

Výběr a hodnocení dodavatelů a jejich vliv na řízení zásob podniku

Markéta Jamná

Bakalářská práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav logistiky

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Markéta Jamná**
Osobní číslo: **L21087**
Studijní program: **B1041P040003 Aplikovaná logistika**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Výběr a hodnocení dodavatelů a jejich vliv na řízení zásob podniku**

Zásady pro vypracování

1. Vypracujte literární rešerši zkoumané problematiky z tuzemských a zahraničních literárních zdrojů.
2. Analyzujte proces výběru dodavatelů a jejich vliv na řízení zásob podniku.
3. Na základě provedené analýzy navrhněte vhodná opatření ke zlepšení výběru dodavatelů a řízení zásob.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. JOHNSEN, Thomas E., Mickey HOWARD a Joe MIEMCZYK. *Purchasing and Supply Chain Management: A Sustainability Perspectives*. Second Edition. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2019. ISBN 978-1-138-06474-4.
2. MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2018. ISBN 978-80-248-4158-8.
3. PIENAAR, W. J. a J.J. VOGT. *Business logistics management*. 5th edition. South Africa: Oxford University Press, 2016. ISBN 978-0-19-041566-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Kamil Peterek, Ph.D.**
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2024**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 4. prosince 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 3. 5. 2024

Jméno a příjmení studenta: Markéta Jamná

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku výběru a hodnocení dodavatelů a vlivem hodnocení na řízení zásob. Cílem práce je analyzovat zavedený systém výběru dodavatelů a průběžného hodnocení a navrhnout náměty pro zlepšení. První část práce obsahuje teoretické vymezení zkoumané problematiky na základě dostupné zahraniční i tuzemské literatury. Druhá část obsahuje analýzu výběru dodavatelů, hodnocení dodavatelů a řízení zásob v konkrétním podniku, který se zabývá prodejem vína od místních výrobců.

Klíčová slova: dodavatelé, B2C, zákazník, hodnocení, zásoby, materiálový tok, ABC analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the issue of suppliers selection and evaluation and the impact of the evaluation on inventory management. The aim of the thesis is to analyze the existing system of supplier selection and ongoing evaluation of suppliers and propose ideas for improvement. The first part of the studied issue based on available foreign and domestic literature. The second part contains an analysis of suppliers selection, suppliers evaluation and inventory management in particular company that sells wine from local producers.

Keywords: suppliers, B2C, customer, evaluation, supplies, material flow, ABC analysis

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu práce Mgr. Kamilu Peterkovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat vinotéce U Grajcárka za poskytnutí podkladů pro bakalářskou práci a vstřícný přístup. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině a blízkým za podporu po celou dobu studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 DODAVATELÉ.....	13
1.1 PROCES VÝBĚRU DODAVATELŮ	14
1.2 KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	18
1.3 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	21
2 ŘÍZENÍ ZÁSOB	24
2.1 ROLE A POSTAVENÍ ZÁSOB V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI	25
2.2 ABC ANALÝZA.....	28
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK	30
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	33
5 ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU DODAVATELŮ A JEJICH HODNOCENÍ.....	35
5.1 VÝBĚR DODAVATELŮ	35
5.2 PRŮBĚŽNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ	40
6 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ ZÁSOB V PODNIKU	42
6.1 ZÁSOBOVÁNÍ PRODEJNY	42
6.2 ANALÝZA SPOTŘEBY	43
7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ HODNOCENÍ DODAVATELŮ	50
8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB	52
9 ZÁVĚR.....	55
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	60
SEZNAM OBRÁZKŮ	61
SEZNAM TABULEK.....	62
SEZNAM PŘÍLOH.....	63

ÚVOD

Jedním z cílů každého podniku je udržet krok s konkurencí. Udržet konkurenceschopnost lze několika způsoby, jedním z nich je poskytovat kvalitní produkty a udržovat tak vysokou úroveň spokojenosti zákazníků. Klíčovými faktory jsou správný výběr dodavatelů a zásobování ve správném čase a množství, aby zásoby nechyběly ani nepřebývaly.

Tato bakalářská práce vznikla ve spolupráci s podnikem, který vznikl poměrně nedávno s vizí nabídnout svým zákazníkům na jednom místě výběr z nejlepších vín pocházejících z vinařské podoblasti Slovácko. Podoblast Slovácko se nachází ve vinařské oblasti Morava, poblíž hranic se Slovenskem a Rakouskem v jihovýchodní části České republiky. Na jižní Moravě kultura spojená s výrobou vína sahá daleko do historie. Především díky dobrým klimatickým podmínkám je zde pěstování vinné révy velmi rozšířené a tato tradice se dědí po generace. Nachází se zde tradiční vinařství, ale i nově vzniklá. Trendem je šlechtit nové rezistentní odrůdy, ale také obnovit téměř zaniklé odrůdy vín, které jsou ve světě jedinečné. V současné době roste zájem o propojení turistiky s poznáváním regionálních vinařství. Rozšiřují se takzvané vinařské stezky, pouze cyklostezky se táhnou napříč jižní Moravou o délce 1200 kilometrů. Stezky vedou napříč vinařstvími a umožňují sloučení poznávání památek kraje s degustací vína. Zmiňovaný podnik je součástí této stezky a je oblíbeným cílem turistů. Podnik není výrobcem vína, ale nabízí výběr nejvíce povedených vín od lokálních vinařství.

Jedinečnost si podnik udržuje vysokou kvalitou produktů, které nabízí, a osobním přístupem ke každému zákazníkovi. Zakládá si na přísném výběru dodavatelů a následně jejich produktů. Velkou váhu v rozhodování o výběru portfolia má konečný zákazník. Podnik provádí pravidelně hodnocení produktů, které může ovlivnit další spolupráci s dodavateli. Do tohoto hodnocení aktivně zapojuje své zákazníky. Hodnocení je pro zákazníky pojato zábavnou formou, kterou zákazníci oceňují jako příjemný program. Pro podnik jsou tato hodnocení nesmírně důležitá, protože je to přímá cesta ke zjištění zákaznických preferencí.

Na základě hodnocení se stává, že s některými dodavateli je spolupráce ukončena nebo naopak, že přibude nový dodavatel, což se odráží na řízení zásob podniku. Podnik se odlišuje od ostatních trochu jiným pohledem na řízení zásob, než je obvyklý u většiny podniků. Zatímco běžnou praxí je, že výběr dodavatelů a jejich portfolia zajišťuje oddělení nákupu, v tomto podniku se kromě nákupčího na výběru dodavatelů podílí také koncový zákazník. Podnik využívá těsného spojení marketingu a logistiky. Výsledky hodnocení zákazníků

přímo ovlivňují skladbu zásob, které budou následně nakupovány. Hodnocením od zákazníků podnik získává zpětnou vazbu a tím minimalizuje nespokojenost zákazníka s produktem a zvyšuje pravděpodobnost, že se zákazníci budou vracet.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém výběru a hodnocení dodavatelů. Dosažení cíle má pomoci se zlepšením nedostatků, přispět k dalšímu rozvoji podniku a zvýšit jeho konkurenceschopnost.

CÍL A METODIKA ZPRACOVÁNÍ

Tato práce se zabývá řízením zásob v podniku. Řízení zásob v tomto podniku je ovlivněno hodnocením dodavatelů a jejich produktů. Cílem této bakalářské práce je analyzovat systém výběru a hodnocení dodavatelů, identifikovat nedostatky a navrhnout řešení. K dosažení cíle je potřeba se nejprve seznámit se specifickým prostředím, pochopit chod podniku, proces výběru dodavatelů a hodnocení produktů. Dále je zapotřebí pochopit, jaký vztah má hodnocení produktů s řízením zásob.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část je literární rešerše dostupných tuzemských a zahraničních zdrojů pojednávajících o tématu výběru dodavatelů se zaměřením na postup, kritéria a metody. Dále hodnocením dodavatelů, hodnocením produktů, řízením zásob, druhy zásob a způsoby monitorování zásob. Porovnání dostupných zdrojů na tato témata bude souhrn informací, které budou sloužit jako teoretický základ pro praktickou část. Zdroje jsou v tištěné i elektronické podobě. Rešerše je členěna do dvou kapitol. První kapitola je věnována dodavatelům, popisuje proces výběru dodavatelů, obsahuje výčet kritérií pro výběr a hodnocení, která se používají, a také metody pro výběr a hodnocení dodavatelů. Druhá kapitola pojednává o zásobách, jaké je jejich postavení v rámci dodavatelského řetězce, jak se zásoby člení, také pojednává o možných rizicích a nákladech spojených se zásobami. V teoretické části je rozebírána i ABC analýza, protože je využita v praktické části.

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu. V této práci je za dodavatele považován vinař/vinařství/výrobce vína. Nejprve je na základě prostudování poskytnutých materiálů, pozorování a osobní účasti u hodnocení a vedení rozhovorů analyzován postup výběru dodavatelů. Poskytnuté podklady jsou kompletní dokumentací a obsahují všechna hodnocení za roky 2021, 2022 a 2023. Tato práce se zaměřuje na rok 2023, na hlavní a vedlejší sezónu, což je od května do září. Analýza se zaměřuje na časové rozvržení celého procesu výběru dodavatelů se zaměřením na jejich produkty. Zabývá se otázkami, podle jakých kritérií se hodnotí, kdo hodnotí, jestli mají hodnotitelé odbornou způsobilost, v kolika kolech se hodnotí a kdy, na základě čeho se vybírá produkt a dodavatel a jaká jsou omezení. Součástí analýzy je i průběžné hodnocení, které přímo navazuje na výběr. Dalším krokem je analýza spotřeby. Vlastním pozorováním a prostudováním poskytnutých podkladů je analyzovaná spotřeba vína. Analýza se zaměřuje se na to, kteří dodavatelé dodávali nejvíce a nejméně, a která vína se nejvíce prodávala. Analýza spotřeby je doplněna ABC analýzou, která zkoumá zásoby vína podle jejich spotřeby.

Výstupem analýzy výběru dodavatelů je tabulkami zpracovaný celý postup hodnocení, v přílohách doplněný o kompletní hodnocení všech hodnotitelů, doplněný o slovní zdůvodnění. Výstupem analýzy spotřeby je graficky znázorněný tok materiálu a informací od dodavatelů až po koncového zákazníka, je popsán skladovací systém a postup při doplňování zásob. Výstupem ABC analýzy je tabulka s rozdělením do skupin A, B a C a doplněna slovním zdůvodněním a graficky znázorněné rozdělení do skupin pomocí Paretova diagramu s Lorenzovou křivkou. ABC analýza je doplněna o grafy, které vyjadřují počet prodaných lahví na dodavatele. Indukcí ze získaných poznatků jsou v závěru navrženy náměty na zlepšení, které se týkají analyzovaných oblastí a následně představeny podnikem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 DODAVATELÉ

Lepší spoluprací a koordinací mezi dodavatelem a odběratelem lze dosáhnout lepší přizpůsobivosti změnám na trhu, lepší kvality, a také snížení zásob (Dubovec, 2017). Špatný výběr dodavatele může konkurenceschopnost snížit a degradovat finanční stránku společnosti (Sharifabadi et al., 2016). Vzhledem k tomu, že nakupované materiály, součástky, díly nebo polotovary přímo ovlivňují kvalitu výrobků, je důležité mít systém zpětné vazby (Dubovec, 2017). V posledních letech je kladen vyšší důraz na certifikaci kvality podle ISO 9000. V současné době požadují po svých dodavatelích tuto normu až dvě třetiny průmyslových firem v Evropské unii. Dodavatel s certifikací ISO 9000 je povinen dodat zboží v požadované kvalitě, a proto není už potřeba vstupní kontrola při přejímce zboží. (Dupal, 2018)

V dnešní době je standardem automatizovaný systém komunikace mezi dodavatelem a odběratelem, který umožňuje odesílat objednávky a přenášet informace o stavu zásob v reálném čase. To napomáhá zlepšovat finanční toky. (Dubovec, 2017)

Předběžný nákup je strategie, která spočívá v provedení nákupu u dodavatele předem, s cílem zajistit dostupnost požadovaného zboží pro budoucí potřeby. Dodavatel zvyšuje svou flexibilitu a inovativnost a s podnikem tak buduje dlouhodobé strategické partnerství. Počet dodavatelů se efektivně snižuje, protože jsou zapojeni do inovací, vývoje či designu nebo kalkulací, a tak se dokážou přizpůsobovat požadavkům podniku a podnik tak nemusí vyhledávat stále nové dodavatele. Tento přístup může být úspěšný jen za podmínky systematického prověřování a zkoumání dodavatelů. (Prakash et al., 2023)

Požadavky na proces monitorování dodavatelů specifikuje ISO 13485:2016. Tato norma také uvádí některá hodnotící kritéria pro výběr nebo pravidelné hodnocení dodavatelů. Norma poskytuje návod pro hodnocení dodavatelů, nezabývá se už ale řízením dodavatelů. Nedostatkem je také neúplnost informací o uvedených kritériích. (Cao et al., 2022)

Dodavatelský řetězec

Obchodní aktivity firem jsou realizovány v prostředí dodavatelského řetězce, který Lukoszová (2020) definuje jako „*síť vzájemně provázaných a závislých organizací, které fungují na základě spolupráce, společné kontroly, řízení a zlepšování fyzických a informačních toků od dodavatelů až po koncové uživatele.*“ Konkurenceschopnost dodavatelského řetězce může zlepšit výběr vhodných dodavatelů a jejich řízení. Zvyšující se úroveň konkurence, rychle měnící se trendy a zkracování životního cyklu produktů nutí

organizace využívat řízení dodavatelů jako způsob získání konkurenční výhody. (Sharifabadi et al., 2016)

Postavení dodavatele a zákazníka

Gros et al. (2016) uvádí, že v různých situacích se mění postavení dodavatele vůči odběrateli. Při volbě dodavatelů pro substituční položky má odběratel nejlepší podmínky pro volbu nejvíce vyhovujícího dodavatele, protože je jich na trhu dostatek. Nejvíce se mění postoj při nákupu strategických položek, které jsou pro podnik nezbytně nutné, ale je zde velké riziko nízkého počtu dodavatelů. Proto odběratelé musí často vyjednávat a dodavatele správně motivovat pro budoucí spolupráci. Huang et al. (2023) konstatují, že velké podniky s rozsáhlými výrobními operacemi si často volí klíčové dodavatele. Jejich počet záleží na potřebách, kapacitě nebo strategii podniku. Klíčový dodavatel je důležitý pro proces vývoje, pokud podnik vyvíjí nové komponenty, klíčový dodavatel má vliv na kvalitu a úspěšnost výsledného produktu. Du et al. (2023) uvádí, že zapojení dodavatelů do inovačních aktivit firmy je známý přístup k využití jejich znalostí a doplňkových zdrojů. Nicméně ne vždy dodavatelé dodávají potřebné výrobky a služby, které firmě vyhovují. Mnohdy nejsou ani dostatečně flexibilní. Selhání dodavatelů při plnění požadavků má přímý vliv na inovační procesy a výkonnost. Proto je vhodné zvážit rozvoj konkrétních schopností dodavatelů, aby mohli zlepšit jejich inovační výkon.

Zákazník je hodnocen podle svého přínosu ke generování příjmů u dodavatelů a podílu, který na nich má. Na druhé straně průmyslový zákazník posuzuje důležitost dodavatele na základě celkových nákladů nutných k nákupu jeho výrobků a podílu těchto nákladů na celkových nákladech. (Gros et al., 2016)

1.1 Proces výběru dodavatelů

Výběr dodavatelů znamená „*vyhledání širšího okruhu potenciálních dodavatelů, jejichž znaky vyhovují specifikovaným potřebám nákupu, a poté zvolení konkrétních dodavatelů.*“ (Macurová et al., 2018, str. 133) Výběr dodavatelů také znamená najít takové dodavatele, kteří jsou schopni poskytnout produkt v požadované kvalitě, správném množství a za správnou cenu. Hlavním cílem procesu výběru dodavatelů je nalézt vhodného dodavatele, případně kombinaci dodavatelů, což má podniku přinést vyšší zisk, snížení nákladů, zvýšení spokojenosti zákazníků a minimalizovat rizika. (Sharifabadi et al., 2016)

Podle Macurové et al. (2018) by měla mít každá společnost vytvořený standardizovaný postup pro výběr dodavatelů, který člení do tří kroků:

1. Počáteční identifikace potenciálních dodavatelů, průzkum trhu. Můžou to být i dodavatelé, se kterými organizace již spolupracovala v minulosti.
2. Hodnocení způsobilosti, tedy jestli skutečně dokáží splnit požadavky.
3. Výběr konkrétních dodavatelů na základě hodnocení, kteří nejlépe splňují kritéria.

Autoři Johnsen et al. (2019) a Macurová et al. (2018) se shodují, že před samotným procesem výběru dodavatelů je nutné provést průzkum dodavatelského trhu. Gros et al. (2016) upozorňují, že v první řadě je důležitá co nejpřesnější specifikace potřeb, aby byl následující průzkum trhu správně zacílen. Průzkum trhu je nedílnou součástí výběru nových dodavatelů z důvodu identifikace co nejvíce vhodných dodavatelů. Provádí se obvykle, když firmy čelí novým situacím a je rozhodnuto, že je na čase aktualizovat povědomí o dodavatelském trhu. Vyhledávání nových dodavatelů lze díky internetu rozšířit na globální dodavatelské trhy, firmy se nemusí omezovat na omezený zdroj informací (Johnsen et al., 2019). Možné způsoby vyhledávání dodavatelů jsou podle Grose et al. (2016) osobní nabídky obchodních zástupců dodavatele, telefonická komunikace, call centra dodavatele, katalogy a reklamy v odborných časopisech, konference, veletrhy a výstavy a B2B tržnice. Macurová et al. (2018) dodává, že jako zdroje informací pro vyhledávání nových dodavatelů mohou sloužit i reference od jiných odběratelů, nabídky od dodavatelů a dotazníky pro posouzení úrovně kvality dodavatele. Výsledkem průzkumu by měl být dlouhý seznam uchazečů, kteří vyžadují další šetření (Johnsen et al., 2019).

Poté, co byl proveden průzkum trhu a je jisté, že přehled o všech vhodných životaschopných dodavatelích je kompletní, nastává fáze výběru dodavatelů (Johnsen et al., 2019). Dupal' (2018) uvádí, že při výběru i hodnocení by se měly zohledňovat všeobecné informace o dodavatelích, např. kapitál, finanční potenciál nebo také celkový dojem, i speciální informace o výkonnosti zásobování včetně objemu dodávky, informací o struktuře nákladů na obstarávání, kooperační připravenost dodavatele a významnost konkrétní objednávky. Důležité při výběru dodavatelů je zvážit, jestli budou schopni inovace v kontextu předběžného nákupu (Prakash et al., 2023).

Johnsen et al. (2019) dodává, že každá fungující společnost má z minulosti seznam schválených dodavatelů, se kterými navázala spolupráci. Tito dodavatelé představují pro společnost nižší riziko než dodavatelé, se kterými spolupráci ještě nenavázali.

V případě, že se jedná o dodavatele, se kterým firma v minulosti ještě nespolečně pracovala, je nutné ji požádat o vyplnění tzv. žádosti o informace (RFI). V obou případech je poté potřebné požádat o cenovou nabídku (RFQ). Cenová nabídka je známá také pod zkratkou RFP. Někdy se žádá nejprve o RFI před RFQ (nebo RFP) z důvodu sběru informací o schopnostech dodavatelů. Výsledkem této fáze by mělo být zúžení seznamu uchazečů. Gros et al. (2016) doplňuje, že ideální počet dodavatelů jsou čtyři až osm. Těmto uchazečům je vystavena nová, konkrétnější žádost o cenovou nabídku. Tato cenová nabídka obsahuje podrobné informace o ceně a poptávaném produktu nebo službě. Macurová et al. (2018) uvádí, že podrobné informace o poptávce dodávají příslušná oddělení. Například požadavky na způsob zpracování doplní technologové, požadované vlastnosti materiálu zase konstruktéři.

Autoři Macurová et al. (2018) dále upřesňují, že poptávka musí zahrnovat označení materiálu, poptávané množství, vlastnosti požadovaného materiálu, způsob zpracování ve výrobě, podmínky dodání a dodací lhůtu, způsob balení, záruky, služby, množstevní slevy a doplňující informace.

Po přijetí cenových nabídek přichází na řadu jejich zhodnocení. V této fázi hraje klíčovou roli nákupní oddělení, ovšem při strategickém nákupu se doporučuje sestavit tým ze specialistů z různých oddělení, kromě zmiňovaného nákupu například z oddělení výroby, logistiky či kvality. Každý specialista má jiný úhel pohledu a je pro něj důležité jiné kritérium. (Johnsen et al. 2019)

Metodami vhodnými pro výběr dodavatelů jsou TOPSIS a MDM. Metoda TOPSIS pracuje s myšlenkou, že zvolená alternativa by měla být nejdál od nejhoršího a nejbliže k ideálnímu řešení (Khazaei et al., 2023). Autoři uvádí také entropickou analýzu, ta může být použita také při stanovování kritérií anebo při průběžném hodnocení dodavatelů (Huang et al. 2023). Poté, co je každý uchazeč řádně ohodnocen vybraným týmem specialistů nebo pověřeným nákupcím, jsou vyhodnoceny výsledky. Dodavatel s optimální nabídkou je informován o postupu do poslední fáze před navázáním spolupráce, a tou je podepsání smlouvy. V zájmu zachování dobrých vztahů, je dobré informovat neúspěšně uchazeče, že nebyli vybráni, a odůvodnit toto rozhodnutí. (Johnsen et al. 2019) Na začátku navázání spolupráce je nutné stanovit přesná kritéria plnění smlouvy kvůli zabezpečení bezproblémových vztahů mezi dodavatelem a odběratelem. Ve smlouvě musí být zahrnuty důležité aspekty. Z logistického hlediska jsou nejdůležitějšími aspekty množství, místo a doba dodání, dodací a platební podmínky, technické specifikace položky, přípustný rozsah

neshod a postupy po nedodání dodávky. (Macurová et al., 2018) Smlouvy by měly být navrženy také s ohledem na neporušení patentové dohody, pokud je dodavatel zapojen do vývoje (Prakash et al., 2023). Může se stát, že před uzavřením smlouvy dodavatel působí zdánlivě ideálně, ale po uzavření smlouvy se jeho výkon sníží. Z tohoto důvodu je zavedeno pravidelné hodnocení dodavatelů, které pomáhá udržovat požadovanou úroveň dodavatele. (Du et al., 2023)

Důležité je zvolit správný počet dodavatelů, zejména u zaměnitelných položek. V některých případech může být na jednu položku jen jeden dodavatel. Pro firmy to může být výhoda, zejména proto, že vzniká pevná vazba mezi zákazníkem a dodavatelem. Obě strany snižují náklady i cenu a využívají benefity z velikosti dodávek. Dodací podmínky jsou standardizované, optimalizovaná je frekvence dodávek a je zaručena stále stejná kvalita. Oba partneři vzhledem k trvalé spolupráci mohou společně růst. (Gros et al., 2016) Tvorbě partnerství mezi dodavateli a podniky přispívá zkracování životního cyklu výrobků, která vyvíjí obchodní tlaky na podniky (Dupal', 2018). Výběr dodavatelů s sebou nese určitá omezení. Nejčastěji to bývá kapacitní omezení, omezení v kvalitě produktu a dodací lhůta. Dodavatel není schopen uspokojit potřeby svého zákazníka. Pokud pro zákazníka není lepší alternativa dodavatele, který by mu nabídl vše, co požaduje, je nucen uspokojit část požadavku od jednoho dodavatele a zbylou část od jiného dodavatele, aby vykompenzoval nedostatek. (Sharifabadi et al., 2016) Jediný dodavatel na produkt přináší i nevýhody. Pokud poruší plynulost dodávek, není, kdo by jej nahradil. Jiní dodavatelé by mohli pružněji reagovat na změny. I přes to je orientace na pouze jednoho dodavatele aktuálním trendem. Aby se zákazníci vyhnuli rizikům spjatých s jedním dodavatelem, volí obvykle 2 až 3 dodavatele na jednu položku. Macurová et al. (2018) nazývá tuto strategii *Strategie dodavatelského vějíře*. To s sebou nese výhody jako konkurenční prostředí vedoucí k nižší ceně, pružnější reakci ze strany dodavatelů anebo zaručení větší plynulosti dodávek (Gros et al., 2016). Nevýhodou jsou rostoucí náklady z rozmanitosti, tzn. náklady na hodnocení dodavatelů, náklady na komunikaci nebo se zvyšují náklady na dopravu a další (Macurová et al., 2018).

Další z možností, jak vybrat dodavatele, je elektronická aukce. Elektronická aukce probíhá v on-line sdíleném prostředí, kde se v domluvený čas potenciální dodavatelé předhání, kdo nabídne lepší nabídku. Aukce má jasně stanovené kroky, podle kterých je nutné postupovat. Nejdříve musí být specifikována poptávka a poté osloven široký okruh dodavatelů. Vhodní dodavatelé, kteří jsou schopni splnit požadavky odběratele a mají zájem o spolupráci,

se následně zúčastní aukce. Každý dodavatel se přihlásí do sdíleného webového prostředí a vloží svou nabídku. Nabídky jsou nejprve zkontrolovány, a pokud všechny splňují podmínky, může začít aukce. Zpravidla by měla trvat 30 minut. Po ukončení aukce se provede vyhodnocení a dodavatel s nejlepší nabídkou vyhrává. (Macurová et al., 2018)

1.2 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Dupal' (2018) upozorňuje na důležitost správného definování kritérií a že není přípustné hodnotit monokriteriálně, například podle ceny jediné dodávky. Autor také upozorňuje na ovlivňování vžitou praxí a subjektivním pohledem navrhovatelů při stanovení vah a kritérií. Johnsen et al. (2019) uvádí, že společnosti se snaží o rozvoj otevřených vztahů s dodavateli. Jak je již výše zmíněno, dodavatelé odkrývají svou cenovou nabídku před konkurencí, společnosti na oplátku zpřístupní alespoň některá nejvýznamnější kritéria, podle kterých dodavatele budou vybírat. Macurová et al. (2018) rozlišují kritéria kvantifikovatelná, která jsou hodnocena na základě matematického výpočtu, a kritéria nekvantifikovatelná, která jsou hodnocena na základě subjektivního zhodnocení hodnotitele. Pro tato kritéria autoři doporučují sestavit bodovací stupnici, aby bylo hodnocení sjednocené.

Kritérií pro výběr dodavatelů je mnoho, Gros et al. (2016) je dělí do sedmi hlavních skupin:

- **Finanční situace dodavatele**, kdy jistotou dlouhodobé spolupráce je ekonomicky „zdravý“ dodavatel. Finanční situaci je nutno věnovat obzvlášť pozornost.
- **Perspektivnost** dalšího vývoje, tedy jaký má potenciál reagovat na změny požadavků při zlepšování stálých výrobků a vývoji nových. Proto je vhodné zaměřit se na to, jak přistupuje k výzkumu a vývoji, zda spolupracuje s univerzitami nebo například jak je otevřený tvůrčí činnosti.
- **Logistické služby**, zejména lokalizace dodavatele, dodací lhůta, termín vyřízení objednávek, kompletnost dodávek a další služby.
- **Výrobní možnosti**, podle kterých lze dodavatele považovat za spolehlivého.
- **Komunikační technologie**, kdy je potřeba brát v úvahu interní a externí informační systém, protože spolupráce vyžaduje kompatibilitu informačních systémů.
- **Cena**, především se jedná o celkové pořizovací náklady a platební podmínky. Patří sem i vývoj ceny a cenové rabaty.

- **Kvalita** je nejdůležitějším kritériem, pokud dodavatel nespĺňuje požadovanou kvalitu, neměl by být brán v úvahu. Kvalita se měří podle několika ukazatelů, protože je téměř nemožné, aby byla splněna na 100 % z důvodu působení náhodných vlivů.

Autoři Prakash et al. (2023) dělí kritéria do kategorií náklady, kvalita, možnosti dodání, služby, produktivita, etické otázky, inovace a kulturní kompatibilita. Do nákladů řadí náklady na výrobek včetně cel, daní a přepravních nákladů, dále plány na snižování nákladů, platební podmínky a množstevní slevy. Kvalitu člení dále na kontrolu kvality u vstupů, spolehlivost dodavatele a výrobní schopnost. Schopnost dodání představuje časový plán, který zahrnuje výrobní cyklus, počet včasných dodávek a dobu dodání. Do kategorie služby řadí řešení stížností a reakci na poptávku. Produktivita obsahuje míru flexibility a množství výroby. Etické otázky se zabývají sociálním, environmentálním a ekonomickým prostředím. Inovace zahrnuje, jakou část kapitálu vkládá na výzkum a vývoj, jak školí své zaměstnance a jak přistupuje k novým problémům zákazníka. Poslední skupina kritérií, kulturní kompatibilita, se zaměřuje na schopnost dodavatele přizpůsobit se lokální kultuře a tradicím. Autoři Macurová et al. (2018) rozděluje kritéria na dvě skupiny, a to podle záměru užití. Jsou to kritéria pro výběr dodavatelů a kritéria pro průběžné hodnocení stávajících dodavatelů. Při výběru shledává za nejvýznamnější kritéria cenu, dodací lhůtu, platební podmínky, podíl neshod v dodávkách, vzdálenost (dopravní náklady) a reference. Prakash et al. (2023) konstatují, že kritéria jsou často specifická podle daného odvětví a je složité je začlenit do kategorií. Sharifabadi et al. (2016) shledávají za důležité kritérium také kulturu společnosti, organizační strukturu, technologie, geografickou polohu dodavatele a způsob balení. Prakash et al. (2023) řadí mezi důležitá kritéria, kromě těch, která jsou zde opakovaně zmiňovaná, také jakou dodavatelé využívají pracovní sílu, zejména v rozvojových zemích jako je Indie, a jakou zaujímají pozici na trhu. Khazaei et al. (2023) považují za primární kritéria dodací lhůtu, kvalitu, pověst a odezvu.

Každá firma může mít kritéria různá podle vlastních preferencí, obvykle se posuzuje kvalita zboží, jak dodavatel dodržuje cenu, spolehlivost v čase a množství, úroveň průvodních dokladů a úroveň komunikace v průběhu dodávání. Některá nejčastější kritéria, na kterých se většina autorů shoduje, jsou níže popsána podle Macurové et al. (2018).

Doba dodání

Může být uveden konkrétní den dodání anebo vymezena dodací lhůta. Je důležité srozumitelně formulovat dobu dodání ve smlouvě, kterou mezi sebou strany uzavírají.

Jedná-li se o dodací lhůtu, je prodávající povinen dodat zboží během lhůty, není určen přesný den dodání. Pokud se ale obě strany dohodly na konkrétní době, musí ji dodavatel dodržet. Může se jednat o dny nebo i přesnou hodinu či dokonce minutu. Pokud dodavatel doručí objednávku před termínem, může ji odběratel odmítnout anebo nechat uskladnit na náklady dodavatele. Pokud se dodávka opozdí, má odběratel právo účtovat pokutu.

Dodací podmínky

Pod pojmem dodací podmínky se rozumí způsob balení, doprava (druh dopravy a požadavky na dopravu, náklady), upřesnění místa pro nakládku a vykládku, pojištění a vyřizování celní a průvodní dokumentace.

Platební podmínky

Platební podmínky zahrnují dobu, místo a způsob platby, úroky a sankce při nezaplacení, platební měnu. Způsobů platby je několik a záleží na čase placení. Podle toho se rozlišuje úplné a částečné placení předem, placení při převzetí zboží a placení po dodání zboží.

Autor Dubovec (2017) považuje za rozhodující kritéria pro hodnocení dodavatelů zejména úroveň kvality dodávek, dodavatelský servis, hodnocení uplynulých dodávek, množství reklamací a jejich průběh, a také výhodnost dodavatele po ekonomické stránce. Vhodná kritéria pro hodnocení jsou také dostupnost technologie a vybavení, což znamená, jaké technologie dodavatel používá při výrobě a jestli vyhovují požadavkům. Dalšími vhodnými kritérii mohou být přizpůsobivost dodavatele a servisní kapacita (Huang et al., 2023). Autoři Sharifabadi et al. (2016) provedli výzkum, jehož cílem bylo zjistit, jaká kritéria při hodnocení dodavatelů považují odborníci za důležitá. Z 34 možných kritérií bylo odborníky označeno 15 jako důležitých či nejčastěji používaných. Jsou to kritéria: kvalita, dodací lhůta, cena, postupy přijetí a pokyny pro kupujícího dodavatele, technologie, poprodejní servis, lokace, počet transakcí v minulosti, flexibilita, oboustranné dohody, přijetí náhrady za dopravu, záruka produktu, inovace, finanční zdraví a dokončené dodávky.

Všechna kritéria nemusí mít stejný význam pro hodnotitele, proto se pro usnadnění přiřazují kritériím váhy. Je několik metod, jak váhy přidělit. Jednou z nich je metoda klasifikace do tříd, která spočívá v postupném řazení kritérií do tříd podle dohodnuté významnosti. Počet tříd musí být vždy nižší než počet kritérií. Druhým způsobem definování váhy daného kritéria je přiřazování bodů podle zvolené hodnotící stupnice. Tato metoda je velmi prostá, nejprve se stanoví stupnice, například od 1 do 5, a poté hodnotitel každé kritérium oboduje. Nedostatkem této metody je často málo lišící se hodnocení, protože hodnotitelé mají

tendenci přidělovat málo lišící se váhy. Tento problém řeší Metfasselova metoda, při které se rozdělí 100 bodů mezi kritéria tak, aby suma hodnot se rovnala 100. Pokud je malý počet kritérií, je možné přímo přiřadit pořadová čísla podle pořadí významnosti, zpravidla od nejvíce významného. (Gros et al, 2016) Složitější matematickou metodou používanou k agregaci informací nebo hodnocení preferencí je tzv. Operátor obecného mocninného Heronovského průměru. Metoda je založena na Heronovském průměru, který pomáhá zohlednit různé preference. Další metodou je metoda DEMATEL, která se využívá při identifikaci klíčových kritérií, hodnocení vztahu mezi kritérii anebo při přidělování vah jednotlivým kritériím. (Huang et al., 2023) Khazaei et al. (2023) zmiňuje užití rozšířené verze zvané FDEMATEL. Pokud hodnocení provádí více hodnotitelů, jejich názory na významnost kritérií se mohou lišit, proto je vhodné nechat váhy přiřadit skupině odborníků, kteří kritéria posoudí podle jejich subjektivního názoru (Gros et al, 2016). Příklad jednoduchého rozložení vah zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Příklad rozvržení vah (vlastní zpracování podle Macurová et al., 2018)

Kritérium	Váha kritéria
Cena	0,4
Dostupnost	0,2
Kvalita	0,15
Platební podmínky	0,25
Suma vah	1,00

1.3 Hodnocení dodavatelů

Formální pravidelné hodnocení dodavatelů prokazatelně zlepšuje jejich flexibilitu, technologie, dodávky, kvalitu produktů nebo služeb a zisky organizace. Hodnocení dodavatelů vytváří do jisté míry také konkurenční tlak na dodavatele. Současným trendem jsou stále zdokonalující se matematické modely, které jsou implementovány do softwaru určeného pro tyto účely. V praxi se ale prokázalo, že spousta organizací využívá spíše jednodušší systémy pro hodnocení, než jsou v literatuře doporučovány. (Cao et al., 2022) Podrobné hodnocení dodavatelů má smysl pouze tehdy, pokud se jedná o dlouhodobé partnerství (Prakash et al., 2023). Podle studií podniky preferují dlouhodobou spolupráci se svými stávajícími dodavateli než občasné změny v dodavatelích. Pravidelným hodnocením umožňují dodavatelům se rozvíjet a přizpůsobovat se potřebám nakupující firmy. Pro podniky je výhodné udržet si stálé dodavatele, aby se vyhnuli nákladům souvisejícím se změnou dodavatele. (Du et al., 2023) Macurová et al. (2018) uvádí, že průběžné hodnocení dodavatelů musí nákupní oddělení provádět pravidelně, protože jen

tak je možné porovnávat úroveň jednotlivých dodavatelů a tím zlepšovat řízení nákupu. Při průběžném hodnocení se hodnotí úroveň plnění požadavků, na kterých se obě strany domluvily při uzavírání smlouvy. Záznamy o dodávkách se vedou v kartě dodavatele, podle které se výkon dodavatele posuzuje. V kartách se pravidelně eviduje úroveň jednotlivých dodávek a další významné skutečnosti. Podle Johnsen et al. (2019) je nejčastější systém hodnocení pomocí kritérií, která jsou buď seřazena od nejvýznamnějších po nejméně významná anebo mají přiděleny váhy. Dodavatele lze ovšem hodnotit a kontrolovat různými způsoby, jedním z nich je udělování skóre za výkon, dalším pak audits přímo u dodavatele. Při auditech se kontrolují procesy, systémy a normy. Gros et al. (2016) konstatují, že každá metoda má jiný vliv na pořadí dodavatelů. Vhodné metody k váženému hodnocení dodavatelů jsou metoda váženého bodového hodnocení, metoda vážené bazické varianty, metoda minimalizace vzdálenosti od ideální hodnoty a metoda minimalizace vzdálenosti od ideální a nejhorší hodnoty. Další možnou metodou hodnocení dodavatelů může být podle Prakash et al. (2023) metoda multikriteriálního rozhodování. Tato metoda je vhodná pro porovnávání alternativ na základě několika kritérií. Alternativy mohou být vzájemně konkurenční nebo protichůdné. Khazaei et al. (2023) dodává, že hodnocení dodavatelů může být prováděno současně více metodami, které se vzájemně doplňují. Možností kombinace dvou metod je metoda TOPSIS a metoda nejlepšího – nejhoršího. Podle Prakash et al. (2023) může být použita i kombinace metod FMEA a AHP, je-li potřeba brát ohled i na možnost selhání dodavatelů v konkrétních kritériích. FMEA je nástroj pro analýzu selhání systému na základě tří veličin – závažnost, výskyt a detekci. V případě hodnocení dodavatelů se závažnost chápe jako účinek selhání dodavatele na systém, výskyt jako frekvence selhání a detekce jako pravděpodobnost selhání. Pověřená osoba poskytne konkrétní údaje o výkonu dodavatele v rámci jednotlivých kritérií. Výsledky součinu těchto tří veličin ukáže skóre dodavatelů, podle něhož se postupuje dále k metodě AHP. Metoda AHP slouží k prioritizaci kritérií podle příslušného rizika. Sečtením součinů všech rizik se následně vyhodnotí pořadí dodavatelů, platí, že čím nižší součet, tím méně rizikový a tím pádem vhodnější dodavatel. Hodnocení se provádí mimo jiné pomocí hodnotící karty dodavatele (z anglického The Supplier Scorecard), což je tabulka, která obsahuje hodnotící kritéria a podkritéria. Do tabulky se uvádí počet bodů podle kategorie, které odpovídá hodnocený dodavatel podle předem stanovených kategorií. Hodnotící karta usnadňuje vizualizaci dat, je přehledná a logicky členěná a srozumitelná. Obvykle má každé kritérium a podkritérium předem definovaný počet bodů a hodnotitel pouze přiřazuje odpovídající body. Celkové skóre

je následně vypočteno součtem všech bodů. Tato karta umožňuje získat praktické informace pro srovnání jednotlivých dodavatelů v čase. To přispívá ke zlepšování spolupráce s dodavatelem. (Cao et al., 2022)

Hodnocení produktů zákazníky

Hodnocení produktů zákazníkem obvykle odráží jeho osobní zkušenost s daným produktem (Ziegele, Weber, 2014). Za poslední století očekávání zákazníků vzrostlo a to vedlo k náročnějšímu uspokojení jejich potřeb. Spotřebitelé vyžadují stále lepší úroveň služeb a lepší produkty. I firmy od svých dodavatelů očekávají více. (Harrison et al., 2014) Vnímání kvalitu produktu může ovlivnit jeho původ a v souvislosti s národem a kulturou odkud pochází, může ovlivnit i vnímání značky zákazníkem. Je ale prokázáno, že dobré jméno značky překoná negativní efekt země původu dodavatele. (Huang, Radighieri, 2022) Celková hodnocení uvedena u produktu ovlivňují postoj zákazníka k produktu a jeho rozhodování. Výsledky jejich výzkumu ale prokázaly, že zákazníci na průměrné hodnocení jiných zákazníků často nespolehají, ale berou je jen jako informaci, které přisuzují malou váhu, a nemusí mít na rozhodování o jejich nákupu vliv. Pro tyto zákazníky je však rozhodující osobní recenze jednoho zákazníka, kterou vnímají jako důvěryhodnou. (Ziegele a Weber, 2014) Zákazník vnímá kvalitu produktu subjektivně, podle jeho osobních preferencí, například chuť nebo vůni vnímá každý specificky (Dubovec, 2017).

2 ŘÍZENÍ ZÁSOb

Řízení zásob by mělo být průřezovou činností napříč celým podnikem, aby byl optimalizovaný celý řetězec od nákupu po prodej. Strategie řízení zásob, kterou podnik uplatňuje, má velký vliv na hospodárnost podniku. Zásoby vážou kapitál, ale tím pádem snižují zisk. (Dupal', 2018) Rizikem vázanosti na kapitál je znehodnocení a nepoužitelnost zásob (Macurová et al., 2018). Řízení zásob je založeno na třech pilířích: zkracování průběžné doby v rámci řetězce, tvorbě hodnot a monitorování stavu zásob. Náplní řízení zásob je udržovat rovnováhu mezi náklady na obstarávání zásob a náklady na jejich držení. (Dupal', 2018) Singh a Verma (2017) uvádí, že obsahem řízení zásob je hledání rovnováhy mezi dobou doplnění zásob, správou majetku, náklady na skladování, předpovídáním zásob a poptávkou, inventurou, dostupným skladovacím prostorem, řízením kvality, doplňováním a skladováním. Řízení zásob prošlo za posledních několik desítek let vývojem, zatímco v 50. letech se uplatňoval přístup tzv. „zásobování za každou cenu“ od 80. let minulého století se podniky přeorientovaly na nový pohled na řízení zásob, který kombinuje marketing a logistiku. Skladování a manipulace s materiálem zůstaly součástí každého logistického systému. (Dupal', 2018) Rozdělením kupujících do skupin na základě jejich znalostí, přístupu k produktu nebo reakcí na produkt lze jednoduše propojit marketing a logistiku. Je tomu tak, protože chování zákazníka ovlivňuje poptávku a konkurenci. (Harrison et al., 2014)

Špatné řízení zásob lze zjistit pomocí analýzy zásob, jejímž výstupem má být stanovení priorit a směrů řešení. Obsahem analýzy zásob je zjištění, zda jsou zásoby přiměřené, jaká je jejich rychlost pohybu, jak se vyvíjí jejich velikost a jaká je struktura zásob. Mezi metody analýzy zásob patří ABC analýza a XYZ analýza, analýza struktury zásob a analýza vývoje objemu zásob. (Macurová et al., 2018) Špatné řízení zásob se může projevit rostoucím počtem neodbavených nebo zrušených objednávek, zhoršení vztahů se zákazníky, růst vázaného kapitálu na zásoby, nedostatek skladovacích kapacit, velký počet starých položek (Dupal', 2018). Důsledkem špatného sladění prvků ovlivňujících řízení zásob je vytížení kapacit a kumulace zásob. Při plánování zásob je stěžejní prognóza poptávky a zásob, a také rozlišit závislou a nezávislou poptávkou, aby bylo možné snížit závislost na prognózách v dodavatelském řetězci. Nepřesné prognózy můžou způsobit nedostatek nebo přebytek zásob. (Pienaar, Vogt, 2016) Dupal' (2018) uvádí několik prostředků, jak snižovat zásoby.

Následující výčet obsahuje ty, které souvisí s tématem této bakalářské práce:

- **Zlepšení předpovědi poptávky** – předpovídat poptávku je potřeba vždy, když je dodací lhůta kratší než doba na obstarání zásob. Z hlediska prodeje by měl být horizont pro určení poptávky co nejkratší.
- **Optimalizování velikosti dávek** – je důležité nastavit velikost dávky tak, aby se co nejlépe vytižily kapacity, zlepšila pružnost a průběžná doba. Vše s ohledem na druh a objem zásob tak, aby se přizpůsobily potřebám zákazníků.
- **Partnerství s dodavateli a zákazníky** – je výhodné začlenit dodavatele do řízení zásob. Společným vývojem, koncepcí zabezpečení kvality a dopravy lze omezit zásoby i skladovací náklady.

Se zásobami se pojí také několik rizik, například riziko nedostatku zásob, riziko poškození, riziko ztráty, nejistota poptávky a riziko stárnutí zásob. Riziko stárnutí zásob se týká zhoršování kvality produktů vlivem času a není kryto pojištěním. Náklady na stárnutí zásob jsou vyjádření mezi původní cenou a zbytkovou hodnotou. Z důvodu, aby dodavatelé předešli ztrátě, poskytují množstevní slevy anebo výhodné akce, ještě před zastaráním zásob. (Pienaar, Vogt, 2016) K redukcí nadbytečných zásob a předcházení špatnému řízení může přispět analýza celkové doby obratu zásob, analýza doby dodání, podpora prodeje substitučních položek, analýza poptávky nebo reorganizace metody využívaných při řízení zásob s cílem zlepšení materiálového toku. (Dupal, 2018) Budoucnost není možné předpovědět, stejně tak nelze s jistotou předpovědět poptávku. Pro dosažení konkurenceschopnosti podniku je co nejpřesnější předpověď poptávky základ. Nadhodnocená prognóza má za následek příliš mnoho zásob, naopak podhodnocená prognóza způsobuje nedostatek zásob. Potravinové odvětví tak může vytvářet promo akce, plánovat zboží na novou sezónu a tak dále. (Harrison et al., 2014)

2.1 Role a postavení zásob v dodavatelském řetězci

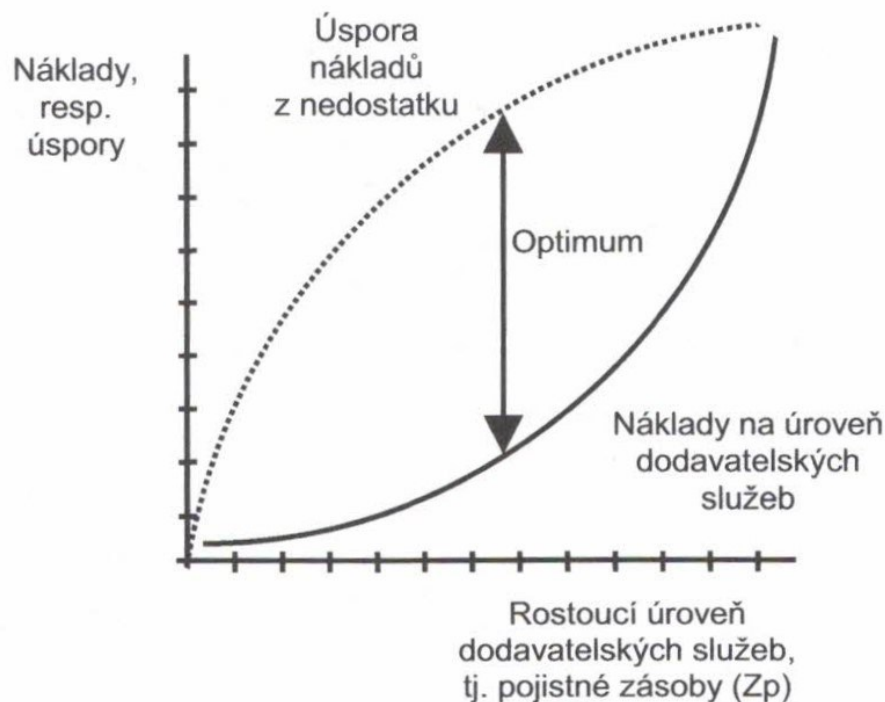
Při řízení zásob se velikost objednávky, okamžik objednání a velikost pojistné zásoby stanovuje podle úrovně dodavatelských služeb, které jsou poskytovány zákazníkovi. Tento přístup se nazývá objednávací systém. (Macurová et al., 2018) Z hlediska výrobního podniku zásoby umožňují dosažení úspor z rozsahu. Podnik může dosáhnout těchto úspor, pokud současně udržuje určitou úroveň zásob. Náklady lze snížit například množstevními slevami od dodavatele. (Dupal, 2018)

Hlavním důvodem držení zásob je sezónní výkyv poptávky a nabídky. Zachování relativně stabilního objemu produkce zabraňuje vysoké fluktuaci zaměstnanců a pomáhá kompenzovat výkyvy v dostupnosti nakupovaných surovin. Podnik tak dokáže uspokojit poptávku po celou sezónu, aniž by mu chyběly produkty. Zásoby poskytují i ochranu před nejistotou. V některém období je na skladě nadbytek, ten ale kompenzuje možný nedostatek v jiném období. Zásoby také v rámci dodavatelského řetězce slouží jako nárazník mezi kritickými částmi. Nejčastěji je to v části mezi dodavatelem a nákupem, marketingem a distribucí, sprostředkovatelem a koncovým zákazníkem. (Dupal', 2018)

Podle funkce se zásoby člení na běžné, pojistné, technologické a průměrné obrátové. Macurová et al. (2018) dělí zásoby podle vztahu k průběhu toků na zásoby v bodech rozpojení a zásoby v logistickém kanálu (materiálovém toku). Zásobami v bodech rozpojení se myslí zásoby, které se nachází ve skladech. Zásoby v materiálovém toku jsou zásoby, které se nalézají v dopravě, manipulaci atd.

Pojistná zásoba

Za nejistoty zmírňuje riziko nedostatku zásoby, kryje odchylky od průměrného čerpání zásoby, také odchylky od dodací lhůty, od velikosti dodávky a od průměrné spotřeby. Ideální velikost této zásoby je taková, když náklady jsou minimální a je dosaženo maximálního rozdílu mezi úsporou nákladů na držení pojistné zásoby a nákladů z nedostatku. (Macurová et al., 2018) Velikost pojistné zásoby lze určit na základě zkušeností a historických dat nebo analyticko-statickými metodami (Dubovec, 2017). Existuje druh pojistné zásoby, zvaný pojistná zásoba při zpoždění dodavatele, která eliminuje nedostatek zásob způsobený při zpoždění dodávky. Její výpočet je složitější než výpočet pojistné zásoby a občas je odhadována jen na základě zkušeností. (Macurová et al., 2018) Na obrázku 1 je patrné rozmezí optimální výše pojistné zásoby podle výše nákladů.



Obrázek 1: Optimum pojistné zásoby (Macurová et al., 2018)

Spekulativní zásoba

Spekulativní zásoba je taková, která je držena nad rámec běžné zásoby. Pro držení takové zásoby se podniky můžou rozhodnout v případě, že očekávají nedostatek zboží, a tak se předzásobí dopředu, nebo když očekávají s určitou pravděpodobností a nejistotou vysokou poptávku. (Pienaar, Vogt, 2016)

Rychlost pohybu zásob lze sledovat pomocí několika ukazatelů. Macurová et al. (2018) uvádí obrátku zásob, dobu obratu zásob a náročnost tržeb na zásoby. Jednotlivé ukazatele můžou vyjádřit rychlost pohybu zásob jak pro všechny položky dohromady, tak pro jednotlivé položky. Může být vypočítána například obrátkovost jednoho druhu materiálu anebo obrátkovost všech materiálů dohromady. Obrátka zásob vyjadřuje dobu, za jakou dokáže podnik přeměnit 1 Kč ve výnos z tržeb. Vypočítá se pomocí vzorce (1):

$$\text{Obrátka zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Průměrná zásoba}} \quad (1)$$

Doba obratu zásob vyjadřuje, kolikrát se vložená 1 Kč přemění v tržby za jeden rok. Vyjadřuje se ve dnech a vypočítá se pomocí vzorce (2):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{360}{\text{Obrátka zásob}} = \frac{\text{Průměrná zásoba}}{\text{Jednodenní tržby}} \quad (2)$$

Obrat zásob vyjadřuje, jak kvalitně jsou zásoby řízeny (Pienaar, Vogt, 2016). Čím je rychlost a plynulost toku zásob vyšší, tím je průměrná velikost zásob nižší. Pokud je úroveň dodavatelských služeb na požadované úrovni, příznivě to ovlivňuje finanční veličiny, jako jsou rentabilita, zisk a cash flow. (Macurová et al., 2018)

Náklady spojené se zásobami

V řízení zásob se vyskytují náklady spojené s doplňováním a objednáváním, držetím zásob, s nedostatkem, s možnostmi dodavatelů, kapacitou skladů a další (Macurová et al., 2018). Pienaar a Vogt (2016) přiřazují k zásobám náklady na ztraceného zákazníka a náklady na ztracený prodej. Náklady na ztracený prodej vznikají, když dá zákazník při nákupu přednost konkurenci, náklady na ztraceného zákazníka vznikají, když zákazník trvale přejde ke konkurenci a podnik ho ztratí úplně. Tyto dvě ztráty se promítnou na nižších tržbách a menší spotřebou zásob.

Management dodavatelského řetězce

Management dodavatelského řetězce podle Dupal'a (2018) znamená zahrnutí obchodních operací od koncových zákazníků až po primární dodavatele, kteří dodávají produkty, služby a poskytují informace, jež přispívají ke zvýšení hodnoty. Řízení dodavatelského řetězce se zabývá materiálovým tokem od dodavatelů po koncového zákazníka (Singh, Verma, 2017).

Úroveň služeb dodavatele vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou za určité období uspokojíme poptávku. Pokud chceme zvýšit úroveň dodavatelských služeb, musíme zvýšit pojistnou zásobu. Zvětšením pojistné zásoby se snižují náklady z nedostatku. Výběrem spolehlivých dodavatelů se riziko zpoždění dodávky snižuje, ale nikdy není možné toto riziko odstranit úplně. (Macurová et al., 2018) Je důležité znát možnosti dodavatelů, šířku jejich sortimentu a obchodní podmínky nákupu (Dubovec, 2017).

2.2 ABC analýza

ABC analýza je základem kontroly zásob a řízení. Musí být zaměřena na nejdůležitější oblasti, abychom docílili nejlepších výsledků. Je založena na tzv. Paretově principu či Paretově pravidle. V kontextu této práce by se dalo interpretovat jako: 20 procent prodaných položek tvoří 80 procent tržeb nebo 80 procent prodaných lahví pochází od 20 procent dodavatelů. (Pienaar, Vogt, 2016) Toto pravidlo umožňuje určení priorit a selekci problémů. Použití metody ABC vychází z uspořádání položek sestupně podle

zadaných kritérií. Může to být například podle obratu, podle nákladů, výšky průměrné zásoby nebo podílu na zisku. (Macurová et al., 2018) Klasifikace zásob může být provedena také na základě hodnoty zásob, míry poptávky po dané položce nebo podle poměru prodeje za dané období. (Pienaar, Vogt, 2016) ABC analýzu lze také použít pro pravidelnou inventuru nebo počítání cyklů (Richards, Grindsted, 2013). Ačkoli se uvádí 80/20, lze připustit i jiný poměr. Autor uvádí příklad: „50 procent produkce tvoří 97 procent tržeb“. Tato úprava by ale neměla mít vliv na princip Paretovy analýzy. (Pienaar, Vogt, 2016)

Macurová et al. (2018) považuje za postup ABC analýzy těchto 6 kroků:

1. Vstupní tabulka s daty, která obsahuje informace o velikosti zásob jako je spotřeba nebo počet výdejů.
2. Uspořádání dat od nejvyšší hodnoty po nejnižší.
3. Výpočet kumulovaných hodnot.
4. Vyjádření podílu kumulovaných hodnot z celku v procentech.
5. Sestavení Paretova diagramu, který obsahuje sloupce a kumulativní křivku, která bývá označována také jako Lorenzova křivka.
6. Přidělení skupin A, B, C a zhodnocení výsledku.

Na základě rozdělení do skupin je možné uspořádat položky ve skladu tak, aby se minimalizovaly cesty při vychystávání (Richards, Grindsted, 2013). Je možné rozdělení i do více skupin než jen A, B, C. V některých případech je možné, že v kategorii A je jen jedna položka, pokud má v porovnání s ostatními nejvýraznější podíl na celkovém objemu. (Macurová et al., 2018)

Položky skupiny A jsou položky, kterých je malé množství, ale mají největší podíl na celkovém objemu. Jsou označovány jako životně důležité položky. Objednávání je ideální po malých dávkách a často. Stačí malá pojistná zásoba. (Macurová et al., 2018) Těmto položkám by podle Dubovce (2017) měla být věnována zvláštní pozornost při objednávání, určování pojistné zásoby, přepravě, uskladnění, finančním vypořádání a to v celém informačním okruhu. Oproti skupině A je položek skupiny B více, ale podíl na celkovém objemu je menší. Tyto položky se doporučuje doplňovat po větších dávkách do maximální hladiny a je vhodné nastavit větší pojistnou dávku. Zato položek skupiny C je nejvíce, ale mají nepatrný podíl na celkovém objemu. Tyto položky se objednávají po delších intervalech a po velkém množství. (Macurová et al., 2018)

3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH VÝCHODISEK

Tato kapitola je shrnutím důležitých poznatků teoretické části podle uvedených prozkoumaných literárních zdrojů. Z literatury vyplývá, že čím lepší spolupráce mezi podnikem a dodavatelem je, tím dosahuje podnik větší konkurenceschopnosti. V současnosti je komunikace mezi dodavateli a podniky na vysoké úrovni díky automatizaci komunikačního systému. Trendem je volit takovou nákupní strategii, aby se efektivně snižoval počet dodavatelů. Podniky se snaží zapojovat dodavatele do vlastního vývoje, aby si tak zajistili flexibilitu dodavatelů hlavně z důvodu zkracujícího se životního cyklu výrobků.

Výběr dodavatelů je systematický proces, jehož cílem je zlepšit spokojenost zákazníků, zvýšit zisk, snížit rizika a náklady. Má tři fáze, a to identifikaci potenciálních dodavatelů, poté hodnocení způsobilosti a následně zvolení konkrétních dodavatelů. V první fázi podniky žádají o cenovou nabídku a o informace o dodavateli, na základě kterých stanoví seznam potenciálních dodavatelů. Těmto dodavatelům je poslána poptávka výměnou za cenovou nabídku. Po porovnání cenových nabídek a posouzení dodavatelů podle kritérií je následně vybrán ideální dodavatel či více dodavatelů. Důležité je stanovit správný počet dodavatelů. Jednou z možností, jak vybrat dodavatele, je elektronická aukce, která má výhodu, že je poměrně rychlá a vede ke snižování nákupní ceny.

Kritéria pro výběr a hodnocení dodavatelů je důležité zvolit vhodně. Kritéria lze rozčlenit do několika skupin, nejčastěji jsou to kritéria týkající se ceny, kvality, logistických služeb, inovací či výrobních možností. Kritéria pro výběr dodavatelů mohou být různá podle preferencí podniku, nejčastější jsou cena, dodací lhůta, platební podmínky a kvalita. Tato kritéria by neměla chybět u žádného výběru dodavatelů. Kritériím se přiřazuje váha k dosažení přesnějších výsledků.

Pravidelné hodnocení dodavatelů napomáhá zlepšovat jejich flexibilitu, technologie, dodávky, služby a kvalitu. Je účinné obzvláště při dlouhodobé spolupráci. Způsobů a metod, jak dodavatele hodnotit je mnoho. Klasickou metodou pro hodnocení dodavatelů jsou multikriteriální rozhodování, metoda váženého bodového hodnocení, metoda minimalizace vzdálenosti od ideální a nejhorší hodnoty a další. Je možné i kombinovat více metod, jednou z kombinací je metoda TOPSIS s metodou nejlepšího – nejhoršího. V souvislosti s riziky může být použita i metoda FMEA. Nepřímo mohou dodavatele hodnotit i koncoví zákazníci, a to prostřednictvím hodnocení produktů.

Řízení zásob je klíčovou činností každého podniku. V posledních letech se kombinuje logistika a marketing, protože celý dodavatelský řetězec ovlivňuje koncový zákazník. Špatné řízení zásob se projevuje rostoucím počtem nevyřízených objednávek, zhoršením vztahů se zákazníky, kumulací zásob na skladu nebo nedostatkem skladovacího místa. Podniky, které chtějí minimalizovat zásoby, by měly umět dobře předpovídat poptávku, optimalizovat velikost dávek a začlenit dodavatele do řízení zásob. Rizika spojená s řízením zásob jsou nedostatek zásob, riziko poškození, ztráty, stárnutí zásob anebo nejistota poptávky. Pojistná zásoba pomáhá zmírňovat riziko nedostatku zásoby, je ale důležité ji správně nastavit. Spekulativní zásoba je zásoba nad rámec běžné zásoby, podniky ji drží v případě očekávání zvýšené poptávky nebo nedostatku zboží. Rychlost pohybu zásob lze sledovat pomocí obrátky zásob a doby obratu zásob. Řízení dodavatelského řetězce zahrnuje obchodní operace, které zvyšují hodnotu.

ABC analýza je metoda sloužící ke kontrole zásob. Je založena na Paretově principu. Pravidlo 80/20 může být podle situace upraveno, stejně tak může být přidána kategorie D. ABC analýza dělí položky do kategorií A, B a C podle různých kritérií. Podle obratu, nákladů, výšky průměrné zásoby, podílu na zisku a další. Využití tato metoda nachází i při pravidelných inventurách.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Podnik, jehož provozovatelem je fyzická osoba, se zabývá prodejem výběrového vína z vinařské podoblasti Slovácko, Strážnice a blízkého okolí. Podnik je koncipován jako vinotéka a jeho zákazníci jsou koneční spotřebitelé. Výjimku tvoří distribuce vinných kolekcí do firem. Víno odebírá od místních výrobců vína, kteří nejprve musí projít přísným několikafázovým výběrem. V sortimentu převládají mladé ročníky vín, ale není výjimkou ani deset let staré víno v nabídce. Hlavním kritériem, podle kterého se podnik ve výběru svého portfolia řídí, je kvalita. Podnik nabízí svým zákazníkům volné i řízené degustace vína, rozlévaná vína nebo prodej celých lahví. Kromě vína má ve stálé nabídce i alkoholické a nealkoholické nápoje a drobné pochutiny. Podnik má stálou nabídku, která obsahuje v průměru 12 vín. Stálou nabídku obnovuje každý rok k začátku sezóny, aby mohl nabízet jen ty nejlepší produkty. V průběhu sezóny probíhá neustálé hodnocení produktů přímo zákazníky a nejhůře hodnocená vína jsou vyřazena z nabídky a nahrazena novými z důvodu zachování vysoké kvality nabídky.

Poprvé byla vinotéka otevřena v červenci roku 2020. V té době probíhala revitalizace přístaviště na Baťově kanálu ve Strážnici, jejímž cílem bylo vytvořit zajímavou zastávku na Baťově kanálu a přilákat turisty do města. I přes to, že Strážnice se nachází ve vinařské oblasti, nebylo zde před rokem 2020 žádné místo, které by sdružovalo ta nejlepší vína od různých vinařů na jednom místě. Tato myšlenka byla stavebním kamenem pro založení tohoto podniku ve Strážnickém přístavišti u Baťova kanálu.

Cílovou skupinou podniku je veřejnost starší 18 let s různou úrovní znalosti vína, ale na své si přijdou i ostatní skupiny. Podnik také přispívá k rozvoji kulturního dění ve městě. Aktivně se zapojuje do pořádání kulturních akcí ve městě a to tak, že pořádá koncerty a společenské události od jara do podzimu. Jedná se o venkovní provoz, který je velmi ovlivněn teplotními podmínkami a počasím. Podnik má prodej rozdělen do tří období – hlavní sezóny, vedlejší sezóny a mimosezóny. Prodejna je nejvíce navštěvovaná v letních měsících, protože je zde velké množství turistů. V zimě je zavřena, protože návštěvnost přístaviště, kde se nachází, je minimální a počasí neumožňuje provoz v zimních měsících.

Hlavní sezóna

Podnik zaznamenává nejvyšší návštěvnost, má nejdelší otevírací dobu a zároveň nejvyšší tržby. Je zpravidla od 1. června do 31. srpna. Podnik pořádá nejvíce událostí, nabídka produktů je v plném rozsahu.

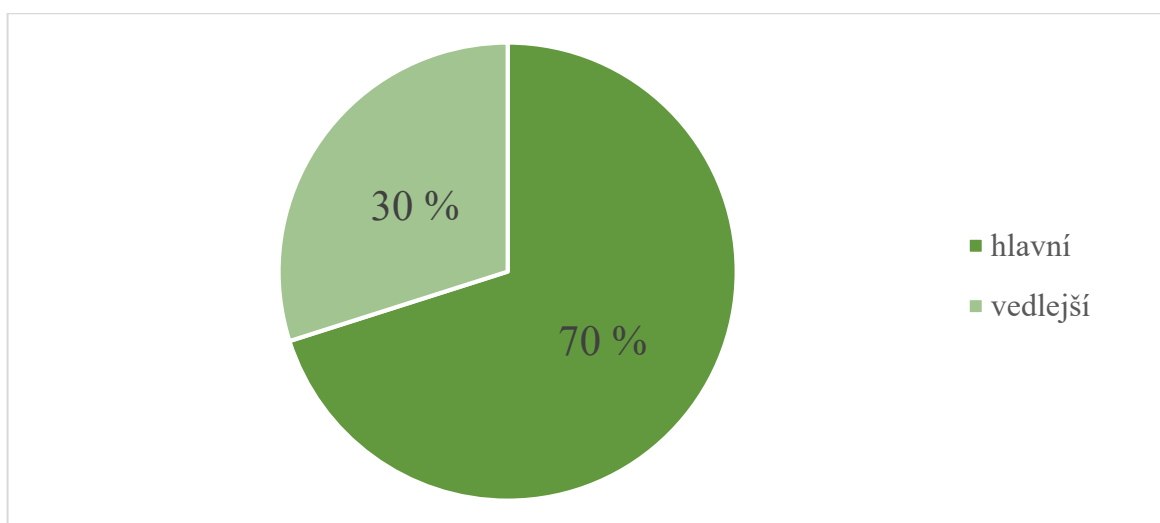
Vedlejší sezóna

Menší návštěvnost než během hlavní sezóny, s tím souvisí zkrácená otevírací doba a také nižší tržby. Začátek vedlejší sezóny ovlivňuje počasí, obvykle začíná kolem 15. dubna, kdy už je počasí vhodné pro zahájení provozu. Po skončení hlavní sezóny je jako vedlejší sezóna považováno období od 1. září do 15. října, kdy návštěvnost upadá.

Mimosezóna

Po skončení vedlejší sezóny 15. října je prodejna zavřena až do znovuotevření v dubnu. V tomto období probíhá údržba strojů, opravy zázemí, budování nových rozšíření a probíhá výběr nového portfolia. Podnik prodává pouze prostřednictvím e-shopu. E-shop je v provozu po celý rok, ale v mimosezónu vstupuje do popředí. V mimosezónu je hlavním příjmem distribuce vinných kolekcí ve velkých objemech do firem. Firmám víno slouží pro účely například vánočních darů pro obchodní partnery, dodavatele, zákazníky a podobně. Podnik sestaví ze svého portfolia kolekci dle přání firmy, výhodou je, že v ní je zahrnuto více vinařů, a tak se firma nemusí zabývat vyhledáváním a výběrem vína. Navíc podnik zaručuje kvalitu a firmy tak mají jistotu, že svým partnerům darují kvalitní výrobek.

Tato práce se zabývá vedlejší a hlavní sezónou, obrázek 2 srovnává počet prodaných vín za hlavní a vedlejší sezónu roku 2023. Mimosezóna není v této práci zahrnuta, protože je prodej nahodilý a občasný, navíc je mimosezóna naprosto odlišná od hlavní a vedlejší a pro tuto práci není relevantní. Porovnání hlavní a vedlejší sezóny mimo jiné ukazuje, že je důležité nepodcenit hlavní sezónu, protože je pro udržení prosperity podniku stěžejní.



Obrázek 2: Poměr prodaných lahví v hlavní a vedlejší sezóně 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

5 ANALÝZA PROCESU VÝBĚRU DODAVATELŮ A JEJICH HODNOCENÍ

V této části je provedena analýza systému výběru a hodnocení dodavatelů a jejich portfolia ve vybraném podniku. Úvodem je specifikace bodových stupnic, podle kterých se provádí hodnocení, a představení hodnotících týmů. Dále proveden rozbor postupu při výběru dodavatelů a portfolia včetně kritérií a následně rozbor průběžného hodnocení.

Bodovací stupnice

V různých fázích hodnocení se používají různé bodové stupnice:

Výběr dodavatelů:

- 1. kolo – stupnice od 1 do 10, kdy 10 je nejlepší a 1 nejhorší.
- 2. kolo – stupnice od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

Průběžné hodnocení volných a řízených degustací:

- Stupnice od 1 do 5, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší.

Hodnotitelé

Tým hodnotitelů je zejména v první fázi sestaven z odborníků, kteří jsou proškolení degustátoři vína a dokáží identifikovat vady, choroby, pachutě a problémy ve víně. Sestavení týmu se dále v různých fázích hodnocení liší. Ve fázi výběru dodavatelů a jejich portfolia je hodnotitelský tým sestaven ze dvou nebo tří odborníků, ti mají za úkol vybrat kvalitní produkty. Při druhém kole výběru konkrétního složení portfolia je tým odborníků rozšířen o další členy, kteří nemusí mít žádné školení, aby hodnocení nabylo objektivitu. Při průběžném hodnocení je počet hodnotitelů nejvyšší a jsou to zákazníci podniku.

5.1 Výběr dodavatelů

Dodavatelé jsou pro podnik jednou z nejdůležitějších součástí. Dodavateli se rozumí výrobci vína. Kritéria pro hledání dodavatelů jsou: lokalita, kvalita, cena a velikost vinařství.

Lokalita

Podnik je zaměřen na podoblast Slovácko, protože se v něm nachází. Aby mohl být dodavatel vybrán pro spolupráci s podnikem, musí jeho výroba spadat právě do této podoblasti. To znamená, že vinohrady, ze kterých pochází hrozny, z nichž vyrábí víno, se nachází na tomto území. Není možné totiž porovnávat mezi sebou vína s původem

například z Francie a z Moravy z důvodu jiných klimatických podmínek, půdního podloží apod. Může se stát, že vinařství chce nabídnout produkt, který nespadá do dané podoblasti nebo naopak vinařství z vedlejší podoblasti projeví zájem o spolupráci. V takových případech je to na zvážení pověřených osob z podniku. Pokud není lokalita příliš vzdálená, ale je nedaleko od hranic Slovácka, většinou jsou puštěny do dalšího kola výběru, kde rozhodnou další sledovaná kritéria. Takové případy se objevují ojediněle.

Kvalita

Kvalita má vysoký podíl na celkovém hodnocení dodavatelů a jejich produktů. Je to nejdůležitější kritérium. V tomto případě je kvalita vztažena k produktu, nikoli k dodavateli. Celková kvalita vína, nebo také lze mluvit o jakosti, závisí na několika faktorech. Hodnotí se tři základní vlastnosti vína – vůně, barva a chuť. Vlastnosti musí odpovídat odrůdě.

Cena

Nákupní ceny vín se dají zařadit do cenové hladiny střední třídy cen na trhu a mají velký vliv na finální cenu v prodeji a ziskovost prodeje, která je, pro srovnání, nastavena pod hladinu běžných prodejních cen v lepších restauracích. Při nalezení výjimečného vína, za mírně vyšší nákupní cenu, se prodejní ceny pohybují lehce nad 300,- Kč. V tomto případě se jedná hlavně o červená vína. Faktor cena ale nesmí v žádném případě mít vliv na kvalitu vína, které se dostane do nabídky.

Velikost vinařství

Na Moravě je vinařství velmi rozšířené a vinařství je zde spousta. Podnik nejčastěji spolupracuje s malými vinařstvími, méně potom se středními a dlouhodobě s jedním velkým vinařstvím. Velikost vinařství jako taková není určující. Záleží na jeho produkci a kolik je vinařství schopné dodávat lahví od jednoho druhu vína a potažmo jestli může zarezervovat požadované množství pro potřeby tohoto podniku. Podnik v roce 2023 průměrně odebíral 120 lahví od jednoho druhu. Minimálně odebírá po 36 lahvích.

Není omezení maximálního nebo minimálního počtu dodavatelů ani množství odebíraných druhů vína od jednotlivého dodavatele. Portfolio se upravuje, aby bylo vyvážené, v případě výrazné převahy jednoho dodavatele se množství reguluje. Výběr dodavatelů probíhá v několika fázích, které mají přesné časové rozvržení. Podnik každou sezónu nasazuje do své nabídky nové ročníky, to znamená, že v sezoně 2023 jsou nejmladší vína ročník 2022. V nabídce jsou také vína starší, jsou-li vyhovující svou kvalitou.

Časový plán výběru dodavatelů

1. Kolo – předvýběr. Průzkum trhu probíhá od ledna do března, když je nové víno ještě v sudu a není ještě ve své finální podobě. Vína starších ročníků se zkoumají také. V této fázi degustují zástupci podniku u jednotlivých vinařů, kde vedou debaty s technologií a získají přehled o nově vyráběných vínech. Nebo je-li to možné, vinaři zašlou podniku pár vzorků na ochutnávku a ochutnávka probíhá na dohodnutém místě. Kritéria cena, velikost vinařství a lokalita slouží pouze pro podnik, který se na základě nich rozhoduje, zda dané víno vybere nebo nevybere k degustaci. V prvním kole hodnotí vína vybraní zástupci podniku. Hodnocení je provedeno prostým přiřazováním bodů od 1 do 10, kdy hodnotitelé uvádí až koncový počet bodů podle jejich uvážení. Odborníci hodnotí na základě jediného kritéria, kvality. Rozdělení do skupin podle průměrného počtu bodů zobrazuje tabulka 2. Přijatelné výsledky hodnocení pro postup do dalšího kola jsou „TOP“ a „Prodejna“. Vína, která dosáhnou hodnocení v kategorii „e-shop“ jsou vhodná pro nabídku e-shopu, kde je nabídka širší než v prodejně. Pro e-shop se už další výběr nedělá, záleží na posouzení nákupčího.

Tabulka 2: Rozdělení do kategorií po hodnocení 1. kola výběru dodavatelů (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Kategorie	Body
TOP	8 - 10
Prodejna	7,5 - 7,99
E-shop	7,1 - 7,49
Průměr	6,5 - 7
Propadlo	pod 6,5

Podle výsledků hodnocení a s přihlédnutím na cenu jsou vybrána vína, která postupují do dalšího kola. Při rozhodování je důležité zohlednit aby:

1. Hodnocení dosahovalo minimálně 7,5 bodů.
2. Bylo zastoupeno alespoň jedno červené víno a čtyři bílé (z toho jedno suché, polosuché, polosladké a sladké víno.)
3. Byl zastoupen každý dodavatel, pokud platí zároveň podmínka 1.
4. Ze dvou zaměnitelných vín to bylo to s nižší cenou.

V roce 2023 postoupilo do druhého kola 15 vín z 18. V tabulce 3 lze vidět průměrné hodnocení po prvním kole. Aby byla zajištěna ochrana důvěrných informací, jsou ceny

upraveny pomocí určitého koeficientu. Poslední sloupec říká, jestli dané víno postoupí do dalšího kola. Je přihlíženo na bodové hodnocení, ale rozhodující je také nákupní cena, proto některá vína, ač mají lepší hodnocení než jiná, nepostoupila. U vín D, G a I si můžeme všimnout, že přes to, že mají vysoké hodnocení a cena není vyšší než u jiných, nebyla vybrána do dalšího kola. Důvodem je snížení počtu vín od dodavatele D3, aby bylo místo i pro ostatní dodavatele. Vína, která podnik schválil, jsou vhodná pro zařazení do prodeje a pokud projdou i druhým kolem, bude s nimi podnik po celou sezónu „pracovat“ (průběžně zařazovat do nabídky), viz kapitola Řízení zásob.

Tabulka 3: Výsledky prvního kola výběru portfolia (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Víno	Odrůda	Dodavatel	Druh	Cena	Ø Hodnocení	Postupuje
A	Ryzlink rýnský	D1	bílé	180	7,8	ANO
B	Frankovka	D1	červené	170	8,5	ANO
C	Chardonnay	D3	bílé	160	7,7	ANO
D	Rulandské bílé	D3	bílé	160	8	NE
E	Ryzlink rýnský	D3	bílé	160	8,5	ANO
F	Frizzante RR/RV	D3	bílé	170	8,1	ANO
G	Tramín červený	D3	bílé	160	8,1	NE
H	Cabernet Moravia	D3	červené	170	8,2	ANO
I	Sauvignon	D3	bílé	160	7,9	NE
J	Pinot blanc	D2	bílé	176	7,5	ANO
K	Johanniter	D2	bílé	176	7,5	ANO
L	Pálava	D4	bílé	180	8	ANO
M	Ryzlink rýnský	D4	bílé	240	9	ANO
N	Malverina	D6	bílé	180	7,5	ANO
O	Rulandské bílé	D5	bílé	139	7,5	ANO
P	Muškát moravský	D5	bílé	176	7,5	ANO
Q	Sauvigner gris	D2	bílé	176	7,5	ANO
R	Cabernet Moravia	D2	červené	176	8	ANO

2. Kolo – degustace veřejnosti. Veřejná degustace bývá obvykle 30. dubna. Probíhá formou společenské události v prostorách podniku, kde se sejde široká veřejnost. Při odborném výkladu vybraného zástupce podniku návštěvníci hodnotí na stupnici od 1 do 5, kdy 1 je

nejlepší a 5 nejhorší, podle svého vlastního uvážení každý vzorek. Jsou zde lidé znalí vína, vinaři, ale také běžní konzumenti a lidé, kteří se ve víně tolik nevyznají. Významem je zastoupit všechny typy zákazníků podniku, aby výsledné portfolio oslovilo a uspokojilo každého zákazníka. Nejde o to hodnotit vína podle technologických parametrů jako odborná komise, ale podle toho, jak chutná. V této fázi je cílem ověřit výběr a vyřadit vína s horším hodnocením než 1,99. Vyhovující vína jsou potom adepti na zařazení do prodeje. Z těchto vín podnik vybere 10, které se objeví v nabídce na začátku sezóny, tedy od 1. května. Ostatní jsou v záloze a v průběhu sezóny se zařazují do prodeje podle situace, například:

- Vyprodá se některé víno a dodavatel už nemá k dispozici další lahve.
- Víno nemá dostatečné hodnocení v průběhu prodeje (viz kapitola 5.2).
- Aktualizace portfolia stálé nabídky, aby nebyl ztracen zájem stálých zákazníků.
- Dodavatel nabídne výhodnou cenu nebo množstevní slevu.

Tabulka 4: Výsledky druhého kola výběru (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Víno	Odrůda	Dodavatel	Druh	Cena	Ø Hodnocení	Bude v nabídce	od 1. 5.
M	Ryzlink rýnský	D4	bílé	240	1,31	ANO	ANO
P	Muškat moravský	D5	bílé	176	1,35	ANO	ANO
R	Cabernet Moravia	D2	červené	176	1,46	ANO	NE
F	Frizzante RR/RV	D3	bílé	170	1,50	ANO	NE
J	Pinot blanc	D2	bílé	176	1,65	ANO	ANO
N	Malverina	D6	bílé	180	1,65	ANO	ANO
L	Pálava	D4	bílé	180	1,68	ANO	ANO
Q	Sauvigner gris	D2	bílé	176	1,69	ANO	NE
K	Johanniter	D2	bílé	176	1,73	ANO	NE
B	Frankovka	D1	červené	170	1,73	ANO	ANO
C	Chardonnay	D3	bílé	160	1,81	ANO	ANO
E	Ryzlink rýnský	D3	bílé	160	1,81	ANO	ANO
O	Rulandské bílé	D5	bílé	139	1,88	ANO	ANO
A	Ryzlink rýnský	D1	bílé	180	1,88	ANO	NE
H	Cabernet Moravia	D3	červené	170	1,92	ANO	ANO

V tabulce 4 jsou výsledky hodnocení třetího kola seřazena od nejlepšího po nejhorší. Celkově hodnotilo 26 lidí. Všechna vína získala hodnocení nad 1,99 a budou v nabídce podniku. Z nich bylo vybráno 10 vín, která budou v nabídce od 1. května.

Od této chvíle je ukončen výběr dodavatelů a následuje jejich pravidelné hodnocení, respektive hodnocení jejich produktů. Podrobnější popis v kapitole 5.2.

5.2 Průběžné hodnocení dodavatelů

Jak už bylo zmíněno, zákazník má velký vliv na to, od kterých dodavatelů a které druhy podnik odebírá. Vína, která jsou v nabídce prodejny, jsou i dále hodnocena právě zákazníky. U každého vína je na tabuli s nabídkou uvedeno průměrné hodnocení. Zábavnou formou pojaté bodování má za účel získávat zpětnou vazbu zákazníků.

Zákazník si může koupit tzv. „degustační kartu“, kde si zvolí, která vína chce z aktuální nabídky prodejny ochutnat a obdrží degustační kartu – formulář pro hodnocení. Stejně jako při řízených degustacích sám postupně ochutnává a hodnotí daná vína. Po skončení ochutnávky hodnotící formulář odevzdá obsluze, která jej archivuje. Vzorový formulář je součástí přílohy P III. Jednou za dva až tři týdny se vyhodnotí všechny vyplněné formuláře a aktualizuje se hodnocení v nabídce. Zprůměrováním bodů ze všech dotazníků lze zjistit, které víno je nejhůř hodnocené a mělo by být vyměněno.

Pravidelné řízené degustace

Po zavedení stálé nabídky prodejny 1. května proběhne po třech týdnech první řízená degustace. Každá degustace je zaměřena už jen na jednoho vinaře, který prezentuje většinou celou svou novou kolekci vín nového ročníku. V degustaci je 10 až 12 druhů vína. Pokud se jedná o menší vinařství, která sama nemůžou nabídnout tolik druhů do degustace, obvykle se spojí dvě vinařství do jedné degustace. Výběr vín do degustace je na volbě vinaře. Zástupce vinařství prezentuje jedno víno po druhém a zúčastnění hodnotitelé přidělují body. Po skončení se bodování vyhodnotí a první jedno až dvě nejlépe hodnocená vína získávají právo být umístěna do stálé nabídky. Po skončení se bodování vyhodnotí a první jedno až dvě nejlépe hodnocená vína nahradí nejhůř hodnocená nebo nejméně prodávaná vína ve stálé nabídce. Další řízené degustace se opakují až do konce srpna v intervalech jednou za dva týdny.

Jako příklad je uvedena degustace dodavatele D3. Z hodnocení je možné zjistit, že 11 z 12 vín dosahují potřebného počtu bodů, do 1,99. Pro podnik jsou vhodná, a tak po přihlédnutí

k ceně jsou vybrána vína I, G, C, V. V tabulce jsou označena modrou barvou. Výsledky seřazeny od nejlepšího hodnocení po nejhorší zobrazuje tabulka 5.

Tabulka 5: Výsledky hodnocení řízené degustace dodavatele D3 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Víno	Odrůda	Druh	Cena	Ø Hodnocení
I	Sauvignon	bílé	160	1,33
S	Frankovka	červené	170	1,39
T	Pinot noir	červené	200	1,39
G	Tramín červený	bílé	160	1,50
U	Ryzlink vlašský	bílé	170	1,56
C	Chardonnay	bílé	160	1,61
V	Ryzlink rýnský	bílé	160	1,67
W	Chardonnay orange	oranžové	220	1,67
X	Rulandské bílé	bílé	160	1,72
D	Rulandské bílé	bílé	160	1,78
Y	Frizzante rosé	růžové	150	1,89
Z	Müller Thurgau	bílé	130	2,11

Vína C a I již byla posuzována při výběru portfolia před začátkem sezóny. Je běžné, že se vína opakují, protože každý vinař prezentuje svou aktuální kolekci, ve které jsou často zahrnuta i vína, se kterými se podnik již setkal. Po zhodnocení bodů z řízené degustace tato vína buď zůstanou, protože si obhájila své místo v nabídce anebo jsou z nabídky vyřazena, pokud nedosahují na požadované hodnocení.

Hodnotilo celkem 18 hodnotitelů a všechna hodnocení degustace dodavatele D3 jsou součástí přílohy P IV.

6 SOUČASNÝ STAV ŘÍZENÍ ZÁSOb V PODNIKU

Kapitola se zabývá řízením zásob v souvislosti s výběrem portfolia a změnou dodavatelů. Nejprve je popsán systém, jakým probíhá zásobování prodejny, následně je provedena analýza spotřeby. Závěrem je provedena ABC analýza spotřeby.

Po řízené degustaci se mění složení stálé nabídky prodejny. Průměrné hodnocení je vždy důležité, ale změna může být vyvolána i z jiných důvodů. Výměna vína z portfolia prodejny bývá způsobena těmito faktory:

- Průměrné hodnocení zákazníků.
- Prodejnost.
- Množství lahví na skladu a množství dostupných lahví od dodavatele.
- Vysoká nákupní cena.

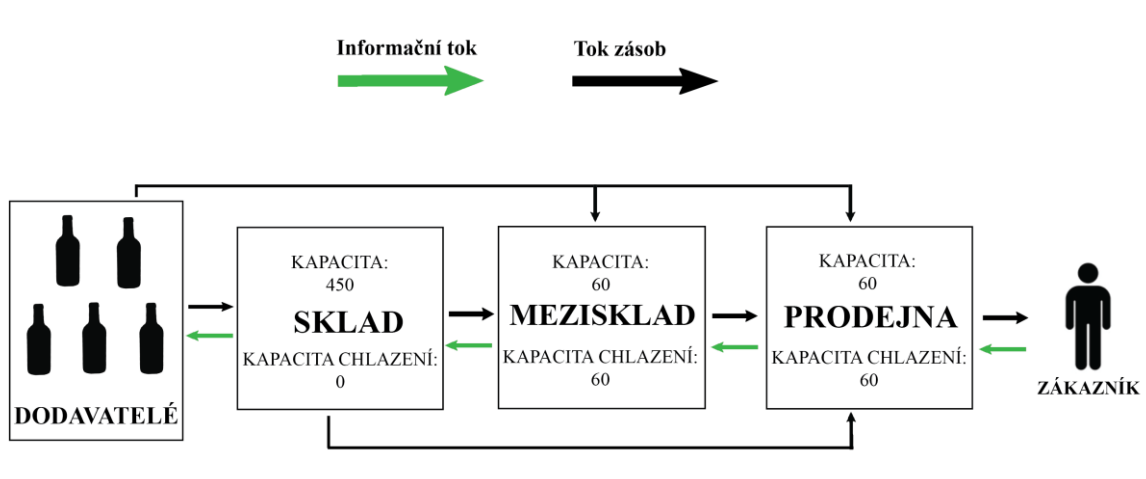
Podle těchto faktorů je vyřazeno víno z nabídky a nahrazeno novým, vybraným v řízené degustaci anebo z archivu. Nabídka se mění přibližně jednou za dva týdny v souvislosti s konáním řízených degustací.

6.1 Zásobování prodejny

Hlavní sklad se nachází 850 metrů od prodejny, proto je nutné zásoby do prodejny dovážet. V hlavním skladu je vymezeno místo pro každý druh vína. Celkem zde může být 12 druhů a na každý druh připadá 36 lahví. Převážný obal na víno, ve kterém se objednává, pojme 6 lahví. Doba obratu zásob v hlavním skladu se sleduje pomocí klouzavých průměrů, výše zásob se mění podle poptávky a podle měsíce, jelikož lze z historických dat odhadovat výši prodeje, je do jisté míry možné přizpůsobit množství zásob. K výpočtu doby obratu lze použít vzorce (1) a (2), vzhledem k zaměření této práce nejsou uvedeny výpočty, ale jsou použity informace poskytnuté podnikem podle tabulky v příloze P VI. Průměrná doba obratu jsou 2 týdny. Zásoby v hlavním skladu jsou na 1 týden a pojistná zásoba je taková, aby pokryla další 1 týden. Proto se ve skladu najednou nachází zásoby, které vystačí na 2 týdny. Co se týká kapacity prodejny, vystačí průměrně na 1 den běžné úrovně prodeje. Jak je zmíněno v představení podniku, podnik pořádá kulturní akce, při kterých se prodej zvýší někdy i trojnásobně oproti průměru. V roce 2022 přibyl vedle prodejny mezisklad, který zajistil další skladovací místo a snížil počet cest mezi skladem a prodejnou. Hlavní jeho využití je během akcí, když je vyšší spotřeba očekávána. Od dodavatelů jsou dodávky

uskladněny v hlavním skladu, odkud jsou následně dováženy do prodejny a meziskladu. Někdy se přímo od dodavatelů zásobuje i prodejna a mezisklad. Doplnění prodejny do plné kapacity probíhá každý den před otevřením. V případě potřeby je doplňována průběžně během dne. Nejpozději 3 hodiny před zavírací dobou se dováží z hlavního skladu naposled. Poté, se už doplňování nekoná.

Při skladování vína v lahvích musí být dodrženy určité podmínky, aby nedošlo ke ztrátě kvality anebo k jeho zkáze. Podle zákona č. 115/1995 Sb. o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících právních předpisů lze víno skladovat pouze v temnu a v prostorách bez přístupu denního světla (Česko, 1995). Hlavní sklad má tepelnou izolaci, aby v letních dnech vnitřní teplota nedosahovala vysokých teplot. Problematickou částí zásobovacího procesu je chlazení. Víno vhodné k podávání by mělo být vychlazené na požadovanou teplotu. Pavloušek a Burešová (2014) uvádí ideální teplotu pro podávání 8 - 12 °C u bílého vína a 13 - 16 °C u červeného vína. Prodejna i mezisklad jsou vybaveny chladicím zařízením, hlavní sklad nikoliv. Víno v hlavním skladu má mírně vyšší než je teplota vhodná pro konzumaci a chlazení na požadovanou teplotu trvá přibližně 2 hodiny. Jelikož podnik je v provozu 7 dní v týdnu po dobu hlavní sezóny, je důležité chladit vína průběžně. Pokud se vína nestihnou vychladit do otevírací doby, podnik buď otevře později anebo z nabídky nevychlazené druhy dočasně stáhne. Oba případy jsou nežádoucí a přinášejí s sebou komplikace a nižší tržby. Graficky znázorňuje toku zásob a informací obrázek 3.



Obrázek 3: Schéma toku zásob a informací (vlastní zpracování)

6.2 Analýza spotřeby

Další částí této práce je analýza spotřeby jednotlivých vín. Podnik poskytl kompletní data o spotřebě v průběhu celé sezóny. V průběhu hlavní i vedlejší sezóny v roce 2023 bylo

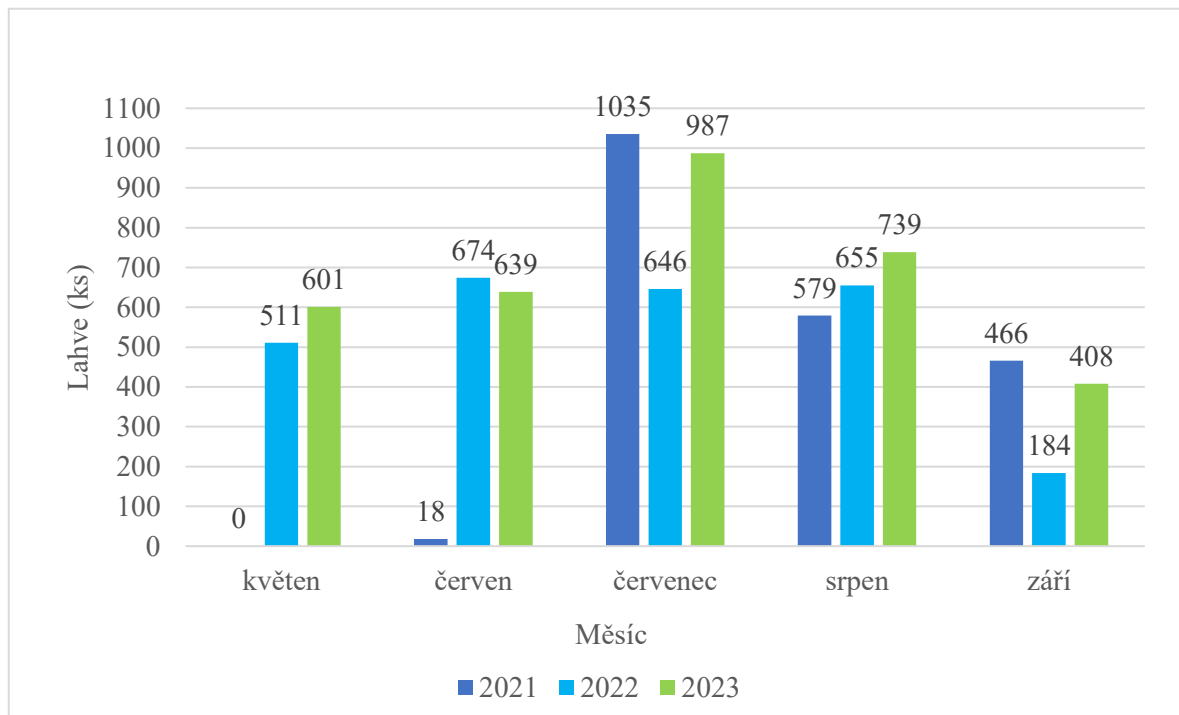
posouzeno v rámci výběru portfolia a řízených degustací celkem 79 různých vín od 10 vinařů. Z toho 25 vín od 9 vinařů se dostalo do stálé nabídky prodejny. Současně bylo v nabídce 12 vín a měnila se v průběhu času podle výše uvedených podmínek. Následující tabulka 6 obsahuje seznam vín, která se prodávala. Je uvedeno označení vína, odrůda a dodavatel. Nejvíce jsou zastoupeni dodavatelé D2, D3 a D5.

Tabulka 6: Seznam všech vín ve stálé nabídce za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Víno	Odrůda	Dodavatel	Víno	Odrůda	Dodavatel
A	Ryzlink rýnský	D1	F	Frizzante RR/RV	D3
AA	Neuburské	D7	G	Tramín červený	D3
AB	Merlot	D4	H	Cabernet Moravia	D3
AC	Alibernet	D8	I	Sauvignon	D3
AD	Sauvignon	D6	J	Pinot Blanc	D2
AE	Frašťák	D2	K	Johanniter	D2
AF	Ryzlink rýnský	D5	L	Pálava	D4
AG	Merlot	D9	M	Ryzlink rýnský	D4
AH	Müller Thurgau	D5	N	Malverina	D6
AI	Chardonnay	D5	O	Rulanské bílé	D5
B	Frankovka	D1	P	Muškat moravský	D5
C	Chardonnay	D3	R	Cabernet Moravia	D2
E	Ryzlink rýnský	D3			

Celkově se za celou sezónu 2023 prodalo 3374 lahví, z toho v hlavní sezóně 2365 lahví a ve vedlejší 1009 lahví. Květen a červen byly vyrovnané, přes to, že hlavně květnový provoz do velké míry ovlivňuje počasí, byl tento měsíc nadprůměrný, co se tržeb týká. Červenec a srpen jsou klíčové měsíce celé sezóny. V měsíci červenci se prodalo nejvíce lahví, ale v srpnu ovlivnilo deštivé počasí otevírací dobu a návštěvnost a prodejnost byla nižší, než byl předpoklad. V září se dle očekávání počet prodaných lahví snížil, během září se podnik snaží vyprodat zbylé zásoby, aby po ukončení sezóny zůstal minimální stav prochod e - shopu. Provoz v září je velmi citlivý na změny počasí a příchod podzimu, proto je v tomto měsíci nejtěžší předpovídat dopředu.

Obrázek 4 porovnává počet prodaných lahví z let 2021, 2022 a 2023. V roce 2021 sezóna začala později, o to větší zájem podnik zaznamenal v červenci. V roce 2022 naopak sezóna skončila dříve, proto se v září prodalo nejméně. Podnik se snaží dobu, kdy je plně v provozu, každým rokem prodlužovat, a tak zvyšovat celkové tržby.



Obrázek 4: Počet prodaných lahví - porovnání roků 2021, 2022 a 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

ABC analýza

ABC analýza je provedena na základě dat z roku 2023. Zabývá se těmi víny, která byla v prodeji v rámci celé sezóny od května do září, viz tabulka 6. ABC analýza pracuje s počtem prodaných lahví, protože pro podnik je důležité znát, kolik se kterých lahví prodá, aby mohl včas nakupovat a zásobovat prodejnu. Tato informace je především velmi důležitá, když se očekává zvýšení poptávky, například během společenské události konané v místě podniku. Analýza se nezabývá tržbami, protože pořizovací náklady jsou pro všechna vína na podobné úrovni a prodejní ceny jsou nastaveny též na stejné úrovni. Proto je ABC analýza zaměřena na spotřebu v kusech. V tabulce 7 je uvedena spotřeba vín jako podklad pro ABC analýzu. V tabulce 8 je uvedena spotřeba v kusech, podíl jaký procentuální podíl má položka na celkovém množství a kumulovaná spotřeba v %. Tabulka je seřazena sestupně podle druhého sloupce.

Tabulka 7: Spotřeba lahví za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Označení vína	Odrůda	Spotřeba lahví v ks
A	Ryzlink rýnský	207
AA	Neuburské	70
AB	Merlot	48
AC	Alibernet	71
AD	Sauvignon	194
AE	Frašťák	141
AF	Ryzlink rýnský	66
AG	Merlot	99
AH	Müller thurgau	56
AI	Chardonnay	125
B	Frankovka	108
C	Chardonnay	274
E	Ryzlink rýnský	62
F	Frizzante RR/RV	301
G	Tramín červený	188
H	Cabernet Moravia	6
I	Sauvignon	222
J	Pinot Blanc	84
K	Johanniter	6
L	Pálava	138
M	Ryzlink rýnský	317
N	Malverina	285
O	Rulanské bílé	124
P	Muškrát moravský	75
R	Cabernet Moravia	107

Do skupiny A jsou zařazena 4 vína, do skupiny B také 4 vína a do skupiny C 17 vín. Toto rozvržení je na základě výsledků ABC analýzy s přihlédnutím na celkovou dobu v prodeji. Hranice skupiny A a B je mezi víny C a I proto, že víno I, a všechna ostatní po něm jdoucí, byla do nabídky zařazována buď nepravidelně, ne dlouhodobě anebo až od půlky sezóny. Vína skupiny A mají nejvyšší spotřebu, jejich spotřeba je nejlépe předvídatelná a mezi zákazníky byla oblíbená a dlouhodobě výborně hodnocená. Vína zařazena do skupiny C jsou ta vína, která se často v nabídce mění a jejich spotřeba není oproti ostatním tak výrazná.

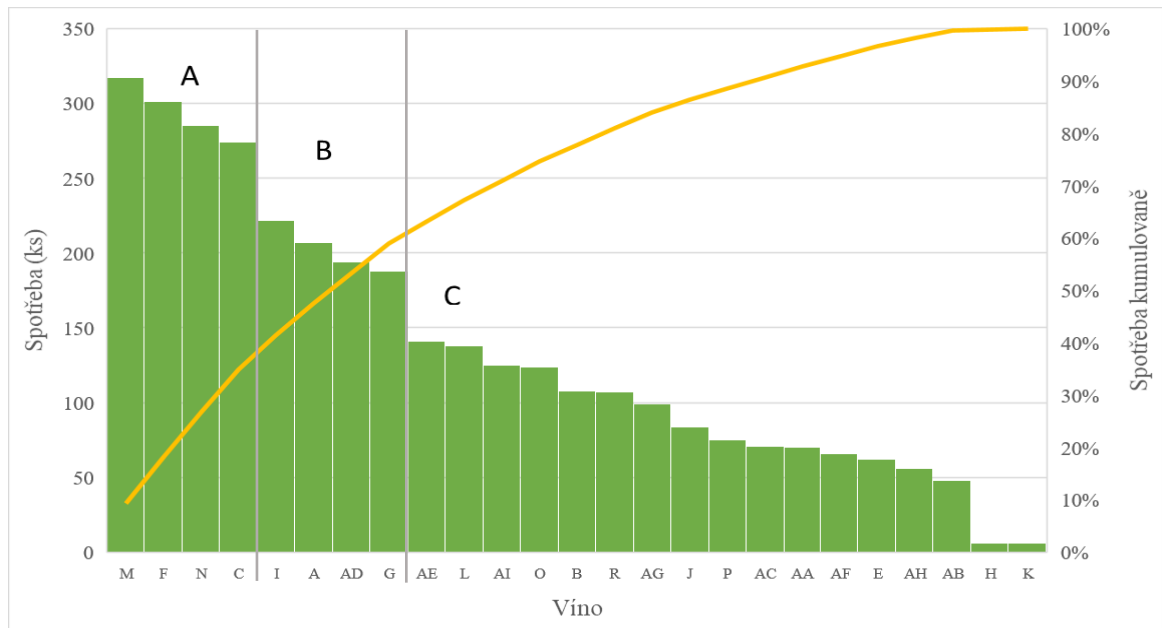
Tabulka 8: ABC analýza - výsledky (vlastní zpracování)

Označení vína	Spotřeba lahví v ks	Podíl spotřeby v %	Kumulovaná spotřeba v %	Skupina
M	317	9,40	9,40	A
F	301	8,92	18,32	A
N	285	8,45	26,76	A
C	274	8,12	34,88	A
I	222	6,58	41,46	B
A	207	6,14	47,60	B
AD	194	5,75	53,35	B
G	188	5,57	58,92	B
AE	141	4,18	63,10	C
L	138	4,09	67,19	C
AI	125	3,70	70,90	C
O	124	3,68	74,57	C
B	108	3,20	77,77	C
R	107	3,17	80,94	C
AG	99	2,93	83,88	C
J	84	2,49	86,37	C
P	75	2,22	88,59	C
AC	71	2,10	90,69	C
AA	70	2,07	92,77	C
AF	66	1,96	94,72	C
E	62	1,84	96,56	C
AH	56	1,66	98,22	C
AB	48	1,42	99,64	C
H	6	0,18	99,82	C
K	6	0,18	100,00	C
Celkem	3374			

Tabulka 9 shrnuje výsledky ABC analýzy. 34,88 % z celkové spotřeby tvoří 16 % položek.

Tabulka 9: Shrnutí výsledků ABC analýzy (vlastní zpracování)

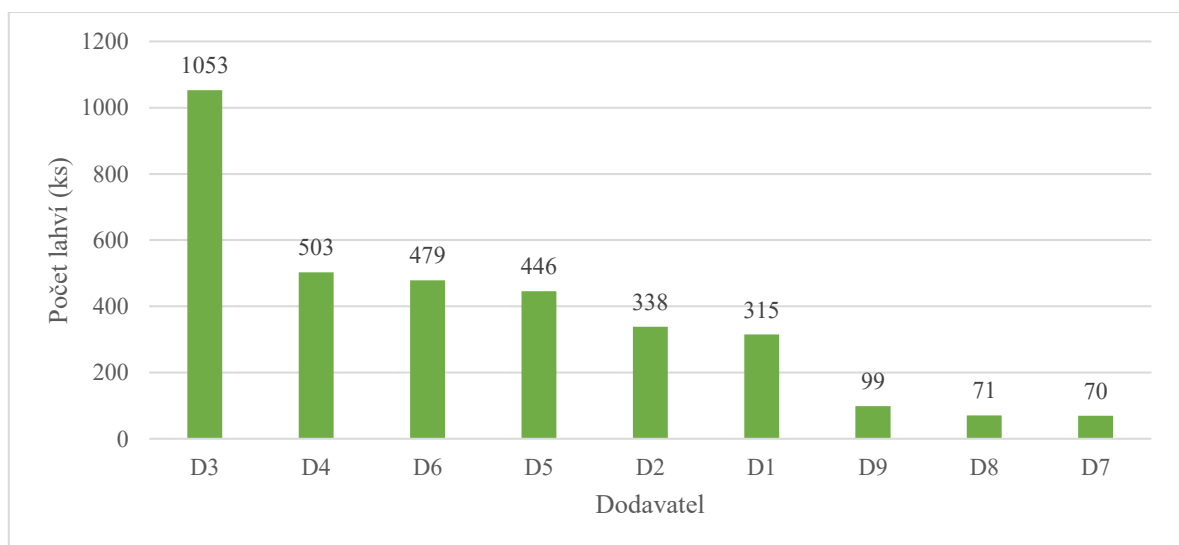
Skupina	Položky	Celková spotřeba (%)	Počet položek (%)
A	M, F, N, C	34,88	16,00
B	I, A, AD, G	24,04	16,00
C	AE, L, AI, O, B, R, AG, J, P, AC, AA, AF, E, AH, AB, H, K	41,08	68,0



Obrázek 5: Paretův diagram s Lorenzovou křivkou (vlastní zpracování)

Graficky znázorňuje rozdělení do skupin a spotřebu položek Paretův diagram a Lorenzova křivka na obrázku 5.

Z výsledků ABC analýzy je zřejmé, která vína se nejvíce prodávají. Zaměřením na dodavatele vín ve skupinách A a B, je patrné, že 4 vína pochází od dodavatele D3, 2 vína od dodavatele D6, 1 víno od dodavatele D4 a také D1. V porovnání s počtem prodaných lahví podle dodavatelů, viz obrázek 6, lze porovnat, že tři ze čtyř dodavatelů položek A a B mají největší podíl na tržbách podniku. Dodavatel D3 má více než dvojnásobné množství lahví než kterýkoli jiný dodavatel.



Obrázek 6: Počet prodaných lahví podle dodavatelů za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)

Počet prodaných lahví odráží spokojenost zákazníků, protože nabídka se mění také na základě jejich hodnocení. V jednotlivých měsících se poměr spotřeby jednotlivých vín mírně liší, ale z dlouhodobého hlediska na prvních příčkách se opakují stále ta stejná vína. Z toho vyplývá, že hodnocení zákazníků je dobrá zpětná vazba a pro podnik je jedním z hlavních faktorů v řízení zásob, kterým se řídí. Počet prodaných lahví závisí mimo jiné na tom, jak dlouho je dané víno v nabídce prodejny. Platí zde přímá úměrnost – s rostoucí dobou v prodeji roste počet prodaných lahví.

7 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Výběr nových dodavatelů se prokázal jako systematický a důkladný, celkový proces je detailně promyšlený. Zapojení školených odborníků na víno je nezbytnou součástí, která zvyšuje kvalitu a věrohodnost podniku. Následující návrhy mohou přispět ke zlepšení identifikovaných nedostatků.

Rozšíření hodnotícího formuláře pro 1. kolo výběru

V 1. kole výběru dodavatelů hodnotí skupina odborníků a zástupci podniku. Hodnotí se pouze na základě kvality, přesto, že se podnik rozhoduje i s ohledem na cenu. Důležitá je také vzdálenost, která není klíčová, ale jistou váhu má také. Návrhem je rozšířit formulář pro hodnocení o dodatkovou tabulku, která zahrnuje cenu a vzdálenost. Jedná se o jednoduchý princip váženého hodnocení. Váhy jsou na úsudku zástupce podniku. Návrhem této tabulky je tabulka 10, data v ní jsou ilustrační. Výsledky této tabulky jsou chápány tak, že čím nižší výsledek, tím lepší. Protože cena i vzdálenost čím jsou nižší, tím jsou lepší. U hodnocení kvality je to naopak, na stupnici 1 – 10 platí, čím větší číslo, tím lepší. Proto je tato tabulka navržena odděleně. Tato tabulka by sloužila pouze pro zástupce podniku, kteří hodnotí vína společně s odborníky, a pomohla by při rozhodování mezi víny se stejným hodnocením a při nakupování.

Tabulka 10: Dodatková tabulka - váhové hodnocení ceny a vzdálenosti (vlastní zpracování)

Vzorek	Cena (Kč)	Váha	Vzdálenost (km)	Váha	Výsledek
1	150	0,7	2	0,3	105,6
2	130		10		94,0
3	160		23		118,9
4	190		4		134,2
5	200		8		142,4
6	140		15		102,5
7	160		32		121,6
8	180		21		132,3
9	170		25		126,5
10	160		6		113,8

Souhrnné hodnocení dodavatelů

Návrh na zlepšení se týká zavedení hodnocení dodavatelů se zaměřením na jejich výkonnost. Transparentnost hodnocení a výběru portfolia je pro podnik velká konkurenční výhoda a pro zákazníky je to zajímavá událost. Nicméně podnik nemá zavedeno hodnocení

dodavatelů na základě spolupráce s dodavatelem. Souhrnné hodnocení dodavatelů jedenkrát ročně po ukončení sezóny z hlediska jejich schopnosti plnit požadavky za uplynulé období by umožnilo zhodnotit vztah mezi podnikem a dodavatelem. Na základě tohoto hodnocení by následně podnik mohl motivovat dodavatele ke zlepšení nedostatků a zaměřit se na ty bezproblémové například tak, že by je upřednostnil před ostatními, pokud by nastala fáze rozhodování mezi dvěma dodavateli.

Spolupráce se začínajícími a malými vinaři

Po nějaké době se může stát, že dodavatelé se budou stále opakovat a podnik by nepřinášel stále něco nového. Návrhem s cílem udržení stálých zákazníků je zapojit do spolupráce lokální vinaře (ze Strážnice a nejbližšího okolí), kteří nesplňují podmínky kvůli příliš malé velikosti produkce a vytvořit z jejich produktů limitovanou edici, která by byla nabízena v prodejně. Výběr konkrétních vín by podléhal klasickému postupu, aby byla zaručena požadovaná kvalita. Počet vín by byl menší, aby podnik nemusel vynaložit příliš vysoké náklady spojené s výběrem. Tato limitovaná edice by byla jednorázová a krátkodobá a mohla by přilákat nové zákazníky a udržet stálé. Zároveň by mohla zviditelnit začínající vinaře.

8 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ ZÁSOB

Nejkritičtější částí v řízení zásob se ukázalo chlazení vína. Kapacita prodejny a meziskladu při vysoké poptávce není dostatečná, je nutné několikrát za den jezdit do hlavního skladu pro doplnění zásob. Následující návrh můžou pomoci tyto problémy vyřešit.

Chladicí zařízení v hlavním skladu

Vybavením hlavního skladu chladicím zařízením by zásobování bylo flexibilnější a prodejna by se mohla zásobovat vychlazenými lahvemi přímo z hlavního skladu, a tak vynechat mezisklad, když není potřeba mít rychle dostupné zásoby v dosahu. Zásobování z hlavního skladu do prodejny by bylo přínosné hlavně při doplňování zásob před otevírací dobou, což by mohlo vyřešit problém s oddalováním otevírací doby kvůli době chlazení vína. Následující tabulka 11 srovnává tři vinotéky, které jsou dostupné na trhu. Nejlepší varianta je označena zeleným polem. V kategorii cena je nejlepší cena nejnižší. Co se týče kapacity lahví, pro podnik je nejvhodnější z těchto možností 81 lahví, protože nejlépe kopíruje kapacitu prodejny a meziskladu a má k dispozici pár míst navíc. Varianta s 98 lahvemi by byla zbytečně velká. Počet polic nejlépe vyhovuje 13 podle počtu druhů vín. Teplotní rozsah je požadován 8 – 16 °C, čemuž nejlépe vyhovuje prostřední vinotéka. Energetická třída C je nejušpornější, spotřeba energie za rok je žádoucí co nejnižší. K 25. 4. 2024 se z těchto tří výrobků zdá jako nejvhodnější vinotéka Hoover HWC 200 EELW/N, viz obrázek 7.

Tabulka 11: Porovnání chladicích zařízení (vlastní zpracování podle Klarstein, Hoover a MAXXO, 2024)

	Klarstein Vinamour 54D	Hoover HWC 200 EELW/N	MAXXO BC237L - C
CENA	17 207 Kč	12 490 Kč	11 990 Kč
KAPACITA LAHVÍ	54	81	98
POČET POLIC	8	13	5
TEPLOTNÍ ROZSAH	5 - 18 °C	7 - 18 °C	4 - 18 °C
ENERGETICKÁ TŘÍDA	G	G	C
SPOTŘEBA ENERGIE ZA ROK	147 kWh	174 kWh	449 kWh
UMÍSTĚNÍ	3.	1.	2.



Obrázek 7: Vinotéka Hoover HWC 200 EELW/N (Hoover, 2024)

Zvýšení kapacity meziskladu

Navýšení kapacity meziskladu dvojnásobně pro rychlejší a plynulejší zásobování. Kapacita prodejny je rovna kapacitě meziskladu. V meziskladu se víno chladí, v prodejně také, ale je žádoucí, aby do prodejny lahve vstupovaly již v požadované teplotě. Když se rychle vyprodají zásoby v prodejně a doplní se z meziskladu, mezisklad se následně doplní z hlavního skladu, ale je potřeba určitý čas na vychlazení těchto lahví. Proto zvýšení kapacity dvojnásobně by zajistilo, že by byly vždy k dispozici vyhlazené lahve. Také by se méně muselo jezdit do hlavního skladu. Tento model by pomohl se zásobováním hlavně při kulturních akcích, kdy se za krátkou dobu prodá velké množství lahví.

Úprava rozvržení skladu

Jelikož jsou vína skladována podle druhu a mají přidělené pozice a tím omezený maximální možný počet lahví na druh, na základě provedené ABC analýzy v praktické části bych přizpůsobila skladovací prostory podle skupin. Pro položky skupiny A navýšit kapacitu, tím by se snížily náklady spojené s dopravou, objednávalo by se po větším množství, nemuselo by se zásobovat často a prodej je u těchto položek zaručený. U položek skupiny B není nutno

měnit kapacitu, ale u položek skupiny C by mohla být zmenšena a zbývající prostor vyčleněn právě pro položky skupiny A.

Zvýšení kapacity hlavního skladu

Kapacita hlavního skladu je dostatečná a v současné chvíli vystačí potřebám. Do budoucna by ale tato kapacita omezovala podnik v růstu, a proto bude vhodné zvážit možnosti rozšíření kapacity hlavního skladu. Zvýšením kapacity by se snížily náklady na dopravu a četnost cest. Také by to zvýšilo jistotu dostupnosti zásob. Podnik by se mohl předzásobit na delší dobu dopředu a tím by si pojistil dostatečnou zásobu některých nejžádanějších vín.

9 ZÁVĚR

Práce se zaměřovala na prodejní podnik, který je přímo orientovaný na konečného zákazníka. Po přezkoumání dostupné literatury lze shledat, že množství literatury na téma výběr dodavatelů a hodnocení dodavatelů je rozmanité. Literatura, která se zabývá hodnocením produktů koncovými zákazníky, které ovlivňuje do určité míry i hodnocení dodavatelů je strohá, zaměřená spíše z hlediska marketingu pro internetové obchody. Literatura pojednávající o řízení zásob je také velmi široká a pestrá.

Teoretická část se věnovala procesu výběru dodavatelů zahrnující všechny důležité náležitosti, představila možná kritéria, podle kterých podniky posuzují dodavatele, používané metody, dále se věnovala průběžnému hodnocení dodavatelů a řízení vztahů s dodavateli. V druhé části bylo pojednáváno o řízení zásob, druhích zásob a byla představena ABC analýza, která je používaná pro kontrolu a řízení zásob. Rešerše dostupné literatury pomohla vytvořit teoretický základ pro praktickou část. Praktická část se zabývala analýzou systému výběru dodavatelů, průběžným hodnocením a řízením zásob. Nejprve byl charakterizovaný podnik, kterého se práce týká, jeho vize a předmět podnikání a popsána sezónnost, podle které podnik tvoří strategii. V analýze výběru dodavatelů byl na základě prostudování poskytnutých materiálů, dotazování a vlastním pozorováním detailně popsán celý postup krok po kroku včetně souvisejících skutečností. Dále byl analyzovaný proces průběžného hodnocení produktů. Aby bylo možné pochopit vztah mezi řízením zásob a hodnocením a výběrem dodavatelů, bylo zapotřebí popsat řízení zásob, způsob skladování a zásobování. K analýze zásob byla použita ABC analýza, která se zaměřovala na počet prodaných lahví. Byli identifikováni nejvýznamnější dodavatelé a nejvíce prodávaná vína. Podle získaných informací z provedených analýz byly navrženy náměty na zlepšení nalezených nedostatků.

Návrhy byly předloženy podniku, který většinu z nich shledal za zajímavou a reálnou. Dokonce již nad některými způsoby zlepšení dříve uvažovali, a tak návrhy pomohly v rozhodování, zda je vhodné se k nim vrátit a zabývat se jimi více. Některé návrhy nejsou v současné chvíli realizovatelné anebo se zdají být spíše ztrátové než přínosné.

Návrh zavedení hodnocení dodavatelů z hlediska výkonnosti po ukončení sezóny podnik shledává za užitečný, avšak ne nutný. Vzhledem totiž k nižšímu počtu stálých dodavatelům, takové hodnocení není nutné, ale pro kompletní dokumentaci a vedení evidence o dodavatelích je vhodné toto hodnocení provádět. Podnik zvažuje po konci další sezóny

toto hodnocení zavést. Návrh rozšíření hodnotícího formuláře pro první kolo výběru dodavatelů byl také ohodnocen jako vhodný. Návrh ohledně limitované edice byl označen za nereálný. Tato novinka by skutečně podpořila místní malovinaře a přilákala nové zákazníky, nicméně není možné tento návrh zrealizovat. Všichni současní vinaři z okolí vhodní pro podnik již byli prověřeni nebo s nimi podnik spolupracuje či spolupracoval. Takových vinařů, kteří by byli pro podnik noví a zajímaví, v okolí mnoho není. Hlavním problémem je, že tito vinaři nepodnikají, a proto by z právního hlediska nebylo možné s nimi uzavřít obchod. Dalšími důvody zamítnutí návrhu jsou vysoké náklady na tento projekt a nedostatečná kapacita jak časová, tak skladovací.

Návrh na změnu přizpůsobení skladovacích prostor podle výsledků ABC analýzy podnik přijal jako vhodné vylepšení a implementuje ho. Podnik schválil návrh na pořízení chladicího zařízení do hlavního skladu. Pořízení velkokapacitní vinotéky usnadní zásobování a chlazení vína, což podnik shledává za největší problém v řízení zásob. Jak je uvedeno v praktické části, podnik občas dočasně stahuje vína z nabídky nebo oddaluje otevírací dobu právě kvůli chlazení vín. Pořízení tohoto zařízení by nepřímo mohlo přispět k vyšším tržbám, protože by bylo možné mít vždy vychlazené lahve, a tak tyto dva problémy odstranit. Podnik shledává, že cena nového zařízení v poměru k tržbám je přijatelná a konkrétní navržené zařízení za vhodné ke koupi. Chladicí zařízení bude pořízeno a uvedeno do provozu do konce roku 2024. Návrh na rozšíření kapacity meziskladu není možné uskutečnit. Podnik si je vědom skutečnosti, že rozšířit kapacitu tohoto článku by velmi usnadnilo zásobování, ale pořízení nového meziskladu, případně rozšíření stávajícího, není možné, protože podnik nemá možnost zajistit další vhodné prostory. Prodejna s meziskladem se nachází na pronajatém pozemku, který je již plně využitý, a v blízkém okolí nejsou jiné vhodné prostory pro mezisklad. Kromě toho pronajat další prostor by pro podnik bylo nerentabilní.

Cílem této práce bylo analyzovat systém výběru a hodnocení dodavatelů ve vybraném podniku zabývajícím se prodejem vína, identifikovat nedostatky a navrhnout vhodná řešení. Na základě zjištěných skutečností a podaných návrhů lze cíl shledat za naplněný.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CAO, Yang; UMBERGER, Geanie; SHELTON, Aubrey a BUTTS, Tami, 2022. Development of a Supplier Scorecard for a Medical Device Company to Formalize Its Supplier Monitoring and Re-evaluation Process Toward ISO13485:2016. Online. Journal of Pharmaceutical Innovation. Roč. 17, č. 1, s. 1295-1304. ISSN 1939-8042. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s12247-021-09604-y>. [cit. 2024-03-31].

ČESKO, 1995. Zákon č. 115 ze dne 26. května 1995, o vinohradnictví a vinařství a o změně některých souvisejících právních předpisů. Online. In: Sbírka zákonů České republiky. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-115>. [cit. 2024-02-20].

DU, Jian; LIU, Yutong; UM, Ki-Hyun a KANG, Mingu, 2023. Effect of supplier development on innovation performance: moderating role of supplier evaluation and IT use with suppliers. Online. Total Quality Management & Business Excellence. Roč. 34, č. 12, s. 1508-1525. ISSN 1478-3371. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2182676>. [cit. 2024-03-30].

DUBOVEC, Juraj, 2017. Logistika. Žilina: EDIS - vydavatel'ské centrum ŽU. ISBN 978-80-554-1343-3.

DUPAL, Andrej, 2018. Logistika. Sprint 2. ISBN 978-80-89710-44-7.

GROS, Ivan; BARANČÍK, Ivan a ČUJAN, Zdeněk, 2016. Velká kniha logistiky. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 9788070809525.

HARRISON, Alan; HOEK, Remko van a SKIPWORTH, Heather, 2014. Logistics management and strategy. 5. Pearson. ISBN 9781292004150.

HUANG, Jianping Coco a RADIGHIERI, Jeffrey P., 2022. Spillover effect in supplier related product recall: the impact of supplier COO on product evaluations. Online. Journal of Marketing Theory and Practice. Roč. 30, č. 4, s. 512 - 525. ISSN 1069-6679. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/10696679.2020.1806079>. [cit. 2024-03-31].

HUANG, Xin; QI, Xioyan; CHEN, Hongzhuan a CAI, Xiang, 2023. Selecting suitable key supplier for core components during smart complex equipment central-private enterprises collaborative development process: from two different forms of evaluation information and matching perspective. Online. Journal of Systems Engineering and Electronics. Roč. 34, č. 4, article 97, s. 939-954. ISSN 1671-1793. Dostupné z: <https://doi.org/10.23919/JSEE.2023.000099>. [cit. 2024-03-26].

HWC 200 EELW/N, 2024. Online. In: CANDY HOOVER GROUP S.R.L. Hoover. Dostupné z: https://www.hoover-home.com/cs_CZ/vinoteky/34004584/hwc-200-eelw-n/. [cit. 2024-04-28].

JOHNSEN, Thomas E.; HOWARD, Mickey a MIEMCZYK, Joe, 2019. Purchasing and supply chain management. ISBN 978-1-315-16024-5.

KHAZAEI, Moein; HAJIAGHAEI-KESHTELI, Mostafa; RAJABZADEH, Ali; RAMEZANI, Mohammad; FOOLADVAND, Arvin et al., 2023. A multi-criteria supplier evaluation and selection model without reducing the level of optimality. Online. Soft Computing. Roč. 27, č. 1, s. 17175 - 17188. ISSN 1432-7643. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s00500-023-08954-8>. [cit. 2024-03-17].

LUKOSZOVÁ, Xenie, 2020. Logistika pro obchod a marketing. Jesenice: Ekopress. ISBN 978-80-87865-59-0.

MACUROVÁ, Pavla; KLABUSAYOVÁ, Naděžda a TVRDOŇ, Leo, 2018. Logistika. 2. upravené a doplněné vydání. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. ISBN 978-80-248-4158-8.

PAVLOUŠEK, Pavel a BUREŠOVÁ, Pavla, 2014. Vše, co byste měli vědět o víně...: ...a nemáte se koho zeptat. Grada. ISBN 978-80-247-4351-6. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/vse-co-byste-meli-vedet-o-vine-922/>

PIENAAR, W. J. a VOGT, J. J., 2016. Business logistics management. 5th edition. Cape Town: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-041566-2.

PRAKASH, Surya; ARORA, Anubhav; NILAISH; PRAKASH, Chadra a SRIVASTAVA, Ashish, 2023. Supplier evaluation and selection in the constrained environment of advance purchasing. Online. Journal of Global Operations and Strategic Sourcing. Roč. 16, č. 3, s. 661 - 682. ISSN 2398-5364. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JGOSS-12-2021-0103>. [cit. 2024-03-31].

RICHARDS, Gwine a GRINDSTED, Susan, 2013. The logistics and supply chain toolkit. London: KoganPage. ISBN 978074968088.

SHARIFABADI, Ali Morovati; SADRABADI, Alireza Naser; BEZEGABADI, Fatemeh Dehghani a PEIROW, Seed, 2016. Presenting a Model for Evaluation and Selecting Suppliers using Interpretive Structure Modeling (ISM). Online. International Journal of

Industrial Engineering & Production Research. Roč. 27, č. 2, s. 109-120. ISSN 2008-4889. Dostupné z: <https://doi.org/10.22068/ijiepr.27.2.109>. [cit. 2024-03-30].

SINGH, Deepesh a VERMA, Ajay, 2017. Inventory Management in Supply Chain. Online. Materials Today: Proceedings. Roč. 5, č. 5, s. 3867 - 3872. ISSN 3867–3872. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2017.11.641>. [cit. 2024-04-03].

ZIEGELE, Marc a WEBER, Mathias, 2014. Example, please! Comparing the effects of single customer reviews and aggregate review scores on online shoppers' product evaluations. Online. Journal of Consumer Behaviour. Roč. 14, č. 2, s. 103 - 114. ISSN 1479-1838. Dostupné z: <https://doi.org/10.1002/cb.1503>. [cit. 2024-03-26].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AHP	Analytic Hierarchy Process Analytický hierarchický proces
DEMATEL	Decision Making Trial and Evaluation Laboratory Laboratoř pro zkoušení a hodnocení rozhodovacích procesů
FDEMATEL	Fuzzy Decision Making Trial and Evaluation Laboratory Rozhodovací metoda a hodnocení laboratoře pro rozhodování s neurčitostí
FMEA	Failure Mode and Effects Analysis Analýza možných vad
MDM	Multi-Dimensional Method Vícedimenzní metoda
MZV	Moravské zemské víno
RFI	Request for Information Žádost o informace
RFP	Request for Proposal Žádost o nabídku
RFQ	Request for Quote Žádost o cenovou nabídku
RR	Ryzlink rýnský
RV	Ryzlink vlašský
TOPSIS	Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution Technika pro pořadí preference podle podobnosti s ideálním řešením
ø	Průměr

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Optimum pojistné zásoby (Macurová et al., 2018).....	27
Obrázek 2: Poměr prodaných lahví v hlavní a vedlejší sezóně 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	34
Obrázek 3: Schéma toku zásob a informací (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 4: Počet prodaných lahví - porovnání roků 2021, 2022 a 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	45
Obrázek 5: Paretův diagram s Lorenzovou křivkou (vlastní zpracování)	48
Obrázek 6: Počet prodaných lahví podle dodavatelů za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů).....	48
Obrázek 7: Vinotéka Hoover HWC 200 EELW/N (Hoover, 2024).....	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Příklad rozvržení vah (vlastní zpracování podle Macurová et al., 2018)	21
Tabulka 2: Rozdělení do kategorií po hodnocení 1. kola výběru dodavatelů (vlastní zpracování dle interních dokumentů)	37
Tabulka 3: Výsledky prvního kola výběru portfolia (vlastní zpracování dle interních dokumentů)	38
Tabulka 4: Výsledky druhého kola výběru (vlastní zpracování dle interních dokumentů)	39
Tabulka 5: Výsledky hodnocení řízené degustace dodavatele D3 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)	41
Tabulka 6: Seznam všech vín ve stálé nabídce za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)	44
Tabulka 7: Spotřeba lahví za rok 2023 (vlastní zpracování dle interních dokumentů)	46
Tabulka 8: ABC analýza - výsledky (vlastní zpracování)	47
Tabulka 9: Shrnutí výsledků ABC analýzy (vlastní zpracování)	47
Tabulka 10: Dodatková tabulka - váhové hodnocení ceny a vzdálenosti (vlastní zpracování)	50
Tabulka 11: Porovnání chladicích zařízení (vlastní zpracování podle Klarstein, Hoover a MAXXO, 2024)	52

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: První kolo výběru dodavatelů – všichni hodnotitelé

Příloha P II: Druhé kolo výběru dodavatelů – všichni hodnotitelé

Příloha P III: Degustační karta – volná degustace

Příloha P IV: Řízená degustace dodavatele D3

Příloha P V: Hodnocení všech vín za rok 2023

Příloha P VI: Objednávky k 14. 8. 2023

**PŘÍLOHA P I: PRVNÍ KOLO VÝBĚRU DODAVATELŮ – VŠICHNI
HODNOTITELÉ**

Vino	Odrůda	Dodavatel	Hodnotitel			σ Hodnocení
			H1	H2	H3	
A	Ryzlink rýnský	D1	8,5	7,5	7,5	7,8
B	Frankovka	D1	8,5	8,5	-	8,5
C	Chardonnay	D3	8	7,5	7,5	7,7
D	Rulandské bílé	D3	8,5	8	7,5	8,0
E	Ryzlink rýnský	D3	9	7,5	9,0	8,5
F	Frizzante RR/RV	D3	8,5	7,5	8,3	8,1
G	Tramín červený	D3	8,5	8	7,8	8,1
H	Cabernet Moravia	D3	8,5	8	8,0	8,2
I	Sauvignon	D3	8	7,5	8,3	7,9
J	Pinot blanc	D2	8	7	-	7,5
K	Johanniter	D2	7,5	7,5	-	7,5
L	Pálava	D4	8	8	-	8,0
M	Ryzlink rýnský	D4	9	9	9	9,0
N	Malverina	D6	7,5	7,5	-	7,5
O	Rulandské bílé	D5	7,5	7,5	7,5	7,5
P	Muškat moravský	D5	7,5	7,5	-	7,5
Q	Sauvigner gris	D2	7,5	7,5	-	7,5
R	Cabernet Moravia	D2	8	8	-	8,0

PŘÍLOHA P II: DRUHÉ KOLO VÝBĚRU DODAVATELŮ – VŠICHNI HODNOTITELÉ

Vino	Odrůda	Dodavatel	Hodnotitel																								Ø Hodnocení		
			H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24		H25	H26
M	Ryzlink rýnský	D4	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1,31	
P	Muškát moravský	D5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1,35	
R	Cabernet Moravia	D2	1	1	1	2	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1,46	
F	Frizzante RR/RV	D3	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1,50
J	Pinot blanc	D2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1,65
N	Malverina	D6	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,65
L	Pálava	D4	1	1	-	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1,68
Q	Sauvigner gris	D2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1,69
K	Johanniter	D1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	1	1,73
B	Frankovka	D2	1	1	3	1	2	1	2	2	2	1	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1,73
C	Chardonnay	D3	2	2	2	1	3	2	2	2	1	2	1	1	1	3	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	1,81
E	Ryzlink rýnský	D3	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1,81
O	Rulanské bílé	D5	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,88
A	Ryzlink rýnský	D1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1,88
H	Cabernet Moravia	D3	3	2	3	3	2	2	3	1	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1,92

PŘÍLOHA P III: DEGUSTAČNÍ KARTA – VOLNÁ DEGUSTACE

Pořadí	Odrůda	Jakost	Medaile	Ročník	Druh		Vinařství	Cukr	Kyseliny	Alkohol	HODNOCENÍ HOSTŮ				
											1	2	3	4	5
1	Muškat moravský	kabinet	PWT	2021	bílé	suché	D2	2,8	5,6	11,5%					
2	Müller Thurgau	jakostní		2022	bílé	suché	D5	6,1	5,9	12,5%					
3	Rulanské bílé	jakostní		2015	bílé	suché	D5	7	7,7	11,5%					
4	Tramín červený	pozdní sběr	SALON 2021	2019	bílé	suché	D5	5,8	7,1	12,5%					
5	Neuburské	MZV		2018	bílé	polosuché	D7	10,1	6,9	12,5%					
6	Chardonnay	jakostní	PWT	2021	bílé	polosuché	D1	10,6	6,8	11,5%					
7	Johanniter	MZV		2020	bílé	polosuché	D3	12	7,5	13,0%					
8	Pálava	pozdní sběr	VINEX	2019	bílé	polosladké	D2	19	6,2	12%					
9	Cabernet Moravia	MVZ		2022	červené	suché	D4	0,7	5,4	13%					
10	Zweigeltrebe	výběr z hroznů		2018	červené	suché	D6	0,3	5,5	13,5%					

PŘÍLOHA P IV: ŘÍZENÁ DEGUSTACE DODAVATELE D3

Vino	Odrůda	Druh	Cena	Hodnotitel																		ø Hodnocení
				H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H9	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18	
I	Sauvignon	bílé	160	1	2	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1,33
S	Frankovka	červené	170	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1,39
T	Pinot Noir	červené	200	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	2	1,39
G	Tramín červený	bílé	160	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1,50
U	Ryzlink vlašský	bílé	170	1	3	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1,56
C	Chardonnay	bílé	160	1	2	3	1	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2	1	2	1	2	1,61
V	Ryzlink rýnský	bílé	160	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	3	1	3	1	2	3	2	2	1,67
W	Chardonnay Orange	oranžové	220	3	1	2	2	3	2	1	1	1	2	1	2	3	1	1	2	1	1	1,67
X	Rulandské bílé	bílé	160	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	3	1	3	1	1	2	3	1	1,72
D	Rulandské bílé	bílé	160	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	3	3	1	1	2	3	3	1,78
Y	Frizzante rosé	růžové	150	2	3	3	1	2	1	4	2	1	3	1	2	1	2	1	2	1	2	1,89
Z	Müller Thurgau	bílé	130	3	1	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	1	2	1	3	2,11

PŘÍLOHA P V: HODNOCENÍ VŠECH VÍN ZA ROK 2023

Víno	Odrůda	Ročník	Druh		Dodavatel	Hodnocení
AJ	Alibernet barrique	2019	červené	suché	D7	1,13
AB	Merlot	2021	červené	suché	D4	1,17
AG	Merlot	2020	červené	suché	D9	1,20
AK	Ryzlink rýnský	2018	bílé	suché	D5	1,22
N	Malverina	2021	bílé	polosuché	D6	1,23
AL	Rulandské modré	2019	červené	suché	D5	1,29
AD	Sauvignon	2022	bílé	polosladké	D6	1,29
I	Sauvignon	2022	bílé	suché	D3	1,33
AM	Ryzlink vlašský	2021	bílé	suché	D5	1,34
AE	Frašťák	2022	bílé	polosuché	D2	1,36
K	Johanniter	2022	bílé	polosladké	D2	1,35
AN	Sauvignon	2022	bílé	polosuché	D7	1,37
S	Frankovka	2020	červené	suché	D3	1,39
T	Pinot Noir	2020	červené	suché	D3	1,39
AO	Rulandské bílé	2021	bílé	suché	D8	1,39
F	Frizzante RR/RV	2022	bílé	brut	D3	1,39
AP	Chardonnay barrique	2018	bílé	suché	D8	1,39
AQ	Sylvánské zelené	2021	bílé	polosuché	D8	1,39
R	Cabernet Moravia barrique	2022	červené	suché	D2	1,39
AR	Sauvignon	2021	bílé	polosuché	D8	1,39
AS	Chardonnay	2019	bílé	suché	D5	1,39
AA	Neuburské	2021	bílé	suché	D7	1,40
M	Ryzlink rýnský	2021	bílé	suché	D4	1,40
AT	Pálava	2022	bílé	polosuché	D2	1,43
A	Ryzlink rýnský	2022	bílé	suché	D1	1,45
AU	Tramín červený	2022	bílé	polosuché	D1	1,45
AF	Ryzlink rýnský	2021	bílé	polosuché	D5	1,47
AV	Sauvignon	2021	bílé	suché	D5	1,47
H	Cabernet Moravia	2021	červené	suché	D3	1,48
AW	Cuvée Starák	2021	bílé	suché	D5	1,50

Víno	Odrůda	Ročník	Druh		Dodavatel	Hodnocení
AX	Muškat moravský	2021	bílé	polosuché	D5	1,50
AY	Pálava	2022	bílé	suché	D6	1,50
AZ	Zweigeltrebe	2021	červené	polosuché	D6	1,50
G	Tramín červený	2022	bílé	polosladké	D3	1,50
BA	Neuburské	2022	bílé	polosuché	D8	1,52
BB	Rulandské bílé	2021	bílé	suché	D5	1,53
O	Rulandské bílé	2013	bílé	suché	D5	1,53
BC	Rulandské modré rosé	2022	růžové	polosuché	D7	1,53
P	Muškat moravský	2022	bílé	polosuché	D5	1,54
BD	Irsai Oliver	2022	bílé	polosuché	D6	1,54
BE	Hibernal	2022	bílé	polosuché	D1	1,55
U	Ryzlink vlašský	2022	bílé	polosuché	D3	1,56
BF	Veltlínské zelené	2020	bílé	polosuché	D7	1,57
BG	Cabernet Sauvignon	2019	červené	suché	D8	1,57
C	Chardonnay	2021	bílé	suché	D3	1,60
BH	Cuvée Klíňák	2021	bílé	suché	D5	1,63
BI	Solaris	2022	bílé	polosladké	D7	1,63
BJ	Sylván zelený	2022	bílé	polosuché	D2	1,64
AC	Alibernet	2019	červené	suché	D8	1,65
BK	Ryzlink rýnský	2022	bílé	suché	D5	1,66
BL	Rulandské šedé	2022	bílé	polosuché	D1	1,66
L	Pálava	2022	bílé	polosladké	D4	1,67
V	Ryzlink rýnský	2022	bílé	suché	D3	1,67
W	Chardonnay Orange	2021	oranž.	suché	D3	1,67
J	Pinot blanc	2022	bílé	polosuché	D2	1,69
X	Rulandské bílé	2022	bílé	suché	D3	1,72
B	Frankovka	2021	červené	suché	D1	1,73
BM	Tramín červený	2022	bílé	polosuché	D4	1,74
D	Rulandské bílé	2021	bílé	suché	D3	1,78
BN	Sauvigner gris	2022	bílé	suché	D2	1,79
E	Ryzlink rýnský	2021	bílé	suché	D3	1,80
Q	Sauvigner gris	2022	bílé	suché	D2	1,80

Víno	Odrůda	Ročník	Druh		Dodavatel	Hodnocení
BO	Ryzlink rýnský	2021	bílé	suché	D9	1,80
BP	Rulandské šedé	2022	bílé	suché	D9	1,84
BQ	Ryzlink vlašský	2022	bílé	suché	D7	1,87
BR	Cabernet Sauvignon rosé	2022	růžové	suché	D8	1,87
BS	Rulandské bílé	2022	bílé	suché	D9	1,88
BT	Hibernal	2022	bílé	polosladké	D9	1,88
Y	Frizzante rosé	2022	růžové	polosladké	D3	1,89
BU	Dornfelder	2021	červené	suché	D2	1,90
BV	Ryzlink vlašský	2022	bílé	suché	D8	1,91
BW	Rulandské bílé	2022	bílé	suché	D4	1,93
K	Johanniter	2022	bílé	polosuché	D2	1,96
BX	Müller Thurgau	2022	bílé	suché	D8	1,96
BY	Rulandské bílé	2022	bílé	suché	D1	2,02
AH	Müller Thurgau	2021	bílé	suché	D5	2,03
BZ	Hibernal	2022	bílé	suché	D7	2,03
CA	Muškat moravský	2022	bílé	suché	D6	2,04
Z	Müller Thurgau	2022	bílé	suché	D3	2,11
CB	Modrý Portugal	2021	červené	suché	D7	2,13
CC	Pálava	2021	bílé	polosladké	D9	2,20
CD	Irsai Oliver	2022	bílé	suché	D7	2,20
CE	Sauvignon	2021	bílé	suché	D4	2,23
CF	Ryzlink vlašský	2022	bílé	suché	D2	2,30
AI	Chardonnay	2021	bílé	suché	D5	2,30

PŘÍLOHA P VI: OBJEDNÁVKY K 14. 8. 2023

Vino	Dodavatel	Cena vč. DPH	Objednávky																	CELKEM KS dodáno	Spotřeba měsíc	min. SKLAD	SPOTŘEBA týden	Objednávka	sklad	Suma sklad	Zásoba na týdny								
			13.04.2023	14.04.2023	2.5.2023	10.05.2023	23.05.2023	30.05.2023	31.05.2023	05.06.2023	12.06.2023	19.06.2023	27.06.2023	29.06.2023	05.07.2023	07.07.2023	09.07.2023	23.07.2023	31.07.2023									03.08.2023	11.08.2023	18.08.2023	20.08.2023	11.09.2023			
A	D1	180 Kč	6								36					30	42	30		30							174	43	6	11		33	5 940 Kč	3,1	
B	D1	170 Kč	60								36																11	107	14	6	4	končí	0	0 Kč	0,0
C	D3	160 Kč		30	18	24					42	24	18		12		42			18		48	12				288	72	6	18		19	3 040 Kč	1,1	
D	D3	160 Kč		60																			12					72	0	6	0		0	0 Kč	0,0
H	D3	170 Kč		6																			5					11	0	6	0		0	0 Kč	0,0
G	D3	160 Kč												18	30		36			24		48	12				168	34	6	8		26	4 160 Kč	3,1	
I	D3	160 Kč	6					36		36	36				42	36											192	74	6	19	končí	0	0 Kč	0,0	
AH	D3	130 Kč					12			12				12		12						12					60	19	6	5		5	650 Kč	1,0	
J	D2	176 Kč	30		12		12		18		12												3				87	22	6	5	končí	0	0 Kč	0,0	
K	D2	176 Kč	6																								6	0	6	0	končí	0	0 Kč	0,0	
R	D2	176 Kč			18		12		18		24						12										84	29	6	7	končí	0	0 Kč	0,0	
L	D4	185 Kč		60	24				42	18													6				150	34	6	8	končí	0	0 Kč	0,0	
M	D4	240 Kč		30	42	30			42		30					60	24					48					306	82	6	20		12	2 880 Kč	0,6	
O	D5	140 Kč	60								24						18										102	10	6	2		0	0 Kč	0,0	
N	D6	180 Kč	30		30			36		36			36	30		24			24	24		24					270	77	6	19		32	5 760 Kč	1,7	
F	D3	170 Kč		24	24	24		36			36	18		36	24	42			36								300	96	6	24		36	6 120 Kč	1,5	
AI	D5	136 Kč	30			30					30					24	18										132	34	6	8		24	3 264 Kč	2,9	
P	D5	136 Kč	30		30				12													18					90	17	6	4	končí	0	0 Kč	0,0	
AF	D5	184 Kč							36		30																66	26	6	7		0	0 Kč	0,0	
AD	D6	220 Kč											18	30		36			36		42	18					180	42	6	11		24	5 280 Kč	2,3	
T	D8	160 Kč													30			30			30						90	12	6	3		25	4 000 Kč	8,3	
E	D1	180 Kč																									0	0	6	0	končí	0	0 Kč	0,0	
AA	D7	140 Kč													30	24					18						72	12	6	3		17	2 380 Kč	5,7	
AG	D9	189 Kč										36			30												66	26	6	7		33	6 237 Kč	5,0	
AE	D2	190 Kč														24	36		36		36						132	38	6	10		24	4 560 Kč	2,5	
AB	D4	220 Kč															18			24	18						60	20	6	5		9	1 980 Kč	1,8	