva“ (iDnes.cz. 2018).

Minimalizace množství odpadu pozitivně ovlivní vnímání politiky hotelů zákazníky. Téma dopadu lidských činností na přírodu začíná ovlivňovat stále více oborů lidské činnosti. Více spotřebitelů si vybírá ekologické produkty a služby zaměřené na ochranu životního prostředí, protože to pozitivně ovlivňuje jejich emoce a oni cítí, že tím přispívají ke zlepšení ekologické situace.

Podniky si plně uvědomují tento trend a začínají se přizpůsobovat měnícímu se trhu. Přejít na ekologičtější provoz by mohl nejenom přilákat nové zákazníky, ale také významně snížit náklady spojené s odpadovým hospodářstvím.

Částka spojená s odvozem odpadu dosáhla za 2018 rok 400 000 Kč. Odhadovaná částka, kterou RBP hotel může ušetřit minimalizací plastového odpadu je 50 000 Kč.

5.3 Vyhodnocení přínosů

Přínos v řízení dodavatelko-odběratelských vztahů spočívá v tom, že v komunikaci mezi hotelem jako odběratelem a obchodním zástupcem musí dojít ke změně. K dnešnímu dni hotel komunikoval s dodavateli jen za účelem vyhledávání lepší ceny. Teď RBP disponuje údaji o tom, že dodavatel nabízející lepší ceny, nemusí být nutně v konečném výsledku pro hotel výhodný. Doplnkové služby a bonusy Nabízené velkými firmami výrazně ovlivňují reálnou přidanou hodnotu odchodu. Na bázi návrhů diplomové práce a teoretických poznatků bylo rozhodnuto, že RBP bude jednat s dodavateli se záměrem dlouhodobého obchodu a vyjednáváním cen ne jenom na konkrétní závoz zbožím, ale na celé prognózované období. Tak obchodní vztahy začnou fungovat oboustranně a dodavatel bude schopen plánovat na základě daných požadavků klienta.

RBP v roce 2020 začne snižovat počet dodavatelů otravin. Možnost existence centrálního dodavatele zatím neexistuje. Důvodem je subjektivní názor pracovníků

kuchyně na kvalitu produktů. Nicméně cílem je snížit počet dodavatelů z 30 na 10. Novým úkolem pro rok 2020 bude posouzení kvality stejných položek od aktivních dodavatelů hotelu. Pokud studie ukáže, že není žádný významný rozdíl, bude v roce 2021 implementován návrh centrálního dodavatele.

Změna smluvních podmínek s Makrem proběhne již od nového roku, a tak od ledna 2020 pražský hotelový řetězec bude dělat konsolidované nákupy. Už v prvním čtvrtletí RBP na tom dosáhne úspor z rozsahu ve výši 50 000 Kč.

Druhé důležité téma je ekologičtější provoz. Během vysvětlení problematiky zbytečného vytváření odpadu, bylo přijato řešení odstranit balenou pitnou vodu v PET lahvích na pokojích. PET lahve budou nahrazeny skleněnými vratnými lahvemi. Nicméně nějaká část PET lahví zůstane na pokojích, pro případ, že si host bude chtít vzít vodu s sebou mimo hotel. Tak dojde k výraznému snížení plastového odpadu.

Téma týkající se velikosti balení kosmetických prostředků zůstalo otevřené. Je velká pravděpodobnost, že během následujících pár let dojde k nahrazení jednorázových balení dávkovači. Ale zatím řetězec nedává přednost takovým projektům.

Nicméně v porovnání s ostatními světovými řetězci je RBP pozadu, co se týče ekologického provozu. V diplomové práci je zmíněno několik projektů, které byly světovými řetězci realizovány s jejich partnery za účelem dosažení lepších výsledků v provozu. Projekty prokazatelně přináší finanční úspory a zmenšují dopad hotelového provozu na okolní prostředí. Čím více budou tato témata rozvíjena, tím větší to bude znamenat riziko pro RGH, který se nepřipojuje k žádným podobným projektům.

V RHG je stále velký prostor pro vytváření speciálních programů pro hosty. Příkladem je Make a Green Choice, pocházející ze sítě Marriott, kde se hosté mohou rozhodnout, že nedostanou standardně nabízené služby a tím přispějí přírodě a k tomu získají různé bonusy od podniku.

Co se týče plýtvání potravinami, bioplynové stanice nebo fermentace jsou výběrem pro budoucnost. To znamená, že až nastane možnost využívání podobných služeb za plynulého provozu, RBP zvolí tuto variantu. Nyní jsou to pouze teoretické návrhy, ke kterým může hotel přikročit až v budoucnu.

Závěr

Řízení zásob a dodavatelsko-odběratelských vztahů v oborech, poskytující služby se provádí zpravidla na základní úrovni a nevyužívá možností, které jsou standardem v řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, například v automobilovém průmyslu. Řízení v hotelnictví funguje spíše jen jako udržování provozu a není tak zaměřeno na lepší fungování procesů a hledání slabých míst. Důvodem je časová náročnost skutečné administrativní práce. Cílem této práce byla identifikace slabých míst stávajícího dodavatelského systému v hotelu zpracováním interní dokumentace týkající se procesů v podniku a také navržení konkrétních postupů k zlepšení efektivity v zásobování a jejich následné vyhodnocení.

Přínos této diplomové práce spočívá v tom, že byly zjištěny nedostatky v provozu. Nabízené varianty řešení jsou jednoduché k implementaci. Navrhovaná řešení jsou jak kvantitativní, tak i kvalitativní povahy. Na kvalitativní úrovni se vztahují k podnikové kultuře.

V rámci analýzy procesů byla zjištěna následující slabá místa: neefektivní spolupráce s dodavateli a neefektivní využívání zdrojů. Z ekonomického hlediska je důležité mít neustále prostor ke zlepšování a vytváření přidané hodnoty. Hlavním úkolem restauračního provozu je hledání cest, jak snižovat náklady, rozvíjet vztahy s dodavateli a zjednodušit většinu interních procesů. Hotel spolupracuje s příliš velkým počtem dodavatelů, mnoho z nich navíc nabízí řadu stejných položek za prakticky stejné ceny. Snížením počtu dodavatelů hotelu vznikne dostatečný prostor k důkladné analýze stávajících procesů, zefektivnění a prohloubení vztahů s vybranými dodavateli. Výsledkem tak bude vytvoření společné strategie, vyšší přidaná hodnota a lepší pochopení provozu partnerských podniků.

Na základě vyhodnocení současných dodavatelů se pro hotel jeví jako ideální řešení zavedení jednoho centrálního dodavatele. Ten je následně schopen nabídnout individuální podmínky včetně možnosti značně snížit náklady při vyjednávání cen.

Objem nakupovaných zásob přímo souvisí s objemem vytvořeného odpadu. Ekologické postupy a péče o životní prostředí je pro návštěvníky důležitějším faktorem při rozhodování o místě pobytu. Hotel, který se zavazuje jako šetrný k

životnímu prostředí a dbá na udržitelný rozvoj, je pro potenciální hosty stále více atraktivní.

Doporučovaná změna v nákupech vybraných produktů, které vytvářejí zásadní složku plastového odpadu, bude mít přímý dopad na snížení objemu tohoto odpadu a s tím i spojených nákladů na jeho odvoz. Mimo tuto změnu byly prezentovány i další varianty, jak hotel může zavést šetrnou politiku k vnějšímu životnímu prostředí.

Slabá místa v řízení dodavatelského řetězce byla prezentována vedení společnosti a důkladně prodiskutována. Výsledkem rozhovoru je rozhodnutí o postupné implementaci navržených změn a jejich reálné vyhodnocení.

Seznam literatury

ZIMÁKOVÁ, Blanka. *Food & beverage management*. Vyd. 2. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2007. ISBN 978-80-86578-74-3.

Zachraň jídlo [online]. Praha: Zachraň jídlo, z. s., 2018 [2019-10-24]. Dostupné z: <https://zachranjidlo.cz/4133/prasata-se-nesmi-krmit-zbytky-spravne/>.

VANĚČEK, Drashoš, Radek Toušek. *Řízení dodavatelského řetězce. Interní učební text*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2017.

TOMEK, Gustav. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

SIXTA, Josef. *Logistika. : Teorie a praxe*. 1. vydání. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.

Seznam Zprávy [online]. Praha: Seznam.cz, a.s., 2019 [2019-10-24]. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/plastove-lahvicky-na-hotelovych-koupelnach-konci-jako-prvni-je-zrusi-intercontinental-76685>.

REIDY, Stefan. Food supply chain: Trends to know if you are dealing with food logistics! *ARVIEM*. 2019.

PORTER, D. Stephen, David S. REAY. Addressing food supply chain and consumption inefficiencies: potential for climate change mitigation. *Regional Environmental Change*. 2016, **16**(8). 2279-2290.

PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století 1. vydání*. Praha: Radix spol. s r. o., 2005. ISBN 80-86031-59-4.

MILL, Robert Christie. *Restaurant management: customers, operations, and employees*. 3rd ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson, Prentice Hall, 2007. ISBN 9780131136908.

METRO Digital Club [online]. Praha: MAKRO Cash & Carry CR s.r.o., 2018 [2019-10-24]. Dostupné z: <https://www.makro.cz/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2018/metro-digital-club>.

MACUROVÁ, Pavla. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.

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

iDnes.cz [online]. Praha: MAFRA, a. s., 2018 [2019-10-24]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/ostrava/zpravy/jidlo-zbytky-jidelna-skola.A181206_443825_ostrava-zpravy_woj

CHRISTOPHER, Martin. *Logistics & Supply Chain Management. Fourth Edition.* Edinburgh: Pearson Education Limited, 2011. ISBN: 978-0-273-73112-2.

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

EMMETT, Stuart. *Řízení zásob. 1. vydání.* Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

ECOLAB [online]. Praha: ECOLAB s.r.o., 2019 [2019-10-24]. Dostupné z: <https://cs-cz.ecolab.com/medialni-centrum/novinky/novinky-udalosti-jednoduche-zobrazeni/article/spolecnost-ecolab-prinasi-uspory-hotelu-hilton-v-praze.html>

ecoFuture [online]. Praha: ecoFuture [2019-10-24]. Dostupné z: <https://www.ecofuture.cz/clanky/jak-prat-pradlo-a-zbytecne-nezatezovat-zivotni-prostredi>.

DOLAN, Antonin. *Logistika. Interní učební text.* České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2018.

ARVIEM [online]. Baar: ARVIEM AG., 2019 [2019-01-24]. Dostupné z: <https://arviem.com/> АФАНАСЕНКО, Иван. *Логистика снабжения.* Санкт-Петербург: Питер, 2018. ISBN 978-5-4461-0647-9

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Základní principy dodavatelského řetězce.....	12
Obr. 2 Interní informační systém	15
Obr. 3 Kritéria výběru dodavatele.....	50

Seznam tabulek

Tab. 1 Bodové hodnocení dodavatelů.....	26
Tab. 2 Teploty v potravinářství	37
Tab. 3 Hodnocení dodavatelů	52
Tab. 4 Odvoz odpadových nádob.....	54
Tab. 5 Množství nakupované produkce balené v plastu.....	54
Tab. 6 Největší položky nakupované mimo MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.	56
Tab. 7 Porovnání cen obchodů	56
Tab. 8 Snížení množství dokladů zavedením centrálního dodavatele.....	58

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Tatyana Kuracheva		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208T088 Podniková ekonomika a management provozu		
NÁZEV PRÁCE	Řízení dodavatelského řetězce ve vybraném podniku		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. David Holman, Ph.D.		
KATEDRA	KRVLK - Katedra řízení výroby, logistiky a kvality	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	66		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	8		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce je vysvětlení problematiky logistických systémů, zhodnocení řešení dodavatelského řetězce a návrh na zvýšení efektivity dodavatelského systému v rámci zkoumaného podniku. Tato práce se zabývá ekonomickým zkoumáním reálných procesů nákupu a zásobování v prostředí hotelnictví a gastronomie. V rámci analýzy procesů v podniku byla zjištěna následující slabá místa: neefektivní spolupráce s dodavateli a neefektivní využívání zdrojů. Nabízené varianty řešení jsou jednoduché k implementaci a jsou kvantitativní a kvalitativní povahy.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Řízení dodavatelského řetězce, hotelnictví, gastronomie, zásobování, dodavatele, systém		

ANNOTATION

AUTHOR	Tatyana Kuracheva		
FIELD	6208T088 Business Administration and Operations		
THESIS TITLE	Supply Chain Management in a Chosen Company		
SUPERVISOR	Ing. David Holman, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRVLK - Department of Production, Logistics and Quality Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES			
	66		
NUMBER OF PICTURES			
	3		
NUMBER OF TABLES			
	8		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The aim of the thesis is to explain the problems of logistics systems, to evaluate the supply chain solution and to propose of increasing efficiency of the supply systém. This thesis deals with economic research of real processes of purchasing and supplying in the hotel and gastronomy environment. The following weaknesses were identified in the process analysis within the company: inefficient cooperation with suppliers and inefficient usage of resources. The variants offered are simple to implement.</p>		
KEY WORDS	Supply Chain Management, hospitality, gastronomy, stock, suppliers, system		