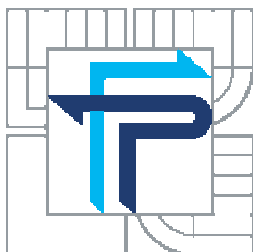


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF MANAGEMENTU

STUDIE LOGISTIKY OPATŘOVÁNÍ PRO ORGANIZACI POSKYTUJÍCÍ SLUŽBY

STUDY OF THE LOGISTICS PROCUREMENT FOR ORGANIZATION PROVIDING SERVICES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. VÁCLAV MAZŮREK

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PROF. ING. MARIE JUROVÁ, CSC.

BRNO 2010

Zadání diplomové práce

Abstrakt

Diplomová práce využívá teoretické znalosti logistiky opatřování a aplikuje je na konkrétní podnikatelský subjekt. Získané informace jsou využity k návrhům na zlepšení při alokování dodavatelů a řízení zásob. Analýza dodavatelů a zlepšení informačního toku jsou hlavní dva přínosy práce. Studie proveditelnosti a strategie diferenciacce výrobku určují podmínky realizace těchto návrhů na zlepšení.

Abstract

Diploma thesis uses theoretical knowledge of the logistics procurement and applies them to specific business entity. The acquired information is used for proposals improving allocation of suppliers and supply management. The analysis of suppliers as well as the improvement of the information flow are two main benefits of the work. The study of feasibility and the strategy of the product differentiation determine the conditions implementing these suggestions of improvement.

Klíčové slova

Logistika opatřování, dodavatel, distribuční kanál, distribuční stupeň, elektronická výměna dat, výrobová diferenciacce, studie proveditelnosti

Key words

Logistics procurement, supplier, supply chain, stage of supply, electronic data interchange, product differentiation, study of feasibility

Bibliografická citace práce

MAZŮREK, V. *Studie logistiky opatřování pro organizaci poskytující služby*. Brno: VUT v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 69s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně 24.5.2010

.....

Podpis

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval prof. Ing. Marii Jurové, CSc. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji podnikatelským subjektům Jiřímu Hanákovi a Jiřímu Holoubkovi za poskytnuté informace a konzultace.

OBSAH

1 Úvod	10
2 Charakteristika organizace	11
2.1 Současný stav	11
2.2 Budoucí stav	12
2.3 Logistika opatřování	12
2.3.1 Řízení stavu zásob	13
2.3.2 Manipulace s materiálem	14
2.3.3 Pořizování a nákup	14
2.3.4 Zpětná logistika	14
3 Hlavní cíle řešení a postupné kroky	17
4 Stanovení cílového zákazníka	18
5 Rozdělení materiálových prvků	20
6 Analýza současných dodavatelsko-odběratelských vztahů	21
6.1 Řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce	22
6.2 Metody v logistice opatřování	22
6.2.1 Just-in-time	22
6.2.2 Přímá výrobková rentabilita	23
6.2.3 Metoda ABC	23
6.2.4 Budování „Štíhlého“ DOŘ	24
6.2.5 Transparentnost nákladů	26
7 Vyhodnocení teoretických přístupů pro realizaci výběru dodavatelů	29
7.1 Distribuční kanál	29
7.2 Zdroje	30
7.2.1 Finanční zdroje	30
7.2.2 Lidské zdroje	30
7.2.3 Úlohy manažerů v řízení lidí	31
7.2.4 Věcné zdroje	32
7.2.5 Informační zdroje	32
7.2.6 Nákup	32

7.2.7 Služby.....	33
8 Výběr dodavatele surovin	35
8.1 Distribuční kanál.....	35
8.2 Zdroje.....	36
8.2.1 Finanční zdroje	36
8.2.2 Lidské zdroje	36
8.2.3 Věcné zdroje	36
8.2.4 Informační zdroje.....	36
8.2.5 Nákup	37
8.2.6 Služby.....	37
9 Teoretický rozbor distribučních stupňů	41
9.1 Výrobní systém.....	42
9.2 Dopravní systém	43
9.3 Velkoobchodní síť	43
9.4 Maloobchodní síť.....	43
9.5 Zákazník	44
10 Distribuční stupně surovin týkající se podnikání v pohostinství.....	45
10. 1 Výrobní systém.....	45
10.2 Dopravní systém	45
10.3 Velkoobchodní síť	45
11 Přínosy návrhu.....	46
11.1 Přehled systémů sloužících k vyřizování objednávek	47
11.2 Počáteční situace.....	48
11.3 Cíl projektu.....	49
11.4 Kritéria úspěchů a rizika projektu.....	50
11.5 Instalace systému EDI s sebou nese i rizika.....	51
11.6 Instalace systému EDI s sebou také přináší podmínky a omezení	51
11. 6.1 Podmínky.....	51
11.6.2 Omezení.....	51
11.6.3 Struktura úkolů.....	51
11.6.4 Činnost řešení	52
11.6.5 Harmonogram	52

11.6.6 Milníky řešení problému	53
11.6.7 Návrh na obsazení a složení projektového týmu	53
12 Studie proveditelnosti projektu – podmínka realizace	53
12.1 Náležitosti vzniku	54
12.2 Stavební práce při rozšíření podnikatelského subjektu	54
12.3 Poslání podnikání.....	55
12.4 Cíl a dílčí cíle.....	55
12.5 Finanční plán	55
12.5.1 Investiční záměr	55
12.5.2 Kalkulace toku peněz	56
12.5.3 Příjmy	57
12.5.4 Výdaje	58
12.5.5 Hospodářský výsledek.....	59
12.5.6 Zhodnocení návrhu	60
12.5.7 Rizika, kritické faktory ovlivňující rekonstrukci objektu	62
13 Závěr.....	62
13.1 Seznam literatury	63
13.1.1 Seznam citací	64
13.1.2 Seznam internetových odkazů	67
13.2 Seznam tabulek, grafů, obrázků a schémat	68
13.2.1 Seznam obrázky	68
13.2.2 Seznam grafů	68
13.2.3 Seznam schémat.....	69

1 ÚVOD

Jak uvádějí Lenka Pražská a Jiří Jindra ve své knize Obchodní podnikání „Obchodní logistika je vědní a pragmatická disciplína zabývající se plánováním, řízením a realizací toku zboží a informací tak, aby správná komodita byla ve správný čas na správném místě s co nejnižšími náklady.“(1)

Logistiku lze charakterizovat, jako tok spotřebního zboží od výrobce ke spotřebiteli. Spotřební tok je realizován různými cestami které odrážejí dělbu práce mezi výrobou a obchodem. Proces pohybu zboží představuje skladovací, manipulační, prodejní a jiných fyzických operací, které jsou doprovázeny pohybem informací.

Výsledek úspěšné sestaveného logistického řetězce nespočívá v lokální optimalizaci jednotlivých článků, ale rozhodující je výkon na konci řetězce. Sladěním článků řetězce lze obvykle dosáhnout lepších výsledků než nekoordinovanou, autonomní činností jednotlivých systémů či podsystémů podílejících se na řetězci(2, s. 594 – 595).

Diplomová práce se bude zabývat logistikou. Přesněji bude provedena studie logistiky opatrování a to pro organizaci poskytující služby. Mým záměrem je postihnout logistických nároků změny stávajícího podnikatelského subjektu na subjekt poskytující teplé obědové a večerní pokrmy.

Podnikatelské prostředí ve kterém se subjekt nachází je vysoce konkurenční. Je tedy důležité správně určit cílového zákazníka, kterého se subjekt pokusí uspokojit prostřednictvím efektivních logistických opatření a diferenciací nabízených služeb.

Jednotlivá logistická opatření sledují přínosy návrhu, které jsou přínosem diplomové práce pro podnikání v praxi. Logistická opatření jsou výběr dodavatele a způsob dodání surovin ke zpracování na základě analýzy dodavatelů, dále je to zdokonalení informačního toku prostřednictvím informačních systémů a nakonec studie proveditelnosti, které se prvky logistiky nezabývá ale jejich ale počítá s jejich dopady na celkový chod subjektu v praxi.

2.1 Současný stav

Současný podnikatelský subjekt má název Sportbar Morenda. Budova o rozloze 100m^2 z toho prostor obsluhy zabírá plochu 70m^2 , 10m^2 tvoří bar a 20m^2 sociální zařízení. K sezení je pro návštěvníky připraveno 25 míst. Prostor obsluhy je tvořený dvěma místnostmi jedna místnost slouží jako nekuřácký salónek a druhá pro zákazníky. Místa k sezení jsou rozdělena v poměru nekuřáci:kuřáci 1:4.

Stěžejní produkt je pivo značky Starobrno 11°. Tvoří asi 40 % průměrné denní tržby. Zbylých 60% je tvořen prodeji alkoholických a nealkoholických nápojů.

Pokud jde o pivovar Starobrno majitel je smluvně vázaný na odběr 8 – 10 beček za týden. Objednávka se liší podle dnů v roce např. svátky, doba dovolených, a také podle sportovních událostí, jelikož většina klientů tvoří sportovní fanoušci. V ceně smlouvy je rovněž zahrnut dovoz beček až do skladu.

Alkoholické nápoje jsou nakupovány ve velkoobchodě MAKRO a dodávány na sklad. Jsou nakupovány s minimálními náklady a důraz se klade na dobu trvanlivosti výrobků. Práci má na starosti provozní baru.

Nealkoholické nápoje jsou zastoupeny firmou Coca-Cola. Majitel uzavřel smlouvu o dodávkách nealkoholických nápojů, jehož náplň je flexibilní. Velikost objednávky se podobně jako u piva mění v závislosti na počtu zákazníku, kteří přicházejí do baru. Dodavatel zajišťuje dodávku do barového skladu.

Nákup alkoholických nápojů ve velkoobchodě MAKRO je doprovázený nákupem pokrmů studené kuchyně, jako např. chipsy, tyčinky, oříšky, aj. Výrobky jsou omezeny dobou trvanlivosti, proto se při nákupu musí postupovat s větší opatrností a předvídavostí.

Tabák je podobně jako u piva a nealkoholických nápojů ošetřen smluvně, jelikož jeho spotřeba se dá dobře odhadovat. Je nabízeno 10 druhů cigaret. Objednávky jsou po dvou kartonech každého druhu na týden, samozřejmě s malými odchylkami. Znamená to tedy něco kolem 20 kantonů na týden.

2.2 Budoucí stav

Jelikož projekt je realizován dvěma investory s jinými podnikatelskými záměry dojde k celkové přestavbě baru na restauraci. Prostory budovy budou zvětšeny ze stávajících 100m² na 235m². Podle již zpracovaného projekčního plánu se prostory obsluhy zvětší na 180m². Hlavní prostor bude zabírat restaurace s barem 80m² a nekuřáckým salónek o rozloze 20m², stěnou a dveřmi bude oddělena pivnice s druhým barem o rozloze 50m². Zbylých 30m² bude vyhrazeno zahrádce, která bude zastřešená a opatřena velkými „francouzskými“ okny, díky nimž může zůstat zahrádka v provozu celý rok. Prostor zahrádky bude umístěn do budovy, ale zároveň bude budit lehký, vzdušný dojem venkovní zahrádky.

Kuchyň, sociální zařízení a šatna pro zaměstnance budou tvořit zbylé prostory nově plánované restaurace.

Stěžejním výrobkem, kterým se bude pokoušet na trhu pohostinství v této městské části bude tradiční česká kuchyně. Pro bezproblémový chod restaurace bude zásadní, jak se vypořádáme se zásobováním kuchyně surovinami, tak aby zákazník obdržel jakékoli jídlo na jídelním menu. Bude třeba zpracovat plán nákupu surovin, plán řízení zásob a plán logistiky, které rozpracuji níže.

Podle zásady: „Co funguje neměň“, bude zásobování budoucího podnikatelského subjektu pivem, alkoholem a nealkoholickými nápoji stejné jako doposud. Můžeme však očekávat větší objednávky surovin, které budou dány jednoduše větší kapacitou prostor a tím pádem větší spotřebě.

Majitel se rekonstrukci rozhodl na základě průzkumu veřejného mínění a faktu, že v dané hustě zastavěné oblasti není v okruhu 100 metrů žádné podobné jídelní zařízení. Intenzivně se rozvíjející městská část a velké evropské developerské společnosti, které zde za posledních 10 let postavily přes 10 000m² kanceláří a obchodů, zvedají této městské části potenciál pro nově vznikající restaurace, které zejména v poledních pauzách navštěvují jejich zaměstnanci nejrůznějších firem.

2.3 Logistika opatřování

Logistika v mnoha ohledech ovlivňuje naši životní úroveň. Ve společnosti ve které žijeme jsme zvyklí, že logistika funguje bez potíží. Představme si zákazníka, který je

spokojen, protože očekávaný výrobek v obchodě skutečně najde. Ve chvíli, kdy ale přestanou fungovat logistické principy, zájem o tento obor u řadových občanů opadne.

Na vyspělých trzích, kde vysoká konkurence tlačí ceny dolů, vyniká vliv logistiky nad celkovým ziskem podniku, neboť je známo, že 1 koruna ušetřená v logistických nákladech má mnohem větší vliv na ziskovost podniku než 1 koruna, o které se zvýší prodej. Vezmeme-li v potaz fakt, že pro většinu podniků je obtížnější dosáhnout zvýšení obratu než snížení logistických nákladů, vychází nám, že snížení logistických nákladů zvyšuje obrat podniku i celého odvětví.

Cílem logistického řízení je uspokojit požadavky zákazníků, avšak aby se dosáhlo míry uspokojení cílového zákazníka, předchází mu plánování, realizace a řízení efektivního, výkonového toku, skladování zboží a služeb a souvisejících informací z místa spotřeby.

Logistika se uplatňuje nejenom ve výrobní sféře, ale týká se všech podniků a organizací jako např. nemocnice, školy a dále organizace poskytující finanční služby jako např. banky, pojišťovny(3, s.2-7).

Nyní se zaměřím na klíčové logistické činnosti, které jsou nezbytné pro hledání toku produktu z místa vzniku do místa jejich spotřeby. Pro potřeby materiálového zajištění mého podniku jsou nezbytné následující činnosti:

- Řízení stavu zásob
- Manipulace s materiálem
- Pořizování a nákup
- Zpětná logistika

2.3.1 Řízení stavu zásob

Restaurace potřebuje zásoby, které mu slouží jako zdroj surovin, které potřebuje pro výrobu konečných produktů. Je zde však důležité nalézt kompromis mezi kapitálem vázaným v zásobách a variabilními skladovacími náklady a náklady zastarávání zboží. Součet těchto tří položek nákladů se pohybují v rozmezí od 14% do 50% hodnoty zásob v ročním vyjádření. Kvůli vysokému podílu nákladů ku hodnotě zásob, zejména z pohledu nákladů zastarávání zboží se budu práci zabývat řízením stavu zásob.

2.3.2 Manipulace s materiálem

Při manipulaci se surovinami vznikají vždy nějaké náklady, ale při tom manipulace nedodává složce žádnou přidanou hodnotu. Proto je prvotním cílem snížit manipulaci se surovinami na minimum. Jde zejména o činnosti jako přepravní vzdálenosti, stav zásob, minimalizace úzkých míst v řetězci manipulace, řízení ztrát, které vzniknou krádežemi, plýtváním nebo špatnou manipulací.

2.3.3 Pořizování a nákup

Nákup surovin zahrnuje činnosti jako výběr dodavatelů, jednání o množství, dodacích podmínkách a ceně. Při nákupu surovin budu usilovat o vytvoření dobrého vztahu s dodavateli, jelikož dlouhodobý bezproblémový vztah je významný pro budoucí přínos z pohledu ziskovosti (př.: množstevní slevy při nákupu surovin).

2.3.4 Zpětná logistika

V dnešní době zejména na evropském kontinentě je důležitá otázka recyklace odpadového materiálu, která v restauraci vzniká při procesu rozbalení surovin a její přípravě. Zájem o recyklaci materiálu a opětovného použití materiálu je vysoký. V České Republice je omezený závazkový prostor, proto z tohoto pohledu normy Evropské Unie jsou poměrně přísné(4, s.15-20).

Předmětem odstraňování jsou především prázdné obaly, dále pak zbytkové a odpadní látky. Prázdnými obaly rozumíme všechny obaly a pomocný přepravní materiál, které jsou určeny k opakovanému použití. Sdružené výrobky v důsledku výroby nebo spotřeby, které nemají zvláštní účel a jejichž odstranění je nákladné se označují jako zbytky. Jestliže náklady na znovu zhodnocení překročí náklady na odstranění, jsou tyto zbytky označovány jako odpad. Patří sem i výfukové zplodiny.

Pro posouzení, zda a v jakém rozsahu budou zbytky znovu nebo dále použity, je rozhodující poměr nákladů na zhodnocení a na odstranění. Náklady na recyklaci obsahují především logistické náklady na sběr, třídění skladování a přepravu. Náklady na odstranění, které stojí naproti recyklačním nákladům jsou sládkován, kompostování nebo spalování. Tyto procesy kladou těžko postihnutečné nároky na životní prostředí a proto se stát snaží regulovat využívání životního prostředí prostřednictvím příkazů, zákazů, daní, subvencí a jiných nástrojů. Vznikem nákladů na ochranu a nápravu škod

se likvidace odpadu prodražuje. Zároveň jsou však pomocí efektivního logistického systému recyklace redukovány přírůstky odpadu(5, s.121-122).

Je tedy zřejmé, že zpětnou logistiku a jeho tok musíme postihnout už z důvodů legislativního, jejichž znění se utváří na bázi evropských institucí a česká legislativa již pouze přijme zákony v konečném znění. Cílem subjektu je tedy maximalizovat redukcí přírůstků odpadu za minimálních nákladů spojených s likvidací odpadů při splnění legislativních požadavků státu.

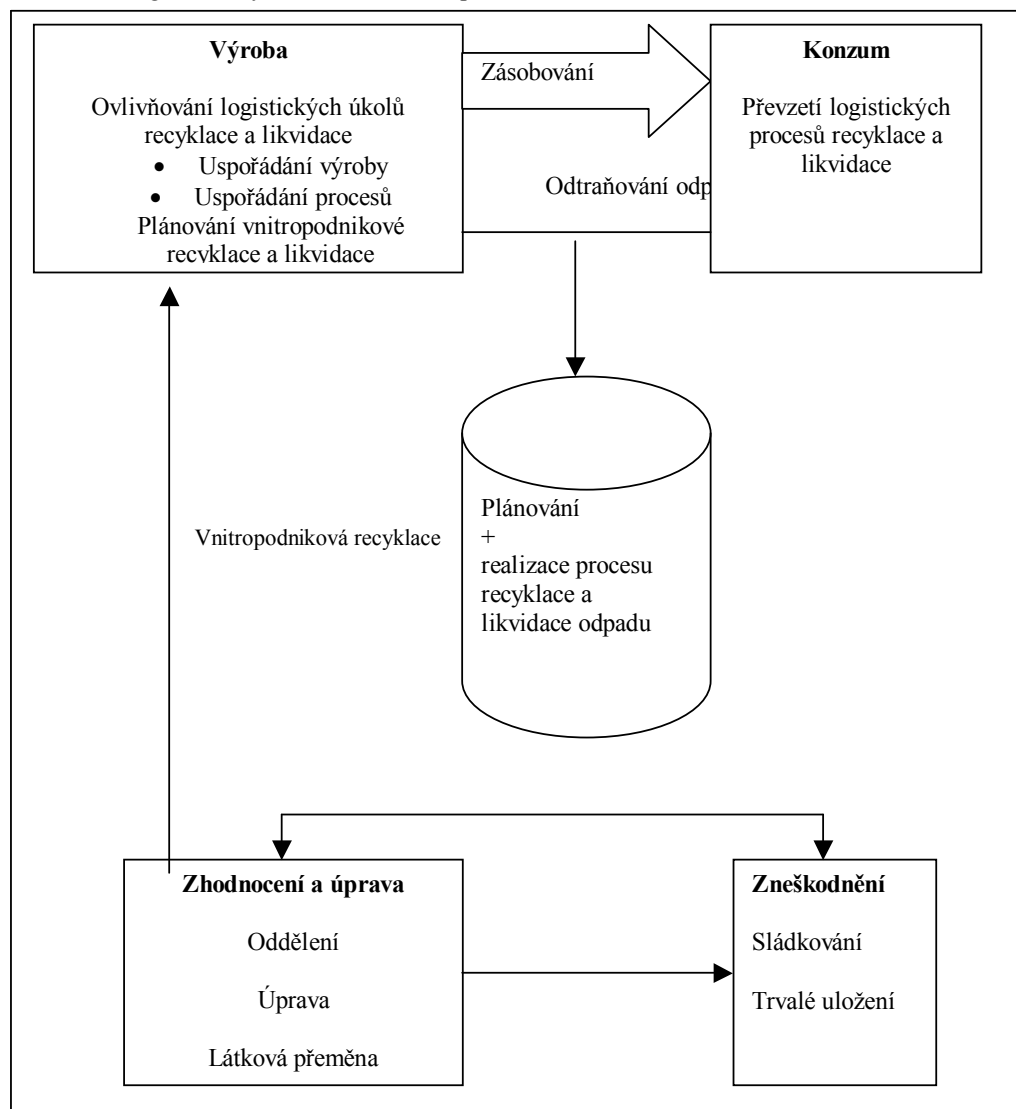
Charakteristickým pro odpady konzumní je jejich nízká hustota výskytu, vysoký stupeň promíchání, malá finanční hodnota stejně jako nízká hmotnost. Pro hospodářskou recyklaci a odstranění odpadu je proto nutná včasná konsolidace jak časová, tak prostorová.

Rozhodování o postupu sběru ovlivňuje i určení kontejnerového systému a pro něj potřebných vozidel. Rozlišujeme mezi postupy vyprazdňování, výměny a postupy jednoho použití. Při vyprazdňování probíhá sběr do jednoho kontejneru s pevným stanovištěm, jehož obsah je vyprazdňován do sběrných vozů.

U výměny je proti tomu je plný sběrný kontejner vyměněn za prázdný kontejner stejného druhu a po vyprázdnění je opět umístěn k naplnění na jiném místě. Existují i kontejnery na jedno použití, které mohou být v těchto případech používány(6, s.122).

Takto jsou postihnuty základní prvky procesu zpětné logistiky. Pro názornost a přehlednost celé struktury úkolů zpětné logistiky uvedu jednoduché schéma:

Schéma 1: Logistika recyklace a likvidace odpadu



Zpracování: STEHLÍK, A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*. 123s.

3 HLAVNÍ CÍLE ŘEŠENÍ A POSTUPNÉ KROKY

Hlavní cíle tučně vtištěny a postupné kroky, které je třeba zajistit k dosažení hlavních cílů jsou uvedeny v odrážkách.

1) Výběr dodavatele těchto surovin na základě cenové analýzy

A Stanovení cílového zákazníka.

- I. Výkonovým cílem je zabezpečit patřičnou úroveň služeb, tj. zajistit výroby ve správném množství, druhu, jakosti i místě.
- II. Diferenciace je vnitřní cíl, který stojí vedle výkonového cíle a zaměřuje se na vytvoření takového produktu, který bude atraktivní pro skupinu zákazníků, kterou chceme oslovit.
- III. Orientace na zákazníka, podložená průzkumem zákaznického trhu ke dnu uvedení do provozu, je vnější cíl, který se soustřeďuje na jeho přání a požadavky.

B Rozdělení materiálových prvků.

C Analýza současných podmínek dodavatelsko-odběratelských vztahů.

- I. Stavební práce při rozšíření podnikatelského subjektu.
- II. Vratná logistika a její distribuční kanály.

D Zhodnocení dodavatelů pro poskytování služby a návrh výběru dle vytypovaných ukazatelů.

2) Snižování nákladů a snižování vázaného kapitálu, prostřednictvím zlepšení informačního toku

A Informační systém EDI,

B Informační systém VAN.

3) Studie proveditelnosti

A Výpočet rentability nákupu surovin.

4 STANOVENÍ CÍLOVÉHO ZÁKAZNÍKA

Mým záměrem je nabízet zákazníkům tradiční českou kuchyni. O oblíbenosti kuchyně českými občany se dá hovořit, jako o fenoménu, který přesahuje dávno do minulosti a je součástí naší historické identity.

Historie české kuchyně sahá do ranného středověku a vychází z kuchyní svých geografických sousedů, především německé a maďarské. Tradiční česká kuchyně je na rozdíl od kuchyní středomořských těžší a hůře stravitelná, převládají živočišné tuky, maso, mouka, ale v současnosti se situace mění a začínají se více projevovat trendy zdravé výživy.

V České Republice vyrůstají stravovací zařízení, ve kterých převládají pečená a grilovaná masa, polévky v chlebových bochnících. Zařízení připomínající starou českou kulturu se těší velké oblibě, protože jednak nám připomínají často zapomenuté zvyky ve stravování.

Mezi nejdůležitější složky česká kuchyně patří maso, vepřové, hovězí, drůbeží, králíčí a zvěřina. Z ryb, převážně sladkovodních, to je především kapr, jehož konzumace se převážně omezuje na vánoční svátky a méně častý pstruh, candát nebo úhoř. Dále to je zelenina, ovoce, luštěniny, houby, mléčné produkty, obilí, pečivo, rostlinné a živočišné tuky, koření, bylinky a v neposlední řadě české pivo.

V české kuchyni jsou také velmi oblíbené nejrůznější polévky, které se podávají jako první chod, potom jsou to tradiční omáčky s knedlíky, pokrmy z hub, vajec a v neposlední řadě též množství pečených sladkých zákusků.

Omáčky jsou českou specialitou, kterou jsou známi po celém světě. Omáčky zpravidla obsahují smetanu, máslo a mouku. Knedlíků je mnoho druhů, např. houskové, bramborové, chlupaté nebo plněné uzeninou nebo ovocem. Z lahůdek můžeme zmínit obložené chlebičky, nejrůznější saláty, zrající sýry nebo pražskou šunku.

Z koření je v české kuchyni zastoupen hlavně pepř, kmín, nové koření, bobkový list, z bylinek je to libeček, meduňka, saturejka, majoránka, šalvěj, kopr a česnek. „Zelenina je v českém podnebí víceméně sezónní záležitost, často se nakládá a zavařuje, k jídlu se dříve podávala především vařená, nyní jsou saláty a čerstvá zelenina stále oblíbenější. Nejběžnější zelenina jsou brambory, okurky, rajčata, cibule, špenát, petržel, celer,

mrkev, ředkve. Z ovoce jsou v kuchyni nejrozšířenější jablka, švestky, hrušky, jeřabiny, třešně, jahody, maliny, rybíz a meruňky.“(7)

Obrázek 1 a 2: Ukázka tradiční české kuchyně



Zdroj: www.restaurant-guide.cz/kuchyne/ceska-kuchyne.html

5 ROZDĚLENÍ MATERIÁLOVÝCH PRVKŮ

Materiálové prvky jsem rozdělil do pěti skladů o celkové rozloze 27m² z celkových 250 m². Sklady surovin jsou následující:

Tabulka 1: Umístění surovin do skladů

Doba trvanlivosti/ Sklady	Sklad alkoholických nápojů	Sklad nealkoholických nápojů	Chladicí a mrazicí sklad	Sklad s tekoucí vodou	Sklad suchých potravin
1 – 3 dny			Maso všeho druhu	Ovoce	
4 – 7 dnů				Zelenina	
1 měsíc		Iontové nealkoholické nápoje	Knedlík		
2 měsíce		Nápoje s obsahem CO ₂			
3 měsíce	Pivo			Konzervované ovoce	Brambory
4 měsíce				Konzervovaná zelenina	Cukr, sůl
5 měsíců			Mražené maso		Cibule, česnek, aj.
6 měsíců			Zmrzlina		Mouka, olej, koření, aj.
1 rok	Frekventované lihoviny				
2 roky	Méně frekventované lihoviny				

Zdroj: Vlastní zpracování

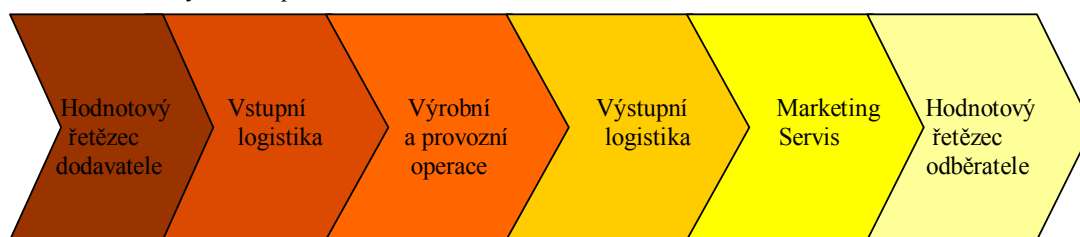
Jejich rozmístění je uvedeno v půdorysu celé restaurace. Zásobování na sklad se bude doplňovat každý den od 8 00 do 9 00 hod. V plánu je uvařit caa 100 jídel denně. Výsledný počet jídel je vypočítán z celkového počtu míst k sezení 73 a otočky na jednu židli.

6 ANALÝZA SOUČASNÝCH DODAVATELSKO-ODBĚRATELSKÝCH VZTAHŮ

„Vznik tzv. síťových organizací je v posledních letech velice diskutovaným fenoménem. Tyto „fiktivní“ organizace lze charakterizovat jako sdružení určitých schopností a dovedností, kterými disponují jednotliví členové sítě. Zastánci tohoto přístupu tvrdí, že jsou schopni lépe a s nižšími náklady uspokojit potřeby zákazníků než jedna firma, která se sama zabývá všemi hodnotovými procesy. Síťová organizace skýtá řadu příležitostí jak pro marketingové, tak i pro logistické činnosti podniku.

Aby byly síťové organizace efektivní v uspokojování požadavků konečných spotřebitelů, musí mezi členy sítě probíhat neustálá spolupráce, která přináší všem zúčastněným ekonomické výhody. Úspěch síťových organizací závisí na efektivní výměně informací přidávající hodnotu. „Zviditelnění“ jednotlivých článků řetězce umožňuje řízení výroby a distribuce zboží podle skutečné poptávky místo podle odhadů, a zvyšuje tak efektivnost fungování celého řetězce.“(8)

Graf 1: Hodnotový řetězec podniku



Zdroj: CHRISPOPPER, M., *Logistika v marketingu*. s.89

Nákup, výroba, marketing a distribuce jsou hlavní kroky v klasickém pojetí hodnotového řetězce. Všechny tyto aktivity pak vedou k tvorbě hodnoty poskytované zákazníkovi.

Z klasického pojetí hodnotového řetězce pro mne vyplívají dvě podstatné otázky, které si musíme, jako vedoucí zásobování položit: „Vytváříme zde hodnotu s nejnižšími možnými náklady?“ Každá činnost proto musí být analyzována ze dvou hledisek: co přináší zákazníkovi? Jak se podílí na celkových nákladech podniku?

Mnoho podniků v posledních letech zjistilo, že nemůže konkurovat z hlediska efektivnosti nákladů v dané činnosti. Proto se rozhodují využít služeb konkurence a snížit tak své náklady(9, s.79).

V našem případě by se mohlo jednat o vysoké náklady surovin které plánujeme dovážet od dodavatele vynaložením vlastních prostředků. Dojdeme-li k rozhodnutí, že tento způsob je z kapacitních nebo finančních důvodů nerealizovatelný, budeme používat outsourcing pro dovoz.

6.1 Řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce

Při řízení dodavatelsko-odběratelského řetězce „dále už jen DOŘ“, se držíme podobných zásad jako u budování vztahů v síťové organizaci. Zprůhledněním potřeb zákazníků na základě zpětné vazby, integrujeme dodavatelsko-odběratelský proces a stmelujeme celý systém řízení dohromady.

Logistický proces a jeho propojení s řízením celé soustavy, jež směřuje k řízení toku materiálu a výrobku podle aktuálních a k systémům skladování materiálu a zásob.

Nyní uvedu podrobněji metody logistiky. V první řadě je to metoda just-in-time, dále jen JIT.

6.2 Metody v logistice opatřování

6.2.1 Just-in-time

Tato metoda navazuje na poněkud starší metodu KANBAN, je podstatou metody „pružných výrobních systémů“, „plánování zásobování materiálem“ nebo „výrobně dopravní informace“. Ve starší metodě KANBAN bylo počítáno s pojistnými zásobami, které sloužili při zvýšení prodeje zboží, nicméně podstatou metody JIT je řešení časové a věcné vazby pohybu zboží s cílem odstranit zásoby a nahrazení je přesně fungujícími dodávkami(10, s.603).

Metoda je v západní Evropě a v USA velmi rozšířená a jsou jí přičítány výrazné úspěchy v racionalizaci výrobních procesů. Nicméně vysoká úroveň dopravy, která dodávky zajišťuje a bez výrazného zpřesnění celého programu s nezbytnými změnami v řízení výroby jsou nezbytné k zavedení metody JIT. V plném rozsahu zde platí, že přesnost dopravy je ceněna víc než její rychlost, což bylo doposud jedním z hlavních ukazatelů kvality dopravy. Bohužel přesnost a časová koordinace pohybu zboží není v našem podnikatelském subjektu zdaleka tak předvídatelná jako ve výrobě. Filosofie metody JIT je tedy, že dodávka potřebného zboží se musí dodat v přesný čas na potřebné místo(11, s.604).

6.2.2 Přímá výrobková rentabilita

Metoda přímé výrobkové rentability DPP (Direct Product Profitability) je známou speciální metodou z konce 80.let a začátku 90. let. Metoda je určena ke sledování zboží v supermarketech a důraz je kladen na zrychlení obrátky, snížit zásoby snížit náklady prodeje, současně však prodej zvýšit a zvyšovat nejenom obrat, ale i výnosy z této činnosti.

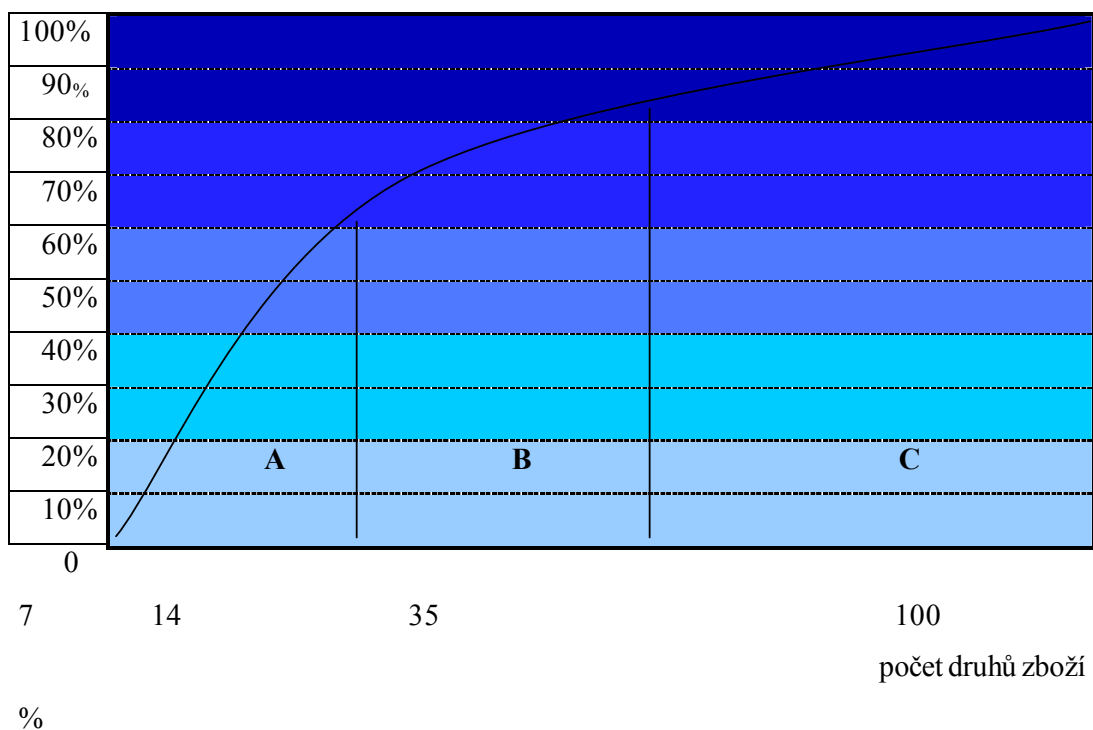
Podstata metody spočívá ve sledování pohybu zboží od jeho vstupu do oblasti obchodu až po prodej zákazníkovi. Přesněji je zkoumání rozděleno na části podle předem dohodnutého schématu a na všech těchto částech se měří doba pobytu zboží nebo-li cena tohoto pohybu. Jde zejména o náklady které dané zboží v jednotlivých částech na sebe váže. Cílem je zjistit konkrétní náklady na prodej určitého druhu zboží.

6.2.3 Metoda ABC

Dosavadní metody věnují všem druhům zboží stejnou pozornost, některé podnikatelské činnosti potřebují takový systém, který zboží s různou četností a různým rozsahem výskytů rozdělí do skupin podle těchto dvou norem. Taková je metoda ABC, která zboží rozděluje do tří skupin.

Ve skupině A jsou prvky s velkým rozsahem výskytu, ale s malým počtem druhů, např. v potravinářském zboží je to mouka, cukr, olej, aj. Malý počet druhů představuje velký podíl na obrátu a na zásobách zboží. Skupina B je charakteristická vyváženým podílem počtu druhů a podílem na prodeji. Vymezení, co patří do skupiny B, záleží zejména na prvotním vymezení skupin A a C. U potravinářského zboží je ale malá. Skupina C pak zahrnuje převažující počet druhů zboží, který má velmi malý podíl na prodeji, pokud posuzujeme zboží z pohledu fyzického objemu výkonu. Do skupiny C patří koření a jiné drobné zboží(12, s.604).

Graf 2: Ukazuje vliv jednotlivých skupin na objem produkce a počet druhů
Objem prodeje – velikost tržby



Zdroj: CHRISTOPHER, M., *Logistika v marketingu*. s. 52

Z výše uvedených speciálních metod jsem zvolil jako vhodnou metodu obchodní logistiky kombinaci metody odhadu poptávky a ABC metody. Metoda ABC však musí více zohledňovat fakt, že i skupina C je nezbytná k vytvoření konečného výrobku stanovené jakosti. Proto skupina C v tomto případě má vysoký počet druhů, který má však nízký podíl na prodeji. Ovšem tento fakt nesnižuje význam surovin této skupiny. Pro vysvětlení, hovězí maso zařadím do skupiny A, ovoce a zeleninu do skupiny B a do poslední skupiny C zahrnu sůl, pepř, koření a jiné. Pokud bych však podal zákazníkovi konečný výrobek bez, z pohledu fyzického objemu výkonu druhu, suroviny je mi okamžitě vrácen a vznikají mi škody.

6.2.4 Budování „Štíhlého“ DOR

Pružný logistický systém jako předpoklad pohotové komunikace s trhem, je hlavní příčinou integrace ŘOV. V posledních letech je vidět tendence nahrazení zásob

informacemi. Tyto vlivy přicházejí od velkých výrobních podniků, kde se investují obrovské částky do technického zajištění výroby i do modernizace, proto je zde krajně nevyhovující kumulace nedokončené výroby ve skladech. Informační provázanost do značné míry řeší tento problém.

Člověk by si mohl říci, že systém zásob restaurace se nemůže srovnávat se systémy výrobních podniků automobilového nebo leteckého průmyslu, já si však myslím, že se mnoho aspektů DOR dá úspěšně aplikovat na trhu pohostinství.

Jedno má totiž podnikatelské jednotky z oboru pohostinství a automobilovými podniky stejné a to fakt, že zásoby nespotřebovaného materiálu vážou kapitál, který podnikatel potřebuje investovat jinde.

Dalším faktem je, že význam času jako konkurenčního nástroje je dnes dobře znám a snaha stlačit časové rozpětí mezi přijetím objednávky a realizací dodávky je klíčovým prvkem tohoto přístupu, o který usilují všichni podnikatelé, kteří vytvářejí zásoby.

Profesor amerického technologického institutu D. Forrester si, jako první všiml problému, který souvisí s pojistnými zásobami v každém článku dodavatelského řetězce. Fakt, že i malá změna poptávky na konečném trhu je postupným předáváním vzhůru zesilována a zkreslována tvoří příčinu většiny skrytých nákladů v dodavatelském řetězci(13, s. 87).

K Forresterovu efektu dochází tam, kde dodavatelský řetězec sdružuje řadu nezávislých podniků, jež společně sdílejí pouze minimum informací. Zpráva o malé změně spotřebitelské poptávky se proti směru řetězce zesiluje. Příčiny této „přilivové vlny“ musíme hledat v nezávisle řízených zásobovacích systémech v každém článku řetězce, které se jistí proti výkyvům v poptávce, zkreslují aktuální požadavky trhu a předkládají svým dodavatelům nepřesné informace.

Příklad Forresterova efektu a jeho možné následky na restaurační provoz jsem uvedl proto, abych upozornil na fakt, že pokud chtějí podnikatelé integrovat dodavatelsko-odběratelské řetězce, chtějí také racionalizovat dodavatelské základny. Znamená to, že většina podniků usiluje o snížení počtu podniků s kterými spolupracuje. Motivace plyne ze zjištění, že efektivně lze spolupracovat pouze s omezeným počtem dodavatelů. Výhoda restauračního provozu spočívá v tom, že výroba není komplikovaná a dodavatelé jsou nasmlouvání v paralelních liniích, nikoli na sobě závislých řadách.

V potravinářském průmyslu vidím, jako další riziko, které se týká politického rozhodování o výši daně z přidané hodnoty. V České Republice, přes fakt, že výše daně bývají ústředním bodem volebních programů nejsilnějších stran, přetrvává zvyšování snížené sazby DPH. Tento fakt vede majitele restauračních zařízení ke zvyšování cen jídel, jelikož musí odvádět více peněz do státního rozpočtu. Pro zajímavost uvedu vývoj DPH v posledních letech:

Tabulka 2: Sazby DPH od vstupu do EU

sazba	1. 5. 2004 až 31.12.2007	od 1. 1. 2008 do 31. 12. 2009	Od 1. 1. 2010
snížená	5%	9%	10%
základní	19%	19%	10%

Zdroj: Vlastní zpracování

Jiným nebezpečím můžou být informace záměrně vypouštěné do médií farmaceutickými firmami. Jde o známé pandemie ptačí, prasečí chřipky a jiné virové nemoci. Většina vzdělaných lidí chápe tuto strategii firem, které potřebují nastartovat trh s léky a fakt, že konzumace kuřecího nebo vepřového masa je bezpečná. Svojí úlohu zde sehraje „mediální masáž“, které je podrobený každý občan a ve výsledku snižuje poptávku po těchto druzích pokrmu čímž vytváří skryté náklady majitelům restaurací. Náklady nabývají v různých situacích v různou výši a to podle spekulací dodavatelů na aktuální poptávku po daném zboží.

6.2.5 Transparentnost nákladů

Cílem odběratele je dosáhnout minimálních pořizovacích nákladů. Smyslem transparentnosti nákladů je pak nalézt místa, kde by společně vypracované opatření mohlo snížit, či zcela odstranit určité náklady. „Otevřené účetnictví“ jak se transparentnosti říká označuje proces, jehož prostřednictvím předává dodavatel odběrateli informace o svých nákladech. Snížení ceny v tomto případě nejde na vrub ziskového rozpětí dodavatele – jako tomu bylo v minulosti – ale pramení z jeho nižších nákladů.

Výrazných úspor jednicových nákladů lze například dosáhnout vyšším vytížením výrobních kapacit na základě včas poskytnutých výrobních požadavků od odběratele. Vyšší náklady souvisejí s nestabilním objemem výroby a promítají se do ztráty ekonomické výhody z rozsahu výroby, do vyšších nákladů na zajištění kvality a vyšších mezd za přesčasovou práci(14, s. 84).

Většina odběratelů přistupuje k řešení těchto otázek zpravidla dvěma způsoby. Jedni usilují o dosažení co nejnižší nákupní ceny, což vede k růstu jejich produktivity. Druzí, kterých je však méně, se zaměřují na vytváření skutečných partnerských vztahů s dodavateli a společně usilují o odstranění některých nákladů z výrobního procesu.

Jak uvádí ve své knize Supply Chain Managment and Advanced Planning Harmut Stadler a Christoph Kilger: „An accurate analysis of the supply chain serves more purposes and is more a continious task than one time effort. In today’s fast changing business enviroment, although a supply chain partnership is intended for a longer duration, supply chains keep evolving and changing to accommodate best to the customer’s needs. In the beginning or when a specific supply chain is analysed for the first time in its entirety the result can be used as a starting point for improvement processes as well as a benchmark for futher analyses.“(15)

Stadler a Kilger zde potvrzují domněnku, že v dnešní době je pravidlem vytvořit dlouholeté partnerské vztahy s každým článkem řetězce, úzce s nimi spolupracovat, analyzovat chyby a snažit se je napravit.

O vytvoření partnerských vztahů se svým dodavatelem budu usilovat také. Ze své pozice odběratele mohu v této chvíli přijít s informacemi o zákaznících. Velkoobchod MAKRO přichází s těmito partnerskými výhodami:

- Speciální nabídka platná pouze v partnerských otevíracích hodinách
- Program partnerských karet MAKRO (zlatá, stříbrná)
- Slevy na pohonné hmoty
- Dřívější zasílání nabídkových letáků MAKRO
- Speciální vstup pro partnery
- Speciální pokladny pro partnery
- Pult služeb partnerům – informace a občerstvení
- Aktuální nabídky prostřednictvím SMS nebo emailu

V rámci gastronomie nabízí svaz kuchařů tréninky pro kuchaře podnikatelů, kde získají kuchaři důležité teoretické i praktické informace od šéfkuchaře. Výuka kuchařů probíhá ve čtyřech programech ryby a mořské plody, italská kuchyně, grilování a steaky, česká restaurace.

Velkoobchod dále informuje o posledních sběrech a oceněních nejlepších vín z Moravy, Čech i zahraničí a doporučuje formou sommelierských knih. Stejným způsobem pomáhá při výběru sortimentu u káv a přípravků obsahující kávové zrna.

Velkoobchodu MAKRO garantuje nejnižší ceny pro podnikatele v jihomoravském kraji. Společnost ProfiAgent, která při zjištění nižší ceny konkurenčního velkoobchodu a následné porušení garance vrací stěžovateli rozdíl cen surovin.

7 VYHODNOCENÍ TEORETICKÝCH PŘÍSTUPŮ PRO REALIZACI VÝBĚRU DODAVATELŮ

Teoretické přístupy jsem na čtyři skupiny distribuční kanál, zdroje, nákup a služby. Tyto čtyři skupiny přístupů musí být uvedeny do činnosti takovým způsobem, abychom dostali maximální hodnotu na konci hodnotového řetězce. Tím uspokojíme zákazníka s minimálními náklady a vytvoříme přidanou hodnotu v rámci logistiky opatřování. Nyní uvedu teoretické přístupy k jednotlivým skupinám.

7.1 Distribuční kanál

„Distribuční kanál lze definovat jako souhrn organizačních jednotek, institucí či agentur uvnitř anebo vně daného podniku, které vykonávají funkce podporující marketing daného produktu.“(16) Lambert dále ve své práci uvádí, že: „Marketingové funkce jsou obsaženy v řadě činností, zahrnují nákup, prodej, přepravu, skladování, třídění rizika a poskytování marketingových informací.“(17) Každá organizační jednotka, instituce nebo agentura, která vykonává jednu nebo více marketingových funkcí, se stává členem distribučního kanálu.

Z pohledu struktury distribučního kanálu rozdělujeme kanál podle míry rizika a velikosti výsledné tržby výrobce na přímý a nepřímý distribuční kanál. Nepřímých kanálech přebírají značnou část nákladů a rizik externí instituce a prostředníci např. dopravci, veřejná skladová zařízení, velkoobchod, aj.. Přímý kanál, tj. výrobce – konečný uživatel, obvykle výrobci poskytuje mnohem větší míru kontroly nad výkonností marketingových funkcí, náklady na distribuci jsou ale podstatně vyšší, takže podnik musí tímto způsobem realizovat velké objemy prodeje.

Většina distribučních kanálů není plánovaná a pokud se ukáže, že zvolený kanál je příliš nákladný nebo pomalý, je zde možnost přerušit spolupráci s dodavateli a jít ke konkurenci, protože kvalitnější řízení dodávkového řetězce může být pro podnik významným zdrojem výnosů. Podnik však musí identifikovat optimalizovat distribuční kanál a najít lepší řešení. Takovéto kroky vedou ke zvýšení rentability(18, s.517).

V úvahu musím vzít neočekávané změny vnějších faktorů, např. potřeby spotřebitelů, konkurenční situace, ekonomické prostředí nebo vládní regulace, mohou vést podnikatele k myšlenkám na změnu distribučního kanálu.

Fáze procesu návrhu distribučního kanálu:

- Stanovit cíle

- Ohodnotit a vybrat jednotlivé členy
- Ohodnotit a vybrat jednotlivé alternativní členy
- Měřit hodnotit výkon distribučního kanálu
- Znovu ohodnotit alternativy při neplnění stanovených cílů nebo když se objeví nová alternativní možnost(19).

7.2 Zdroje

Zdroje finanční, lidské, věcné a informační jsou nezbytné pro podnikání. Nejinak je tomu i v podnikání v pohostinství. V současné době jsou úlohy všech zdrojů chápány jednotně, a je jim přikládána stejná míra odpovědnosti na bezproblémovém chodu podniku.

Zvýšenou pozornost bychom měli věnovat nákupu surovin jeho jednotlivým fázím a zapojení všech částí subjektu do procesu nákupu tak, aby se spolupodílely na bezproblémovém chodu.

Stejně důležitou roli jako řízení nákupu hraje také řízení služeb, které slouží k zorientování se na trhu služeb logistické podpory. Podrobné rozepsání fází rozhodovacích procesů dosáhneme přehledu o nabízených službách. Řízení služeb pomáhá reagovat na vzniklé situace rychleji, než konkurenčním subjektům.

7.2.1 Finanční zdroje

Finanční zdroje jsou počátek veškeré praktické podnikatelské činnosti. Bez finančních zdrojů nelze zajistit nezbytné zdroje, ani služby a nelze realizovat nákup. Finanční zdroje mohou vlastnit ve formě vlastního kapitálu, mohou ho vázat v majetku či akciích, ale při založení restauračního zařízení je snadnější disponovat hotovostí. Proto jsem se rozhodl pro termínovaný bankovní úvěr, jako zdroj finančních příjmů.

7.2.2 Lidské zdroje

Lidské zdroje jsou skupinou, která bývá nejčastěji podceňována ze strany zaměstnavatelů. Lidské zdroje jsou totiž určovány svým základním prvkem a jeho specifikou, tj. plněním jednání a vytvářením vztahů mezi jednotlivci, skupinami a jejich chováním. Z toho vyplývá, že řízení je charakteristické svou nepředvídatostí, kde vystupují účastníci řízení interní a externí.

7.2.3 Úlohy manažerů v řízení lidí

Úlohy manažerů se zaměstnanci spadájí do okruhu interních účastníků řízení. Je zde mnoho úkonů, které musí manažér zvládnout. Za prvé musí jasně vymezit personální potřebu svého pracoviště i kritéria výběru pracovního místa. Určit předpoklady uchazečů o dané místo, zhodnocení plnění daných kritérií a znalost procedury výběru jsou další nezbytné schopnosti, které manažér musí prokázat.

U přijatých zaměstnanců určuje druh úvazku a rozsah pracovního úvazku, sem spadá dodržování podnikových omezení, respektování platné legislativní zaměstnanosti, ochrany zdraví při práci. V neposlední řadě má za úkol zapracovat nově příchozího jedince do kolektivu a usnadnit mu adaptaci na pracovišti.

Pokud mluvím o rozvoji zaměstnanců, mám na mysli samozřejmě i samotného manažera. I on musí usilovat o vlastní rozvoj, především v těch oblastech, které jsou nutné pro efektivní činnost týmu. Manažér je zároveň odpovědný za rozvoj standardů pracovních míst a funkcí ve skupině, za schopnost personálu vykonávat daná místa a činnosti a za realizaci potřeb rozvoje týmu.

Hodnocení práce týmu a jednotlivců je velice choulostivá záležitost. Manažér musí stanovit reálné cíle, a při samotném hodnocení musí pak prokázat schopnost různého psychologického přístupu a citlivost. Formulovat kritiku při nesplnění cílů musí konstruktivním způsobem, protože lidský zdroj je složitý a nákladný nahrazovat. Při splnění cíle naopak chválit a oceňovat, ale nikoliv do takové míry, kdy zaměstnanec dojde plného uspokojení.

Vytvářet a udržovat pracovní vztahy jsou činnosti nevděčné. Jejich přínos je těžko popsateľný, avšak je důležité, aby jedinci pracovali dobře v týmu. Je důležité udržovat komunikaci, řešit konflikty, stanovit, používat a respektovat pravidla hry. Jde zejména o péči nároků a požadavků jedince výměnou za respektování stanovených pravidel.

Externí účastníci řízení lidských zdrojů jsou:

- státní administrativa (kontrola, sociální zákony)
- regionální administrativa
- organizace reprezentující majitele podniku (svaz podnikatelů)
- odborové svazy (zaměstnanců podle profesí)

Vedení podniku a řízení lidských zdrojů musí zahrnovat do svých strategií dopady vlivu a přímých zásahů externích partnerů, jejich politik a zákonů(20, 457 - 461).

7.2.4 Věcné zdroje

Fyzický pohyb zboží v provozních jednotkách subjektu zajišťují technické prostředky. Technika nám také umožňuje lépe zpracovávat suroviny na určitý výrobek. Technické nástroje se používají v kombinaci s nástroji personálními a organizačními.

7.2.5 Informační zdroje

Internetové stránky jsou v dnešní době nezbytností na poli reklamy. Bez kvalitně a příjemně zpracovaných internetových stránek, které jsou relativně snadno dostupné i na nejvíce navštěvovaných českých serverech je marketingová kampaň takřka zbytečná.

Zajímavou alternativou se jeví i pronájem internetových ploch na stránkách věcně souvislých s restaurací či gastronomií.

7.2.6 Nákup

Potřeby zákazníků by měli chápat i pracovník nákupu, protože toto poznání jim umožní provést správně ta rozhodnutí, při plnění potřeb interních zákazníků. V oboru podnikání, kterému se věnuji je ve funkci pracovníka nákupu, stejně jako manažera zdrojů a služeb jedna osoba. Provozní chodu restaurace, tak má ucelený obraz o potřebách zákazníků a může přizpůsobit strategii nákupu těmto potřebám.

Strategická úloha nákupu je výkon činnosti související se získáváním zdrojů, a to způsobem, který podporuje celkové cíle podniku. K úspěchu podniku může v mnoha směrech přispět nákup, neboť přesahuje hranice daného podniku.

Nyní uvedu pět fází nákupního procesu, při kterém dochází k řízení vztahu s dodavateli:

1.fáze – Přípravná fáze

- vznik potřeby koupě určitého produktu

2. fáze – Identifikace potenciálních dodavatelů

- stanovení kritérií výběru
- identifikace potenciálních dodavatelů

3. fáze – Prozkoumání a výběr dodavatele

- kontaktování potenciálních dodavatelů
- ohodnocení dodavatelů
- volba

4.fáze – Navázání vztahu

- dokumentování původních očekávání a kontaktů
- věnování vysoké míry pozornosti
- poskytování rychlé zpětné vazby

5.fáze – Ohodnocení vztahu

- pokračování na současné úrovni vztahu
- rozšíření či budování vztahu
- omezení či zrušení vztahu(21, s. 354).

Ze schématu vyplývá, že pracovník nákupu nesmí podcenit výběr dodavatele a pokud se rozhodne s ním spolupracovat, rozvíjet partnerské vztahy.

7.2.7 Služby

Pro přepravu výrobků lze zvolit kterékoliv ze základních druhů dopravy, našem případě to je doprava silniční, kolejová, letecká, lodní. Dále lze použít libovolné kombinace těchto způsobů. Další přepravní možností je široký rozsah služeb, využívající zásilkových firem. Pro potřeby dodávání surovin do skladů jsem zvolil dopravní přepravu.

Oboustranné pochopení provázanosti strategie dopravy na obou stranách je klíčové k produktivní spolupráci. Podnik musí chápat úlohu dopravců, že jim napomáhají uspokojovat zákaznické potřeby. Naopak dopravci musí chápat svou úlohu v logistickém systému.

Ekonomická omezení, omezené zdroje, konkurenční tlaky a požadavky zákazníků nutí podniky k tomu, aby přijímaly co nejvíce efektivní a nejproduktivnější variantu dopravy. Při rozhodování o výběru dopravce lze odlišit čtyři samostatné fáze:

1.fáze – Rozpoznání problému

Rozpoznání činitelů může spustit např. požadavky zákazníků, nespokojenost s existujícím způsobem přepravy, aj.

2. fáze – Proces zkoumání

Zkoumají se informace, které mohou nápomoci k přijmutí optimálního rozhodnutí ve věci volby druhu dopravy. Informace jako např. minulé zkušenosti, obchodní zástupci dopravců a jejich práce, aj.

3. fáze – Proces volby

Ze skupiny zkoumaných kandidátů, kteří řeší můj problém vyberu jednoho, který se mi bude zdát nejvhodnější pro potřeby mých zákazníků. Existují tabulky s hodnocení jednotlivých činností dopravců jako např.: včasné dodání, poctivost řidičů, aj.

4.fáze – Následné vyhodnocení

Management musí stanovit prvky hodnocení práce dodavatelů a na jejím základě způsob hodnocení . Pokud výkony dopravce nebudou splňovat očekávané výsledky, rozváží s dopravcem spolupráci a využiji konkurenci(22, s.250 - 255).

Výběr dodavatele surovin jsem provedl na základě použití teoretických přístupů z předchozí kapitoly v součinnosti s kriterii na trhu pohostinství. Je patrné, že problém je složitý a ne vždy se podaří zvolit nejlepší řešení.

8.1 Distribuční kanál

Suroviny, které budeme využívat k podnikání spadají do oblasti nepřímého distribučního kanálu. Struktura kanálu je následující: farma (místo pěstění) – doprava – veřejný sklad – velkoobchod – konečný spotřebitel.

Moje situace mi neumožňuje využívat přímého distribučního kanálu. Externí instituce a prostředníci tedy přebírají část nákladů a výnosů ze své činnosti odvedené v rámci distribuce. Instituce přebírají i množství rizik a tím se pro mne spolupráce jeví příznivěji.

Fáze procesu stanovení distribučního kanálu:

- Stanovit cíle – Zajistil jsem oboustranně výhodné odběratelské smlouvy se skupinou dodavatelů. Zajištění rychlého a spolehlivého informačního toku.
- Ohodnotit a vybrat jednotlivé členy – Byli vybrány firmy velkoobchodní: Steinhauser, Noris, Winelife, Illy, Coca-Cola, Starobrno.
- Ohodnotit a vybrat jednotlivé alternativní členy - velkoobchody: MAKRO a.s., Exver Food spol. s.r.o.
- Měřit hodnotit výkon distribučního kanálu – Výkon distribučního kanálu je shrnutý v tabulce níže
- Znovu ohodnotit alternativy při neplnění stanovených cílů nebo když se objeví nová alternativní možnost - Trh je v čase proměnlivý, a proto musím neustále vyhledávat levnější a kvalitnější varianty při optimalizaci distribučních kanálů.

8.2 Zdroje

8.2.1 Finanční zdroje

Na základě zpracovaného projektového plánu Ing. D. Poláškové se celkové náklady odhadují na 20 milionů korun. Zdroje krytí této investice jsou kapitál skupiny investorů a úvěr banky ve výši 1:2,5.

8.2.2 Lidské zdroje

Rozvoj cílů a podmínek pro trénink a rozvoj dovedností je jedna z úloh manažera, které se budou plnit. Hlavní úloha spočívá v motivování zaměstnance ke zlepšování svých dovedností. Jak jsem již uvedl v předcházející kapitole, tak je v plánu školení kuchaře spoluprací s dodavatelem surovin velkoobchodem MAKRO. Výuka kuchařů probíhá ve čtyřech programech:

- ryby a mořské plody
- italská kuchyně
- grilování
- steaky, česká restaurace

8.2.3 Věcné zdroje

Technologie, která bude v podniku napomáhat v řízení informačního toku, bude popsána níže. Uvedení systému EDI (Electronic Data Interchange), dále už jen EDI, bude hlavním přínosem mé diplomové práce.

8.2.4 Informační zdroje

Marketingová kampaň, která bude podniku napomáhat v získání podílu na trhu se zaměří na kvalitně zpracovanými internetovými stránkami a zajištění snadného vyhledání zákazníkem. Příznivě se jeví i možnost zakoupení si internetové plochy na tématicky příbuzných stránkách. Účinně působí i reklamní akce umění kuchařů na příhodných společenských akcích, apod..

8.2.5 Nákup

Při analýze nákupu surovin jsem použil rozdělení celého procesu do pěti fází:

1. fáze – Přípravná fáze

- potřeba nákupu kvalitního zboží za přiměřené náklady

2. fáze – Identifikace potenciálních dodavatelů

- kritéria jsem zvolil v následujícím pořadí: celková cena, velikost sortimentu, rychlost přepravy surovin,
- posledním stádiu jsem výběr zúžil na tři velkoobchody a skupinu obchodů s menším sortimentem

3. fáze – Prozkoumání a výběr dodavatele

- znovu jsem prozkoumal všechna zjištěná fakta a zvolil jsem skupinu maloobchodů z důvodů, které uvedu níže

4. fáze – Navázání vztahu

- v budoucnu chci navázat úzký dodavatelsko – odběratelský vztah zejména díky informačnímu systému EDI

5. fáze – Ohodnocení vztahu

- v příštích letech utužovat a podporovat spolupráci, která je ale závislá především na dodavatelích

8.2.6 Služby

Po důkladné analýze služeb které mi dodavatelé na trhu nabízejí je patrné, že rozdíly v cenách surovin nejsou velké mezi Velkoobchodními řetězci. Velkoobchody s velkým sortimentem zboží, však nenabízí v mém případě zásadní přidanou hodnotu a je doprava.

Velkoobchody s menším sortimentem zboží dodavatelé se naopak vyznačují nabídkou menšího sortimentu zboží, nabízí však díky své specializaci a podpory distribuční sítě dovoz na místo určení. Samozřejmě, že se na tento fakt dá dívat z pohledu zakalkulování nákladů na dovoz do konečné ceny surovin, nicméně analýza a číselný propočet ukázal, že je levnější odebírat suroviny od skupiny menších dodavatelů.

Po důkladné analýze trhu týdenní spotřebě surovin jsem dospěl k těmto nákladovým položkám. Jednotky jsou počítány jednicí na 1 kg surovin nebo 1l tekutin a náklady na

pohonné hmoty jsou uvedeny v předpokládané týdenní spotřebě, při používání vlastní dopravy. Nákladová jednice je uvedena v průměrných cenách, proto i různá spotřeba neovlivní výpočet. Podmínky dodavatelů pro podnikatelské subjekty jsou nastavené takovým způsobem, že množství objednaných surovin je dopraveno na místo dodání, a to při stejných nákladech, ať vlastní dopravou, nebo zajištěnou externím subjektem. Náklady na dovoz v prvním sloupci je realizován výpůjčkou Fordu Transit – střední verze od společnosti JJ AUTO. Uvedená cena je za celodenní výpůjčku.

Tabulka 3: Porovnání cen MAKRO versus specializované dodavatelské společnosti.

Potraviny	JIP [Kč/(1 Kg, 1 l)]	EXVER FOOD [Kč/(1 Kg, 1 l)]	MAKRO [[Kč/(1 Kg, 1 l)]	Firmy BIKOS CZ, STEINHAUSER, NORIS, WINELIFE, ILLY, COCA-COLA, STAROBRNO [Kč/(1 Kg, 1 l)]
Maso – drůb.	69	65	68	87
Maso – vepř.	87	78	75	84
Maso - hovězí	95	96	92	118
Maso - rybí	235	210	213	245
Salámy	56	59	53	57
Zelenina	34	36	35	36
Ovoce	28	29	22	35
Záviny	54	49	56	66
Zmrzliny	186	168	156	194
Brambory	5.5	5	4	4,5
Máslo	15	15	14	15
Knedlíky	27	29	26	28
Mléko	10	11	9	15
Mouka	15	16	14	16
Koření	67	60	55	61
Alkoholické nápoje	189	195	181	199
Pivo	20	16	15	16
Nealkoholické nápoje	15	18	12	15
Káva	27	28	26	28
Dovoz [Kč/týden]	790	790	790	0
Celkový součet [Kč]	1249.5	1243	1271	1329,5

Zdroj: www.winelifc.cz , www.noriscz.com, www.bikos.cz/logistika-rozvozu, www.nestle-zmrzliny,
www.illy.cz,www.coca-cola.cz,www.stainhauser.cz, www.makro.cz

Velkoobchod JIP s.r.o.: $1249 \text{ Kč} + 790 = 2039 \text{ Kč/týden}$ na jednotku.

Velkoobchod EXVER FOOD spol.s.r.o.: $1193 + 790 = 1983 \text{ Kč/týden}$ na jednotku.

Velkoobchod MAKRO a.s.: $1271 \text{ Kč} + 790 \text{ Kč} = 2061 \text{ Kč/týden}$ na jednotku.

Skupina velkoobchodů v čele se s BIKOS CZ spol. s.r.o.: **1329,5 Kč/týden** na jednotku.

Z tabulky je patrné, že samotné potraviny je výhodné nakupovat ve velkoobchodu MAKRO, ale zásadní je zde skutečnost, že MAKRO nenabízí dovoz potravin na místo určení. Naopak pokud zvolím variantu zásobování od skupiny velkoobchodů s menším sortimentem ušetřím na nákladech za dovoz.

Tabulka 4: Rozdělení potravin podle metody ABC a uvedu dodavatele.

A	B	C
Maso – drůbeží - NORIS	Zelenina - NORIS	Cukr, sůl, pepř, koření, olej -NORIS
Maso – vepřové - STAINHAUSER	Ovoce - NORIS	Záviny - NORIS
Maso – hovězí - STAINHAUSER	Knedlíky -NORIS	
Maso – rybí - NORIS	Alkoholické nápoje - NORIS	
Brambory - NORIS	Zmrzliny, dorty, sladké pečivo - NORIS	
Pivo - STAROBRNO	Mléko - NORIS	
Nealkoholické nápoje – COCA COLA	Trvanlivé salámy - STAINHAUSER	
Káva - ILLY	Mouka - NORIS	
Víno - WINELIFE	Máslo - NORIS	

Zdroj: Vlastní zpracování

9 TEORETICKÝ ROZBOR DISTRIBUČNÍCH STUPŇŮ

Je důležité si ujasnit dva klíčové pojmy distribuce a distribuční kanál, které se úzce dotýkají problematiky jednotlivých distribučních stupňů.

Ve společenském styku chápeme distribuci jako synonymum pro rozdělení či rozmístění takřka čehokoliv, ale i jako rozdělení výrobku ve smyslu v jeho cestě za odběratelem. Výrobek prochází několika distribučními stupni, které jsou v dnešní společnosti nezbytné z pohledu odběratele, nicméně také dobrou pracovní příležitostí pro prostředníky figurující v distribučním kanále.

Distribuční kanál různým způsobem, formou a metodami cíle a úlohy, jejichž naplnění očekávají její uživatelé. Je to soubor institucí, který zajišťuje disponibilitu zboží a služeb za účelem splnění ekonomických a ekologických podmínek (23, s.46).

Než začnu s teoretickým představením všech distribučních stupňů, je důležité si uvědomit, že distribuční kanál má svůj, předmět, prostor, své trhy, formu a že pracují v čase.

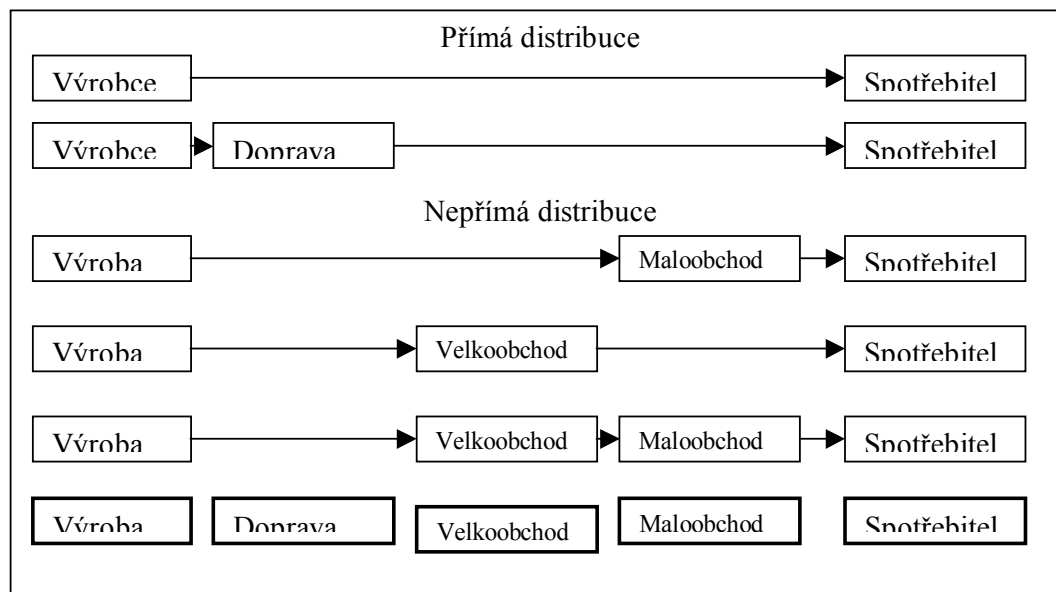
Předmětem činností distribučního kanálu je vše, co je určeno k uspokojení potřeb spotřebitele. Průvodním jevem při uspokojování těchto potřeb jsou peníze a informace.

Prostor distribučního kanálu je neomezený a kanál může být činný na jakémkoliv trhu. Čas je element, který působí proti zavedeným pravidlům v distribuci. Každý plánovač distribučního řetězce si musí uvědomit, že to co platí dnes nemusí platit za několik let. Trh je dynamicky měnící se prostředí, jednotlivé společnosti odcházejí a nové přicházejí, technologie užívaná v rámci distribuce se vyvíjí a mění pohled na řešení úkolů.

Forma distribuce je celek fyzických operačních činností. V zásadě se od distribučního kanálu liší tím, že určuje strukturu distribuce, která se nachází v posledním bodě cesty výrobku (24, s.46).

Distribuční stupně podrobně rozebírá distribuční logistika, která má za úkol poskytovat vyrobené zboží vymezené podle druhu, množství, prostoru a času tak, aby mohli být dodrženy zadané dodací lhůty, nebo aby mohla být uspokojena poptávka. Zde mám na mysli celkový odběr (25, s.107). V předcházející kapitole jsem uvedl rozdělení na přímou a nepřímou distribuci. Nyní uvedu schéma které znázorňuje rozdíl obou pojetí.:

Schéma 2: Přímá a nepřímá distribuce – distribuční kanály, řetězce



Zdroj: STEHLÍK, A., KAPOUN, J., *Logistika pro manažery*. s.107

Z pohledu teorie je nutné popsat všech pět distribučních stupňů, abych zjistil jaké stupně budu využívat při nákupu surovin přímo ve styku či zprostředkovaně přes jednoho nebo více distributorů.

9.1 Výrobní systém

Chci-li mluvit o výrobě, musím zmínit především výrobní plánování, které u každého výrobního podniku symbolizuje první krok od zamýšleného strategického cíle k jeho pozdější realizaci. Obecným úkolem výrobního plánování je vytvoření podmínek pro zajištění technicky bezporuchového, hospodárného průběhu výrobního procesu při zajištění bezpečnostních podmínek. Jeho předmětem může být rozvojové plánování, ale také plánování obnovy, přestavby a rozvoje existujících provozů.

Z obecného vymezení úkolů podnikového výrobního plánování lze odvodit všeobecně platné hlavní cíle:

- optimální výrobní a materiálové toky
- pracovní podmínky příznivé pro pracovní sílu
- příznivé vytížení ploch prostorů
- pružnost při využití staveb , budov a zařízení(26, s. 125).

9.2 Dopravní systém

Výchozím bodem pro plánování dopravních systémů musí být požadavky trhu, ze kterých pak vyplývají dopravované náklady za dopravované, či přepravované zboží. Na základě dopravovaných materiálů se volí dopravní pomocná zařízení. Volbu dopravních prostředků má smysl provádět tehdy, provedl-li se předem výběr dopravních zařízení. O způsobech dopravy a zařízení jsem mluvil výše v odstavci vyhodnocení teoretických přístupů pro realizaci výběru dodavatelů. Kromě pro plánování dopravních systémů jsou dopravní zařízení rovněž výchozím bodem pro plánování skladovacích systémů a přípravných pohotovostních ploch ve výrobě(27, s.63).

9.3 Velkoobchodní síť

V západní Evropě jsou oproti našemu zvyku dva i více velkoobchodů v závislosti na jejich specializaci nebo na územní působnosti. Zpravidla mají rozdělené funkce tak, že jeden je dovozní a druhý sortimentní. S probíhajícím logistickým reengineeringem se ale postupně rozvětvené skladovací sítě centralizují a koncentrují do minimálního počtu technicky dobře vybavených skladových subjektů.

Z velkoobchodních subjektů jsou zásobovány sítě maloobchodů nebo jednotlivé podnikatelské subjekty, kterým velkoobchody nabízejí službu „cash and carry“, tedy příjezd do velkoskladu, koupi zboží a okamžitý odjezd pro smlouvané zákazníky.

9.4 Maloobchodní síť

Dodávky výrobce do maloobchodů mohou mít formu:

- klasická forma – výrobce rozváží zboží podle objednávek na základě rozvozního plánu
- cross-docking – jedná se o začlenění distribučního centra mezi více výrobců a spotřebitelů
- zásilky zboží – zboží má vysokou cenu nebo je citlivé na čas
- dodavatelská péče – na základě dohody mezi dodavatelem a prodejnou(28, s.107).

9.5 Zákazník

Zákazník odebírá zboží , které mu nabízí maloobchodní podnikatel. Zákazník je poslední a nejdůležitější součástí celého distribučního kanálu. Zákazník určuje formu sortimentu zboží, ale také jeho množství, což se přímo odráží v distribuci.

10.1 Výrobní systém

Firma Steinhauser odkupuje od živnostníků převážně drůbež, prasata a krávy. Ve výrobně firmy zpracovává maso následujícím způsobem. Zvířata jsou přivezena na porážku. Tam jsou uspána a porcována podle jednotlivých částí těla. Části jsou dále baleny do fólií s pevným dnem a po lince putují na odbytiště. Zde se kontrolují, balí a připravují na odvoz.

Pokud budeme mluvit o společnosti Noris a Bikos cz, jedná se tu o velkoobchody s širším sortimentem zboží zaměřující se zejména na ovoce, zeleninu, mléčné výrobky, alkohol, doplňky k vaření (koření, sůl, cukr aj.). Ovoce a zelenina je odkupována od soukromých subjektů a dovezena v přepravních krabicích na paletách. Jednotlivé krabice jsou uskladněny a připraveny pro předem smluvený prodej. Stejně smlouvy firma Bikos cz a Noris vlastní s mlékárnou Kunín a.s. na dovoz mléčných výrobků a firmou Moravské Lihovary s.r.o. na dovoz alkoholických a nealkoholických nápojů.

Co se týká piva, kávy, nealkoholických nápojů a vína jde o specializované distributory, jejichž síť sahá po celé české republice. Firma Starobrno a.s. má mnohaletou tradici jména na Moravě jeho pivo je dobře známo a jeho výroba je umístěna v Brně na Mendlově náměstí.

10.2 Dopravní systém

Dopravní systém funguje mezi všemi stupni distribučního kanálu. Dopravu zajišťuje vždy ta strana, která se k tomu smluvně zaváže. Pokud strany distribučních stupňů nedisponují dopravou, je zajištěna externím podnikatelským subjektem. V mém případě to konkrétně znamená, že dodávka určitého druhu ovoce např. jablka je z farmy do specializovaných velkoobchodu nebo přímo do velkoobchodu zajištěn živnostníkem a dále z velkoobchodu zajišťuje rozvoz do maloobchodů a klientům.

10.3 Velkoobchodní síť

Firmy Noris, Bikos cz, Starobrno, Illy, Coca-cola a Winelife jsou velkoobchody se spíše menším sortimentem nabízeného zboží. Zvyšuje se tím logicky komplikovanost

celého procesu nákupu, budu mít na starosti více společností, které mi budou dovážet zboží, nicméně možnost úspory v nákladech za dopravu je postačující k tomu, abych toto riziko podstoupil. Se smlouvami s partnery se váže další výhoda, která by mne při spolupráci s komplexními velkoobchody Makro, JIP nebo Exver food minula a to je bezplatná instalace a servis doplňkové technologie (např.: výčep piva, instalace kávovarů).

Pokud shrnu tyto fakta, musím konstatovat, že služby partnerům nabízí lepší specializované velkoobchody a distributoři než velké obchodní řetězce s velkými sklady, ale s problémem vytvořit si s klientem oboustranně prospěšný vztah založený na programu výhod.

11 PŘÍNOSY NÁVRHU

Správný výběr dodavatele, který nabízí nejlepší možné služby na trhu spolu s přijatelnými náklady považuji za první přínos své práce.

Druhý přínos, který moje práce přinese se týká řízení zásob. Nepracuje-li řízení zásob dochází k nedostatečnému zásobování či naopak nadměrnému zásobování. Při nedostatečném zásobování dochází k nákladům neuspokojení poptávky a při opačném stavu ke zvyšování skladových nákladů. Optimalizace zásob je tedy zásadní s pohledu ekonomického vedení podniku. Návrh se týká řízení logistického informačního systému a jeho obsah je následující.

Posledním přínosem mé práce bude studie proveditelnosti projektu a to zejména z finanční stránky. Provedu finanční analýzu investic, očekávaných výdajů a příjmů, stanovím výhledový výsledek hospodaření na dva roky. Analýzu zpracuji ve třech provedeních optimistické, realistické a pesimistické.

11.1 Přehled systémů sloužící k vyřizování objednávek

Pro dobrou představu o všech úskalích a povinnostech, které musí pracovník pověřený zásobováním jakékoli podnikatelské organizace vyřešit a splnit, uvádím přehlednou tabulku ve které jsou uvedeny tři typy systému, které jsou hodnoceny dle následujících kritérií.

Tabulka 5: Charakteristiky různých systémů vyřizování objednávek

Úroveň	Typ systému	Náklady na pořízení/údržbu	Rovnoměrnost Cyklu	Přesnost	Rychlost
1	Manuální	Nízké	Špatná	Nízká	Nízká
2	Telefonické zadání objednávky zástupci zákaznického servisu vybavenému terminálem se vstupem do databáze	Střední	Dobrá	Střední	Střední
3	Přímé elektronické spojení	Investice vysoké, operativní náklady nízké	Výborná	Vysoká	Vysoká

Zdroj: ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R, *Logistika.s.52*

Při zkoumání systému objednávání v určitém podniku je důležité pochopit tok informací, který se spustí, jakmile odběratel podá objednávku. V prvním kroku zákazník

rozpoznává potřebu určitého produktu a předává objednávku dodavateli tohoto produktu. Jakmile je objednávka zadána do systému, provádějí se různé kontrolní úkony, jejichž cílem je zjistit zda:

- požadovaný produkt je na skladě v dostatečném množství,
- zda zákazník touto objednávkou nepřekročí poskytovanou úvěrovou hranici.

Pokud se tyto aktivity provádějí manuálně, vyžádá si to pravděpodobně dost dlouhou dobu, což zpomalí cyklus objednávky.

Progresivní systém vyřizování objednávek spočívá v tom, že pracovník je vybaven terminálem se vstupem do centrální databáze, takže může zadávat data i přistupovat k informacím v reálném čase. Pracovník nejprve do systému zadá kód odběratele a na obrazovce se mu objeví formulář pro zadání objednávky, fakturační adresa, úvěrový kód, a dodací adresa. Zbytek informací získá odběratel z faxu nebo telefonicky.

Při přímém elektronickém spojení nebo-li EDI (Electronic Data Interchange) dále už jen EDI, podnik, který takto přijímá určitý dokument, může přímo zpracovat a spustit na jeho základě automaticky navázané aktivity. Podle kvality a dokonalosti daného systému EDI nemusí být na straně příjmu žádné lidské zásahy.

11.2 Počáteční situace

Kapitola se zabývá logistickým informačním systémem a celkový informačním tokem, které využívá podnikatelský subjekt. Subjekt podniká v oboru pohostinství a každý den se setkává se zásadními logistickými problémy při objednávání zboží.

Situace subjektu je taková, že pro orientaci ve skladu zásob slouží registrační pokladna, kterou musí mít ze zákona každý podnikatel obchodující v tomto odvětví. Do registrační pokladny se zapisuje stav inventury, která se provádí denně. Problém však nastává, pokud se některá surovina či polotovary spotřebuje rychle a vedoucí zásobování musí operativně řešit vzniklý nedostatek.

V takových případech provozní vedoucí telefonicky informuje dodavatele o objednávkě zboží. Dodavatel telefonicky přijme objednávku, zapíše požadavek do systému dodavatele a vyexpeduje.

Je zřejmé, že příjemce a dodavatel používají jiné počítačové prostředí, proto komunikace nahrazuje telefon.

Cyklus zákaznické objednávky zahrnuje veškerý čas, který uplyne od podání objednávky ze strany zákazníků až po objednaného zboží v přijatelném stavu a jeho umístění do zákaznickova skladu. Typický cyklus objednávky se skládá z následujících položek:

- příprava a předání objednávky,
- přijetí objednávky a její zanesení do systému,
- vyřízení objednávky,
- příprava/ kompletace objednávky a zabalení,
- doprava objednaného zboží zákazníkovi a
- příjem zboží u zákazníka.

„Změna ve způsobu podání objednávek či jejich zadávání do systému může představovat značný potenciál pro výrazné zkrácení cyklu objednávky. Progresivní systém objednávání by v našem příkladě dokázal zkrátit celkový cyklus objednávky. Díky kvalitnějšímu toku informací by management mohl rovněž efektivněji zabezpečovat skladovací operace a přepravu zboží, čímž by se celkový cyklus opět zkrátil.“(29)

11.3 Cíl projektu

Tento způsob předávání informací při objednávání zboží hodnotím jako příliš komplikovaný a pomalý. V literatuře se dočteme, že standardizované logistické informační systémy mohou fungovat pouze ve středních a velkých výrobních nebo distribučních podnicích, ale já jsem přesvědčený, že ve zjednodušené formě může efektivně pracovat systém elektronické výměny dat EDI i ne trhu pohostinství, které spadá do oboru malého podnikání.

Co všechno tedy EDI obnáší? Vyjmenuji přehledně jednotlivé komponenty, které se budou vyskytovat porůznu v následujícím textu:

- Software – aplikační software podporující EDI, EDI konvertory pro aplikační software, SW pro řízení komunikace,
- Hardware – komunikační hardware,

- Služby - služby operátorů VAN (Value Added Network – “sítě s přidanou hodnotou”)(30).

V dnešní době ve spolupráci s velkokapacitním internetem, se EDI model vylepšil na plně samostatný nový systém VAN, který přidanou hodnotu přináší díky třetí straně, kterou zprostředkuje internet. Systém se okamžitě osvědčil a nyní je jedním s nejpoužívanějších logisticko-informačních systémů podniků, které se dostanou při svém podnikání do styku s řízením zásob.

Nyní shrnu podstatná fakta systému VAN, které odpovídají na otázku – proč tu jsou? VAN je strana (organizace), která zajišťuje specifické požadavky pro fungování systémů EDI. Je to komunikační systém, který zajišťuje funkci třetí nezávislé strany při elektronické komunikaci uživatelů. VAN plní tři základní funkce:

- Právní - řeší smluvní vztahy uživatelů,
- Technická - zajišťuje komunikaci a archivaci záznamů,
- Servisní - vykonává kvalifikovanou technickou podporu uživatelů.

11.4 Kritéria úspěchů a rizika projektu

Po uvedení systému EDI do provozu, získáme oproti původnímu stavu výhody:

- Při použití systému EDI přes Internet, po jednoduché instalaci systému, která vede k plně kompatibilnímu počítačovému prostředí, je výměna dat zdarma
- Odběratel už nemusí být v neustálém telefonickém kontaktu s dodavatelem
- Celkové zefektivnění a zrychlení informačního toku při objednávce zboží
- Snížení objemu papírování (vytváření a zakládání dokumentů)
- Zlepšená dostupnost informací vzhledem k urychlení avizování a oznamování o zásilkách

Uvedené přínosy by se měly promítnout i do snížení nákladů. Někteří experti odhadují, že systém EDI může snížit náklady na vyřízení objednávky až o 80%. Jiné podniky uvádějí, že díky systému EDI, které zajistily zvýšenou přesnost informací o stavu zásob a zkrácení cyklu objednávek, byli schopni dramaticky snížit stav zásob, a tím i náklady na udržování zásob.

Nesporná výhoda interaktivního kontaktu je, že odpadá neustálá telefonická či faxová komunikace, která stojí čas a peníze.

Celkové zrychlení a zefektivnění procesu snižuje náklady obětované příležitostí, které podnikateli vznikají pokud nezaměstnává vedoucího provozu.

11.5 Instalace systému EDI s sebou nese i rizika

- Náklady terminálu při zavedení
- Mechanické poškození terminálu
- Lokální výpadky internetu (podle typu připojení)

Jako skutečnou hrozbu vidím v nákladech na zavedení terminálu do provozovny a vytvoření programu, který je kompatibilní s programy jednotlivých dodavatelů. Pokud nebudou zajištěné tyto dva mezníky ve stanovení standardu informačního toku v nově budované provozovně, nelze použít tento systém v plném rozsahu.

11.6 Instalace systému EDI s sebou také přináší podmínky a omezení

11.6.1 Podmínky

- Zakoupení terminálu,
- Zakoupení základního softwaru s připojením na internet,
- Správné nastavení systému.

11.6.2 Omezení

- Systém EDI nepřináší přidanou hodnotu „třetí stranou“, která zajišťuje kompatibilitu komunikačních standardů všech stran, proto bezproblémovou komunikaci odběratele s dodavatelem musí zajistit podnikatelský subjekt.

11.6.3 Struktura úkolů

- Nákup terminálu – zde je nejdůležitější, aby byl terminál stejného nebo podobného typu, aby se dosáhlo oboustranně účinnému přenosu dat,

- Nákup základního softwaru – software zakoupený odběratelem musí bezproblémově spolupracovat nejen s terminálem, ale také se zavedeným programy stejného nebo jiného (upgrade) systému,
- Správné navrhnutí systému – při navrhování systému bude potřeba zvýšená míra komunikace mezi odběratelem a dodavatelem, proto musí mít dodavatel zájem na zavedení tohoto systému k odběrateli,
- Udržování systému v chodu – strana odběratele musí vyvíjet neustále výzvědnou činnost, zda se dodavatelský systém změnil a do jaké míry, ze strany dodavatele by měli přicházet čerstvé informace o přechod na nový nebo modernizovaný software.

11.6.4 Činnost řešení

- Nákup terminálu – instalatér přiveze, zapojí a zaregistruje terminál cílovému uživateli,
- Správné navrhnutí systému – „IT technik musí při navrhování logistického řídicího informačního systému by se mělo začít průzkumem potřeb zákazníků a zjištěním úrovně výkonu, potřebné pro uspokojení těchto potřeb. V dalších krocích by se měly porovnávat potřeby zákazníků se současnými schopnostmi podniku a přezkoumat běžné operace podniku, aby se identifikovaly ty oblasti, které bude potřeba monitorovat a zdokonalovat.“(31),
- Udržování systému v chodu – IT technik udržuje vytvořený systém v chodu nejenom stahováním volně dostupných vylepšení z internetu, ale zdokonaluje ve spolupráci s techniky z druhého konce řetězce fungování systému v závislosti na potřebách zákazníků.

11.6.5 Harmonogram

Uvedení logistického informačního systému závisí na dokončení přestavby objektu, který podnikatelský subjekt bude používat ke své podnikatelské činnosti. Harmonogram se z administrativních důvodů pozdržel ku dříve stanovému plánu. Nově stanovený plán počítá s kolaudací 05/2011. Pro harmonogram projektu by to znamenalo.

Tabulka 6: Harmonogram uvedení logistického informačního systému

Typ činnosti	Začátek činnosti [měs.]	Konec činnosti [měs.]
Nákup terminálu	6/2011	7/2011
Nákup základního softwaru	7/2011	8/2011
Správné navrhnutí systému	8/2011	10/2011
Udržování systému v chodu	10/2011	...

Zdroj: Vlastní zpracování

11.6.6 Milníky řešení problému

Jednoznačně jako hlavní milník v tomto projektu považují navrhnutí systému, který by mohl bez problémů používat uživatel nebo uživatel po proškolení od autora programu.

11.6.7 Návrh na obsazení a složení projektového týmu

Podobně jako při jiném projektu sestavení internetových stránek podniku by projektový tým sestavoval z jednoho IT specialisty, který by spolupracoval s majitelem popřípadě provozním vedoucím, kteří by mu zadali vstupní informace a kritéria. Jednalo by se pouze o stručné informace o dodavatelích, se kterými bude navázána spolupráce prostřednictvím logistického informačního systému.

12 STUDIE PROVEDITELNOSTI PROJEKTU – PODMÍNKY REALIZACE

Studie proveditelnosti projektu bude obsahovat založení společnosti, organizační plán, marketingový plán a finanční plán. Stěžejní bude pak finanční plán ve, kterém

uvedu investiční záměr, provedu kalkulaci toku peněz, spočítám výdaje a příjmy výhledově na dva roky, výsledek hospodaření zpracuji ve třech variantách, a to optimistické, realistické a pesimistické. Vše v závislosti na frekvenci obrátky židle, kterou rozvedu níže.

12.1 Náležitosti vzniku

„Mým prvním úkolem je zajištění živnostenského listu za účelem restaurační činnosti. Ta se uděluje pouze osobám s ukončeným vzděláním v oboru pohostinství a cestovního ruchu (vyučení, maturita) nebo se taková osoba stane výhradním garantem osoby bez vzdělání v oboru.“(32)

12.2 Stavební práce při rozšíření podnikatelského subjektu

Proces změny podnikatelského subjektu oboru pohostinství o které pojednává tato práce je zdoluhavá činnost, která si vyžaduje splnění několika povolení po kterém následuje projekt a stavební práce přesně podle navrhnutého projektu. Nyní nastíním krok po kroku jak se při rekonstrukci postupuje.

Prvním souhrnným povolením je územní povolení. Žádáme o stavební povolení, neboť námi rekonstruovaná stavba přesahuje 150m². Dále je třeba absolvovat územní řízení a územní rozhodnutí. Úřady budeme žádat o připojení internetu a kabelové televize od společností UPC a.s., telefonní připojení u společnosti O2 a.s., zapojení vody u brněnských vodáren, plyn u jihomoravské plynárenské a elektřinu u EO-N a.s.. Vyjednávání smluv je obsahem územního řízení. Pokud se stavební úřad vyjádří kladně o rozhodnutí územního povolení je mi dovoleno stavět.

O stavební povolení žádám na základě zpracovaného projektového plánu. Za projekt dále zodpovídá Zodpovědný projektant a Hlavní inženýr. Po schválení projektu stavebním úřadem mě zároveň vydá stavební povolení, na základě kterého můžu stavět.

Stavba se musí řídit striktně dle projektu. Při stavbě zmiňuji základní úkony, abych se vyhnul zbytečným detailům.

- Základy (vykácení porostu vedle stávajícího baru, vybagrování 200 m³ zeminy, zapuštění základů)
- Natáhnout sítě(kabely, voda, plyn, elektřina)

- Vytvoření hrubé stavby nebo-li obvodového zdiva po obvodu a střechy (izolace proti prosakování vody zespoda)
- Zasazení oken (při tomto úkonu dochází k izolaci tepelné)
- Požární bezpečnostní řešení
- Rozvody (instalatérské sítě, kanalizace a izolace do střechy)
- Sádkartonová izolace
- Omítnutí stěn a povrchové úpravy

Důležité se v číslech držet projektu, pokud chci ve schváleném projektu něco změnit, zažádám stavební úřad o změnu, ale celé procedura se opakuje a protahuje se výstavba.

12.3 Poslání podnikání

Moje poslání jako majitele restaurace je nabízet trvale kvalitní služby zákazníkům v příjemném prostředí a za nízké ceny. Toto poslání si chci udržet výhledově několik let dopředu. Moje vize do budoucna je vytvoření stálé klientely, kterou získám pokud si vytvořím klientelu chutnými pokrmy za trvale nízké ceny.

12.4 Cíl a dílčí cíle

Mým cílem jako fyzické osoby v rámci studie proveditelnosti je vybudování restaurace pro širokou veřejnost. Tento cíl lze charakterizovat jako místo, kde lidé načerpají novou energii a které jim pomůže překonávat každodenní problémy.

12.5 Finanční plán

12.5.1 Investiční záměr

„Prvním krokem úspěšného podnikání v gastronomii je spočítat, jaký měsíční obrat můžeme očekávat v provozovně. Při kalkulaci vycházíme z údajů jako jsou

počet míst – který se odvíjí od velikost provozovny - na 1 osobu je třeba počítat s 3,3 m² včetně zázemí

průměrná útrata - jakou útratu je třeba očekávat při sortimentu, který nabízíme. V restauraci, která nabízí široký výběr jídel, bude průměrná útrata na osobu mnohem vyšší, než v kavárně

otáčka židle – kolikrát budeme mít během dne obsazenou židli, což také závisí na nabídce – dopolední káva, obědové menu, večerní obsazenost atd.

znásobením těchto údajů - dostaneme průběžný denní obrat na provozovně, z kterého si pak spočítáme měsíční obrat. Při kalkulaci měsíčního obratu je třeba vzít v úvahu, kolik dní v je provozovna otevřená.“(33)

12.5.2 Kalkulace toku peněz

„Z takto získaného měsíčního obratu odečteme náklady pohybující se v částkách v rozmezí odpovídající různým variantám. Částky jsou stanoveny v procentech z obratu a jsou následující:

Měsíční obrat

Nájem	8% - 15%
Suroviny	35% – 40%
Zaměstnanci	30% - 35%
Služby	3%

Zisk před zdaněním **10% - 20%**

Po odečtení sociálního a zdravotního pojištění a daně z příjmu dostávám čistý zisk po zdanění.

Zřizovací výdaje

Zpracování projekční studie.....60 000 Kč

Stavební práce při rekonstrukci objektu.....	1 700 000 Kč
Vybavení kuchyně.....	900 000 Kč
Vybavení zbytku zázemí.....	250 000 Kč
Sociální zařízení.....	190 000 Kč
Stoly a židle.....	120 000 Kč
Finanční rezerva a provozní náklady v prvních měsících.....	1 000 000 Kč
Celkové výdaje.....	4 220 000 Kč

Výdaje jsou pouze orientační jelikož skupina investorů nechtěla zveřejnit skutečnou výši nákladů, jelikož ke stavbě restaurace je přidružená i výstavba kanceláří ve dvou patrech.“(34)

12.5.3 Příjmy

Příjmy vypočítáme, vezmeme-li plochu provozovny a podělíme místem k sezení tabulkově přidělené každému zákazníkovi v určité obsahové velikosti. Podíl nám určuje množství míst k sezení. Výsledek dále násobíme průměrnou útratou, kterou spočítáme aritmetickým průměrem ceníku služeb. Poslední činitel je obrátka na židli, která se zjišťuje podle množství zákazníků obslužených za časový interval. Služby jsem rozdělil do třech hlavních skupin denní, hlavní menu a nápoje.

Při stanovení variant výhledu obrátů se adekvátně přihlíží na výši obrátky na židly za den a to v rozmezí od 3,12 do 1,86 pro první rok podnikání. Druhý rok se počítá s mírným navýšením obrátky na židli o 0,2. Roční obraty jsou následující:

Tabulka 7: Obrat 1. a 2. roku podnikání

Obrat	Optimistická varianta [Kč]	Optimální varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
Denní menu / den	8 218	7 315	5 812
Hlavní menu/den	17 250	15 875	12 500
Nápoje/den	7 280	6 710	4 390
Obrat/den	32 748	29 900	22 702
Obrat/měsíc	982 440	897 000	681 060
Obrat za 1. rok podnikání	11 201 280	10 764 000	8 172 720
Obrat za 2. rok podnikání	11 400 000	10 950 000	8 390 000

Zdroj: Vlastní zpracování

12.5.4 Výdaje

Výpočet nájmu ve výši zálohové platby a doplatků státním energetickým společnostem ke kterým se přičítá splácení úvěru bance. Nákup surovin by se neměl se změnou varianty dramaticky lišit. Mzdové náklady jsou ustálené na úrovni mírně pod mzdovým průměrem v České republice, výjimku tvoří šéf kuchař, který je odpovědný za výsledný produkt. Na trhu pohostinství je důležité nešetřit finančními prostředky na šéf kuchaři, který peníze do něj vložené mnohonásobně splatí. Na výplatní pásce se nachází jedenáct lidí. Služby jsou doplňkové akce podporující prodej např.: svatby, oslavy, rauty a aj.. Uvedu předpokládané náklady 1. a 2. roku podnikání. Porovnáním příjmů a výdajů vyjádřím tok peněz podniku.

Tabulka 8: Nákladů v 1. a 2. roce podnikání

Náklady	Optimistická varianta [Kč]	Optimální varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
Nájem/rok	559 220	603 800	637 560
Suroviny/rok	3 459 008	3 505 000	3 655 240
Mzdy zaměstnanců/rok	2 646 788	2 732 400	2 831 460
Služby/rok	250 000	275 000	300 000
Celkové náklady 1. roku podnikání	6 921 392	7 116 200	7 424 260
Celkové náklady 2. roku podnikání	6 855 000	7 100 000	7 525 000

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve studii proveditelnosti se volí vždy dva nebo tři variant předpokládaného vývoje situace. Optimistická varianta nákladové stránky finančního plánu počítá s nižšími platbami za nájem, tudíž počítá s nenavyšováním cen spotřebních hmot. Dále počítá s výhodnými cenami surovin, kalkuluje s množstevními slevami při nákupu. Při správném naprogramování informačního systému pro řízení informačního a materiálového toku lze kalkulovat i se snížením mzdových nákladů. Optimistická varianta nákladů v druhém roce sleduje příčinu nákladů v prvním roce, ale snaží se pracovat na snižování nákladů. Optimální a pesimistická varianta jsou více nákladově zatížené. Nejpravděpodobnější průběh budoucích nákladových aktivit se bude pohybovat právě mezi optimální a pesimistickou variantou.

12.5.5 Hospodářský výsledek

Hospodářský výsledek gastronomického provozu zjistím pomocí rozdílu mezi příjmy a výdaji a dále odečtením daně. Výše daně sociální a zdravotní plynoucí zaměstnavateli je ve výši 35% ze mzdy a daň fyzických osob ve výši 15% z nezdaněných příjmů. Výsledek hospodaření je následující:

Tabulka 9: Hospodářský výsledek v 1. a 2. roce hospodaření

Hospodářský výsledek	Optimistická varianta [Kč]	Optimální varianta [Kč]	Pesimistická varianta [Kč]
Zisk v 1. roce před zdaněním	4 279 888	3 647 800	748 460
Odvod SP a ZP za zaměstnance	460 520	460 520	460 520
Daň z příjmu FO	572 905	478 092	43 191
Čistý zisk v 1. roce podnikání	3 246 463	2 709 188	244 749
Zisk v 2. roce před zdaněním	4 545 000	3 850 000	865 500
Odvod SP a ZP za zaměstnance	460 520	460 520	460 520
Daň z příjmu FO	612 672	508 422	60 747
Čistý zisk v 2. roce podnikání	3 471 808	2 881 058	344 233

Zdroj: Vlastní zpracování

12.5.6 Zhodnocení návrhu

Hospodářský výsledek je pouze základní vhled do problematiky životaschopnosti podnikatelského záměru.

Tabulka 10: Časový harmonogram rekonstrukce objektu

Typ činnosti	Začátek činnosti [měs.]	Konec činnosti [měs.]
Získání živnostenského oprávnění pro provozování podnikání	8/2010	9/2010

Objednání projekční studie rekonstrukce objektu	9/2010	1/2011
Získání financí od investora	1/2011	2/2012
Získání stavebního povolení	2/2012	2/2012
Zadání zakázky stavebním společnostem	2/2012	7/2012
Začátek stavby	7/2012	7/2012
Bourací práce	7/2012	7/2012
Instalace rozvod vody	7/2012	8/2012
Instalace zateplení	8/2012	8/2012
Instalace elektřiny	8/2012	9/2012
Instalace vzduchotechniky	9/2012	9/2012
Práce na exteriéru a interiéru restaurace	9/2012	10/2012
Zkolaudování restaurace	10/2012	11/2012
Slavnostní otevření restaurace	11/2012	...

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtu je patrné, že podnik může být v následujících dvou letech plně životaschopný, ale chybí mi další informace k vytvoření celkového náhledu na problém. Majitel podnikatelského subjektu mi neuvedl způsob úhrady výstavby nových prostor, marketingové náklady a organizační, které by mi pomohli vytvořit si jasný obraz o životaschopnosti jako celku. Reálnou vypovídací hodnotu těchto výpočtů vidím v intervalu mezi realistickou a pesimistickou variantou.

12.5.7 Rizika, kritické faktory ovlivňující rekonstrukci objektu

Rizika:

- chybná projekční studie
- nekvalitní práce stavebních společností
- odmítnutí kolaudace

Kritické faktory:

- potřeba garanta s živnostenským oprávněním
- neposkytnutí prostředků partnerským investorem
- neočekávané potíže při stavbě

13 ZÁVĚR

Shrňme si tedy přínosy mé práce novému podnikatelskému subjektu v rámci logistiky opatrování. Jde-li o nákup surovin, dokázal jsem, že v konkurenci distribučních obchodů s velkými sklady a nejmodernější logistickou podporou existují menší více specializované podnikatelské jednotky, které nabízejí velice atraktivní služby.

V řízení zásob a materiálových prvků se mi podařilo upozornit na výhody plynoucí ze zavedení integrovaného systému v rámci informačního toku. Integrované systémy jsou v dnešní době standardem již každého středního a velkého podniku přicházející do styku s logistikou opatřování. Jsem přesvědčený, že v 21. století si najde uplatnění i v rámci drobného podnikání.

Posledním přínosem mé práce je zpracování studie proveditelnosti s kladným výsledkem. Očekávaný výsledek hospodaření jsem zformuloval na dva roky od zavedení podnikatelského subjektu do provozu ve třech variantách. Vypovídací schopnost vidím omezeně v důsledku neúplných informací, které mi byli poskytnuty nicméně investiční záměr byl zpracován takovým způsobem, že podává dobrý obraz budoucího snažení subjektu.

Ve své práci jsem se snažil vycházet ze zjištěných faktů a použít je v prostředí nově vznikajícího subjektu, který bude takto nabyté informace využívat po dobu než přejde na nové modernější systémy a technologie.

Je důležité říci, že předpokladem úspěchu je zjištění proveditelnosti podnikatelského záměru a její schopnost vytvářet hodnotu v delším časovém horizontu, ale klíčem k úspěchu je správná diferenciací výrobků v návaznosti na cílovou skupinu zákazníků. Průzkumem trhu bylo zjištěno, že existuje poptávka po tradiční české kuchyni na cílovém trhu pohostinství, kterému se ve své práci věnuji.

Při kladných výsledcích studie proveditelnosti doplněné o návrhy logistiky opatřování získáme předpoklad k úspěchu. Při správně zvolené strategii diferenciací výrobku doplněné o vhodnou cenovou strategii je subjekt schopen úspěšně uskutečnit podnikatelský záměr.

13.1 Seznam literatury

- 1) CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Managment Press, 2000. 186s. ISBN 80-7261-007-4
- 2) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3

- 3) JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press s.r.o., 2002. 876s. ISBN 80-7261-059-7
- 4) MAZŮREK, V. *Podnikatelský záměr v oboru pohostinství*. (Bakalářská práce) Brno: VUT, 2008. 69s.
- 5) SCHULTE, CH. *Logistika*. Praha: Victoria Publish, 1991. 301s. ISBN 80-85605-87-2
- 6) STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress s.r.o., 2008. 266s. ISBN 978-80-869229-37-8
- 7) KILGER, CH., STADLER, H. Praha: *Supply Chain Managment and Advanced Planning*, 2005. 320s. ISBN
- 8) VIESTOVÁ, K. *Distribuční systém*. Bratislava: Nakladatelství Ekonom, 2000. 246s. ISBN 80-225-1169-2

13.1.1 Seznam citací

- 1) JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press s.r.o., 2002. 876s. ISBN 80-7261-059-7
- 2) JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press s.r.o., 2002. 876s. ISBN 80-7261-059-7
- 3) JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press s.r.o., 2002. 876s. ISBN 80-7261-059-7
- 4) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3

- 5) STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress s.r.o., 2008. 266s. ISBN 978-80-869229-37-8
- 6) STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress s.r.o., 2008. 266s. ISBN 978-80-869229-37-8
- 7) Dostupné z <<http://www.restaurant-guide.cz/kuchyne/ceska-kuchyne.html>>
- 8) CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Managment Press, 2000. 186s. ISBN 80-7261-007-4
- 9) CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Managment Press, 2000. 186s. ISBN 80-7261-007-4
- 10) JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press s.r.o., 2002. 876s. ISBN 80-7261-059-7
- 11) JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press s.r.o., 2002. 876s. ISBN 80-7261-059-7
- 12) JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press s.r.o., 2002. 876s. ISBN 80-7261-059-7
- 13) CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Managment Press, 2000. 186s. ISBN 80-7261-007-4
- 14) CHRISTOPHER, M. *Logistika v marketingu*. Praha: Managment Press, 2000. 186s. ISBN 80-7261-007-4
- 15) KILGER, CH., STADLER, H. Praha: *Supply Chain Managment and Advanced Planning*, 2005. 320s. ISBN

- 16) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3
- 17) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3
- 18) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3
- 19) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3
- 20) JINDRA, J., PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press s.r.o., 2002. 876s. ISBN 80-7261-059-7
- 21) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3
- 22) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3
- 23) VIESTOVÁ, K. *Distribuční systém*. Bratislava: Nakladatelství Ekonom, 2000. 246s. ISBN 80-225-1169-2
- 24) VIESTOVÁ, K. *Distribuční systém*. Bratislava: Nakladatelství Ekonom, 2000. 246s. ISBN 80-225-1169-2
- 25) STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress s.r.o., 2008. 266s. ISBN 978-80-869229-37-8

- 26) SCHULTE, CH. *Logistika*. Praha: Victoria Publish, 1991. 301s. ISBN 80-85605-87-2
- 27) SCHULTE, CH. *Logistika*. Praha: Victoria Publish, 1991. 301s. ISBN 80-85605-87-2
- 28) STEHLÍK, A., KAPOUN, J. *Logistika pro manažery*. Praha: Ekopress s.r.o., 2008. 266s. ISBN 978-80-869229-37-8
- 29) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3
- 30) ELLRAM, L.M, LAMBERT, D.T., STOCK, J.R. *Logistika*. Praha: Computer Press, 2000. 589s. ISBN 3-87154-273-3
- 31) Dostupné z <<http://www.shopfinder.cz/svet/clanek.asp>>
- 32) MAZŮREK ,V. *Podnikatelský záměr v oboru pohostinství*. (Bakalářská práce) Brno: VUT, 2008. 69s..
- 33) MAZŮREK ,V. *Podnikatelský záměr v oboru pohostinství*. (Bakalářská práce) Brno: VUT, 2008. 69s.
- 34) MAZŮREK ,V. *Podnikatelský záměr v oboru pohostinství*. (Bakalářská práce) Brno: VUT, 2008. 69s.

13.1.2 Seznam internetových odkazů

www.makro.cz

www.restaurant-guide.cz/kuchyne/ceska-kuchyne.html

www.winelife.cz

www.noriscz.com

www.bikos.cz/logistika-rozvozu/

www.nestle-zmrzliny

www.illy.cz

www.coca-cola.cz

www.stainhauser.cz

www.pujcovna-dodavek-mikrobusu.cz/stred=vozovypark

www.exver.cz/pricelist/prods.asp

shoppardubice.jip-napojce.cz/stranky/letak.htm

<http://www.shopfinder.cz/svet/clanek.asp>

13.2 Seznam tabulek, grafů, obrázků a schémat

13.2.1 Seznam obrázky

Obrázek 1: Ukázka tradiční české kuchyně

Obrázek 2: Ukázka tradiční české kuchyně

13.2.2 Seznam grafů

Graf 1: Hodnotový řetězec podniku

Graf 1: Ukazuje vliv jednotlivých skupin na objem produkce a počet druhů

Seznam tabulek

Tabulka 1: Umístění surovin do skladů

Tabulka 2: Sazby DPH od vstupu do EU

Tabulka 3: Porovnání cen MAKRO versus specializované dodavatelské společnosti

Tabulka 4: Rozdělení potravin podle metody ABC a uvedu dodavatele

Tabulka 5: Charakteristiky různých systémů vyřizování objednávek

Tabulka 6: Harmonogram uvedení logistického informačního systému

Tabulka 7: Obrat 1. a 2. roku podnikání

Tabulka 8: Nákladů v 1. a 2. roce podnikání

Tabulka 9: Hospodářský výsledek v 1. a 2. roce hospodaření

Tabulka 10: Časový harmonogram rekonstrukce objektu

13.2.3 Seznam schémat

Schéma 1: Logistika recyklace a likvidace odpadu

Schéma 2: Přímá a nepřímá distribuce – distribuční kanály, řetězce

13.3 Příloha

Příloha 1

Jídelní lístek (je pouze průřezový a dává vhled k výši zamýšlených cen):

Denní menu	61 Kč
Předkrmy.....	59 Kč
Polévky.....	43 Kč
Speciality naší kuchyně.....	189 Kč
Těstoviny.....	109-119 Kč
Ryby.....	169 Kč
Pokrmý z drůbežího masa.....	139 Kč
Pokrmý z vepřového masa.....	159 Kč
Steaky.....	189 Kč
Obědové saláty.....	125 Kč
Dezerty a zmrzlinové poháry.....	59 Kč

Příloha 2

číslo	popis	rozloha
101	PRÁVNICE	57,10
102	WC MUŽI	7,75
103	WC ŽENY	3,58
104	WC - UMÝV.	1,63
105	ZÁZEM PRÁVNICE A SKLAD	12,33
106	OBALY	1,45
107	OPAKY	2,13
108	CHODBA	2,76
109	SPRCHA	2,00
110	SALNA ZENY	3,60
111	SALNA MUŽI	3,60
112	SKLAD NAPOLN	6,40
113	CHALUPY A VÝROBNÍ ZAŘÍZENÍ	6,70
114	WC - PERSONAL	2,20
115	SPRÁVNÍ PRÁKLO	1,02
116	TELEFONNA	1,76
117	SKLAD	0,85
118	CHODBA	2,80
119	SUCHÉ POTRAVINY	5,68
120	KANCELAR	1,87
121	SKLAD	10,54
122	KUCHYNĚ	13,75
123	SKLONEX	9,95
124	CHODBA	20,90
125	SKLAD	7,25
126	RESTAURACE	64,11
127	CHODBA	2,66
128	VÝHEVNÍK	7,00

ROZLOHA CELKEM 251,80m²

ROZLIŠENÍ KONSTRUKCE

- NOVÉ KONSTRUKCE
- BOUVANÉ KONSTRUKCE
- STÁVAJÍCÍ KONSTRUKCE

