

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

ANALÝZA OBCHODNÍHO PROCESU
FIRMY K-SERVIS, a.s.

Petra Kešnerová

Bakalářská práce

2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝROBU)

Jméno a příjmení: **Petra KEŠNEROVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**
Název tématu: **Analýza obchodního procesu firmy K-SERVIS, a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod (cíl práce)

1. Vymezení základních pojmů managementu
2. Charakteristika firmy K-SERVIS, a.s.
3. Analýza vztahu se zákazníky a dodavateli firmy K-SERVIS, a.s.
4. Návrh řešení na zlepšení řízení obchodních procesů firmy K-SERVIS, a.s.
5. Závěr
6. Literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prání: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

- Buchta, M. Základy managementu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000
Mládková, M. Management znalostí v praxi. Praha: Professional Publishing, 2004
Růžel, D. Zvláštnosti marketingu malých a středních podniků. Plzeň: Západočeská univerzita, 1997
Trunčáček, J. Management znalostí. Praha: C.H.Beck, 2004
Weesling, H. Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM. Praha: Gradus, 2003

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Jirásková
Ústav ekonomiky a managementu
Datum zadání bakalářské práce: 26. června 2008
Termín odevzdání bakalářské práce: 1. května 2009


Ing. Beata Kytěrová, Ph.D.
ředitelka

L.S.


Ing. Marcela Kabaná, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na mojí práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 23. 4. 2009

Petra Kešnerová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucím práce Ing. Kateřině Jiráskové, Ph.D. a Ing. Karlovi Šaterovi, Ph.D., MBA, který vedl tuto bakalářskou práci od 1. 2. 2009, za cenné připomínky a rady, které přispěly k napsání této bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala obchodnímu řediteli společnosti K-Servis, a.s. Břetislavovi Pospíšilovi za poskytnuté materiály a údaje o firmě.

Anotace

Tato bakalářská práce se věnuje analýze obchodního procesu. V teoretické části jsou popsány a vysvětleny pojmy management a vztahy se zákazníky a dodavateli. V praktické části se nejprve seznámíme se společností K-Servis, a.s., poté je zde analyzován obchodní proces společnosti K-Servis, a.s. Poslední kapitola je věnována návrhům na zlepšení obchodních procesů.

Klíčová slova

management, obchodní proces, zákazník, dodavatel, K-Servis, a.s.

Title

The analysis of business process of company K-Servis, a.s.

Annotation

This bachelor work presents the analysis of business process. In the theoretical part, there is described definition of the management, relationship with customers and relationship with suppliers. In practical part, there is presented the company K-Servis, a.s., then there is analysis of the business process of company K-Servis, a.s. The last chapter is focused on proposal for improvement of business process.

Keywords

management, business process, customer, supplier, K-Servis, a.s.

Seznam zkratek

| | |
|-----------------|---|
| a.s. | akciová společnost |
| CRM | (Customer Relationship Management) Management vztahů se zákazníky |
| CSR | (Corporate Social Responsibility) Společenská a sociální odpovědnost firem |
| ČR | Česká republika |
| ČSN | (původně Československá státní norma, později Československá norma) zákonem chráněné slovní spojení: česká technická norma |
| EN | evropské normy |
| EU | Evropská unie |
| HACCP | (Hazard Analysis Critical Control Point) Systém kritických bodů |
| ISO | (International Organization for Standardization) Mezinárodní organizace pro normalizaci |
| Kč | Koruna česká |
| SR | Slovenská republika |
| USA | (United States of America) Spojené státy americké |
| UV lampy | Ultra fialové lampy |

Obsah:

| | |
|---|-----------|
| Úvod | 9 |
| 1 Základní pojmy managementu | 10 |
| 1.1 Obchodní procesy | 10 |
| 1.2 Zajišťování efektivity | 10 |
| 1.3 Definice managementu | 11 |
| 1.4 Plánování | 12 |
| 1.4.1 Podstata plánování | 12 |
| 1.5 Organizování | 13 |
| 1.5.1 Základní principy organizování | 13 |
| 1.6 Personalistika | 15 |
| 1.7 Vedení lidí | 15 |
| 1.7.1 Motivace a stimulace | 16 |
| 1.8 Kontrolování | 16 |
| 1.8.1 Typy kontrol | 17 |
| 2 Vztah s dodavateli a odběrateli | 19 |
| 2.1 Vztah s dodavateli | 19 |
| 2.1.1 Základní pojmy | 19 |
| 2.1.2 Nákup | 20 |
| 2.1.3 Outsourcing | 21 |
| 2.1.4 Postup při definování požadavků na dodávky (dodavatele) | 21 |
| 2.1.5 Společné plánování s dodavateli | 23 |
| 2.1.6 Poptávka a hodnocení nabídky | 24 |
| 2.1.7 Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele | 25 |
| 2.2 Vztah se zákazníky (odběrateli) | 26 |
| 2.2.1 Zákazník (Odběratel) | 26 |
| 2.2.2 Vztah mezi zákazníkem a firmou | 27 |
| 2.2.3 Získávání zákazníků a vytvoření vazby | 27 |
| 2.2.4 Individualizace vztahů v marketingu | 28 |
| 3 Charakteristika firmy | 31 |
| 3.1 Historie firmy K – Servis, a. s. | 31 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.2 | Informace o činnosti společnosti K-Servis, a.s..... | 32 |
| 3.3 | Pozice na trhu společnosti K-Servis, a.s..... | 33 |
| 3.4 | Organizační struktura firmy K- Servis, a.s.:..... | 33 |
| 3.5 | Suroviny nabízené společností K-Servis, a.s..... | 34 |
| 3.6 | Obchodní partneři společnosti K-Servis, a.s. | 35 |
| 4 | Analýza vztahu s dodavateli a odběrateli | 37 |
| 4.1 | Cíle a plány společnosti K-Servis, a.s. pro rok 2007..... | 37 |
| 4.2 | Vztahy s dodavateli | 37 |
| 4.2.1 | <i>Postup dodávky suroviny</i> | <i>39</i> |
| 4.2.2 | <i>Stanovená pravidla chování pro dodavatele</i> | <i>39</i> |
| 4.3 | Vztahy se zákazníky (odběrateli) | 40 |
| 4.3.1 | <i>Vyhledávání nových zákazníků (odběratelů).....</i> | <i>42</i> |
| 4.3.2 | <i>Stanovená pravidla chování odběrateli společnosti K-Servis, a.s.....</i> | <i>42</i> |
| 4.3.3 | <i>Audity od zákazníků (odběratelů).....</i> | <i>43</i> |
| 5 | Návrh řešení na zlepšení řízení obchodních procesů firmy K-Servis, a.s..... | 44 |
| 5.1 | Zavedení ISO 9001 | 44 |
| 5.1.1 | <i>Přínosy normy ISO 9001 pro společnost K-Servis, a.s.</i> | <i>45</i> |
| 5.2 | Zavedení HACCP | 46 |
| 5.2.1 | <i>Přínosy pro společnost K-Servis, a.s.</i> | <i>46</i> |
| 5.3 | Zavedení ISO 22000..... | 47 |
| 5.3.1 | <i>Výhody ISO 22000 pro společnost K-Servis, a.s.</i> | <i>47</i> |
| 5.4 | Corporate Social Responsibility | 48 |
| 6 | Závěr | 49 |
| 7 | Literatura..... | 51 |
| | Seznam obrázků, tabulek a grafů..... | 52 |
| | Přílohy | 53 |

Úvod

Téma mé bakalářské práce je Analýza obchodního procesu firmy K-Servis, a.s. Tato firma je čistě obchodní společnost, a proto je pro ni důležité mít dobré vztahy se svými dodavateli a zákazníky. Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že vztahy s dodavateli a zákazníky se odrážejí jak v úspěchu, tak i v neúspěchu společnosti a popřípadě mají vliv na samotnou existenci společnosti. Je důležité si uvědomit, že získat nové dodavatele a zákazníky, udržet si je a mít s nimi dobré vztahy není v dnešní době snadné.

V první části své bakalářské práce se budu věnovat základním pojmům managementu a jejich vysvětlení. Ve druhé části se zaměřím na pojmy dodavatel a zákazník (odběratel), kde budou tyto pojmy objasněny.

V praktické části této bakalářské práce bude představena nejprve společnost K-Servis, a.s., zde bude popsána historie společnosti, činnost společnosti, její postavení na trhu, organizační struktura společnosti, nabízené suroviny a v neposlední řadě její obchodní partneři. V další části se budu věnovat analýze vztahů s dodavateli a zákazníky (odběrateli) společnosti K-Servis, a.s. V závěrečné části své bakalářské práce uvedu návrhy řešení na zlepšení řízení obchodních procesů společnosti K-Servis, a.s.

Teoretická část této bakalářské práce bude zpracována z odborných publikací, které se týkají především managementu, vztahů se zákazníky a dodavateli. Chtěla bych podotknout, že praktická část je zpracována z informací od společnost K-Servis, a.s. z roku 2007 z důvodu ochrany údajů.

V rámci mé bakalářské práce bude použita metoda syntézy poznatků o obchodním procesu společnosti K-Servis, a.s.

Hlavním cílem mé bakalářské práce je analýza obchodního procesu firmy K-Servis, a.s. a navrhnout řešení na zlepšení řízení obchodních procesů. Dílčím cílem je definovat vztahy společnosti K-Servis, a.s. s jejich dodavateli a zákazníky (odběrateli).

1 Základní pojmy managementu

Management jako takový je nedílnou součástí obchodních procesů. Pokud nebude firma správně fungovat uvnitř, tzn. jestliže si daná společnost nevytyčí určité cíle a poté plány jejich dosahování, a pokud nebudou jednotliví zaměstnanci vědět co a jak dělat, nebudou ani správně a efektivně fungovat obchodní procesy. Z toho důvodu je management pro obchodní procesy velmi důležitý.

1.1 Obchodní procesy ¹

Obchodní procesy existují v podniku proto, aby s jejich pomocí mohl podnik dosáhnout svých cílů determinovaných podnikovou strategií. Jinak by se dalo říci, že podobu obchodních procesů určuje podniková strategie.

Podniková strategie představuje smysl existence každého podniku. Podniková strategie definuje, co je předmětem podnikání, jakými činnostmi se podnik zabývá, jak je organizován a řízen a jaké jsou jeho cíle v oblasti obchodu, výroby, financí, provozu, marketingu, logistiky, aj.

Proces je logický sled úkolů transformujících nějaký vstup na nějaký výstup. Plnění jednotlivých úkolů v procesu je zajišťováno rolemi s jasně definovanými odpovědnostmi. Každý proces má definován svůj cíl, který představuje důvod, proč proces existuje. Celý proces je řízen, monitorován, měřen, vyhodnocován a neustále vylepšován.

1.2 Zajišťování efektivity

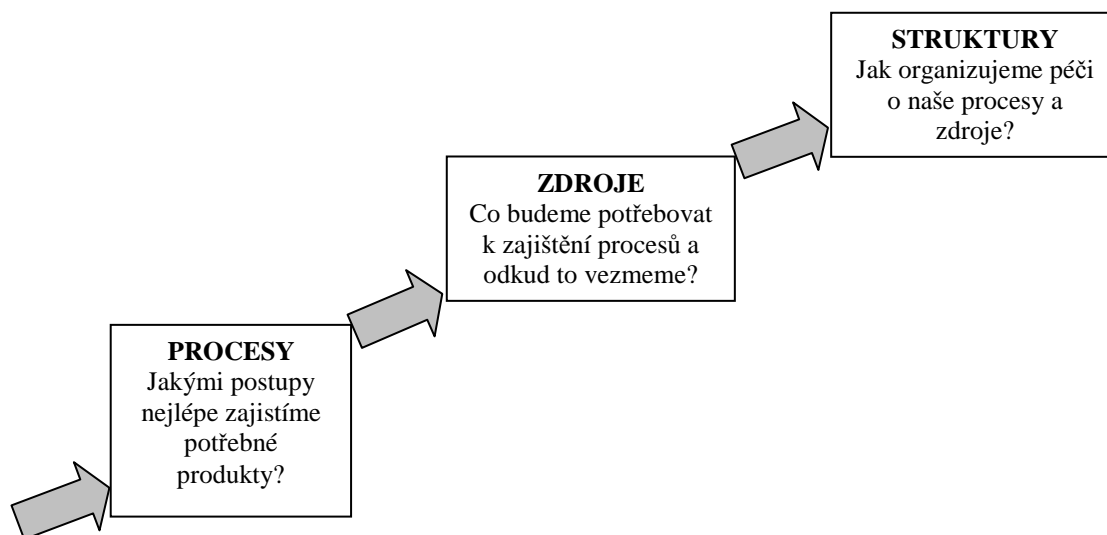
U zajišťování efektivity je důležité obrátit pozornost ke zdrojům a jejich užitečnosti. Toho se týkají tyto pojmy: procesy, zdroje a struktury.

Pro efektivitu firemních dějů je podstatné, aby byly dobře popsány a řízeny **firemní procesy**, které se mnohonásobně opakují v nezměněné podobě. Pokud se pečuje o jejich kvalitu, pak přínos každého zlepšení se znásobí počtem opakování.

¹ *Podnikové procesy* [online]. 2008 [cit. 2008-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.cruxit.com/rejstrik-pojmu.html#podnikove-procesy>>.

Mezi **zdroje** patří nejen tzv. tvrdé zdroje (např. elektrické rozvodné sítě), ale i podpůrné systémy, informační databáze, systém firemních myšlenek a lidské zdroje (vlastnosti, postoje a schopnosti lidí pro daný proces).

Péče a běh procesů a dostupnost kvalitních zdrojů a informací o procesech i zdrojích musí být určitým způsobem **strukturována** a někdo za ní musí být zodpovědný.²



Obrázek 1 Definice efektivity³

1.3 Definice managementu

Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažeři) užívají k zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace včetně její prosperity.⁴

² PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu 3. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5., str. 26

³ PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu 3. aktualizované a rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5., str. 27

⁴ BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management I. díl.* Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 89 s. ISBN 978-80-7395-126-9, str. 9

1.4 Plánování

Plánování je nejsložitější manažerská funkce. Cílem plánování je, že lidé (zaměstnanci) musí vědět, co je třeba dělat. Plánování je východiskem pro všechny ostatní manažerské funkce. Zahrnuje výběr poslání cílů a volbu činností pro dosažení cílů. Plánování vyžaduje rozhodování. Plán poskytuje racionální přístup k dosažení předem zvolených cílů. Plánování je proces, který vyžaduje vědomé určování průběhu činností a aby byl vědomě určován průběh činností a abychom zakládali naše rozhodování na zvolených cílech, našich znalostech a důležitých odhadech.⁵

1.4.1 Podstata plánování

Pomocí hlavních charakteristik plánování lze ilustrovat význam a podstatu plánování. Hlavní charakteristiky plánování jsou:

- ✓ Plánování přispívá k dosažení cílů a záměrů.
- ✓ Plánování je prioritní mezi manažerskými úlohami.
- ✓ Plánování se vztahuje na veškeré aktivity.
- ✓ Plánování umožňuje efektivní provádění činností.

Každý celkový plán a všechny jeho podpůrné plány by měly přispívat k dosažení cílů a záměrů podniku. Tato zásada plánování vychází z podstaty organizovaného podniku, jehož smyslem je dosažení skupinových záměrů prostřednictvím účelné spolupráce lidí.

Plánování je důležité také proto, aby se poznalo, jaká je potřeba vzájemných organizačních vztahů, jaká je nutná kvalifikace (popř. znalosti) pracovníků, jakým způsobem tyto pracovníky vést a jaký druh kontroly je vhodný.

Efektivnost plánů je dána stupněm dosažení vytyčených cílů popř. záměrů. Na druhé straně je efektivnost plánu dána tím, do jaké míry přispěl plán k dosažení cílů, vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizaci. Dosáhneme-li svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů, je plán možné považovat za efektivní.

Plánovací funkce vždy vychází ze čtyř základních faktorů, které musí být vzaty v úvahu a do plánu zahrnuty. Jsou to: cíle, akce, zdroje a pravidla.⁶

⁵ BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management I. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 89 s. ISBN 978-80-7395-126-9., str. 48

⁶ BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management I. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 89 s. ISBN 978-80-7395-126-9., str. 48

- ✓ **Cíle**, to znamená budoucí stavy organizace, kterých chce management dosáhnout.
- ✓ **Akce**, které znamenají specifické činnosti naplánované tak, aby bylo dosaženo zvolených cílů.
- ✓ **Zdroje**, které představují omezení, limity, ve kterých se organizace může pohybovat.
- ✓ **Pravidla** (způsoby realizace plánů), které umožňují konkrétním osobám cílů dosáhnout.

1.5 Organizování

Organizování je další ze složek řízení hned po plánování. Jakmile jsou jasné cíle, je třeba dané cíle uspořádaně převést do procesů, které jsou zabezpečovány útvary, které za tímto cílem chceme zformovat. Organizování je spojeno s vytvářením pracovních týmů, skupin pracovníků pověřených plnění určitých plánovaných úkolů.

Organizační struktura musí podporovat plnění plánu – je tedy nástrojem managementu chování organizace. Je tedy nutné nalézt takové uspořádání vazeb mezi zdroji chování organizace, které zaručí, aby její postup k vytyčeným strategickým cílům byl účelný a efektivní.

1.5.1 Základní principy organizování

Organizování vychází ze tří základních principů: dělba práce, pracovní specializace a koordinace.

Transformační proces přeměny vstupů do organizace na požadované výstupy je vhodné rozdělit do dílčích úkolů, které jsou snáze proveditelné. Každý dílčí úkol, který vychází z principu dělby práce, je prováděn některým z transformačních míst (tj. pracovníkem popř. skupinou pracovníků). Přidělení daného úkolu konkrétnímu nositeli je vymezeno na principu pracovní specializace. Nositeli daného úkolu mohou být pouze jedinci nebo týmy, kteří byli vycvičeni v požadované odborné specializaci.

1.6 Personalistika

Personalistikou se rozumí obsazování pozic v organizační struktuře a udržování jejich obsazení. Tato funkce je realizována pomocí identifikace požadavků na pracovní sílu, inventarizací disponibilních lidí, vybíráním, přijímáním, umístováním, hodnocením, povyšováním a školením.⁹

Personální plánování vychází z podnikatelské strategie. Účelem je, udělat si obrázek jak o kvalitativní, tak o kvantitativní potřebě zaměstnanců. Stanovení optimálního (potřebného) počtu zaměstnanců v odpovídajícím složení a kvalitě je úlohou personálního plánování.

Získávání pracovníků je proces, který má organizaci zajistit, získání dostatečného počtu zájemců na volná pracovní místa.

Hodnocení pracovníků představuje potřebu organizace hodnotit své zaměstnance, jsou tedy hodnoceny úspěchy a neúspěchy konkrétního zaměstnance při plnění zadaných úkolů. Pro organizaci bývá nezbytné věnovat hodnocení lidí pravidelnou a systematickou pozornost. V úvahu se musí také brát celková kompetence zaměstnance k plnění daných úkolů. V rámci hodnocení pracovníků se bere v úvahu výkon (dosahované výsledky při plnění svěřených úkolů v hodnoceném období), vývojové trendy (jak rozvíjí své zdroje vzhledem k rozvojovým strategickým intervalům) a vztahy.

Vzdělávání pracovníků je systematický proces změny pracovního chování, úrovně vzdělání a motivace zaměstnanců. Při vzdělávání zaměstnanců je nutné předem definovat vzdělávací strategii, díky které je zaměstnanec připraven na další pracovní příležitosti, které mu může organizace v budoucnu nabídnout.

1.7 Vedení lidí

Vedení lidí se interpretuje jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat a strhávat lidi pro správné plnění daných úkolů k dosažení stanovených cílů.

⁹ BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management II. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 69 s. ISBN 978-80-7395-127-6., str. 20

1.7.1 Motivace a stimulace¹⁰

Řízení vyžaduje vytváření a udržování takového prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů organizace. Cílem manažera je tedy motivace lidí.

Motivace je vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje jak psychickou tak fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Motivem je každá vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka, která se navenek projevuje jako důvod k jednání. Motivaci ovlivňují vnitřní kritéria (osobní cíle, způsob sebehodnocení, životní zkušenost, aj.) a vnější kritéria (společenské normy, morální kodex, právní normy, aj.)

Stimulace představuje soubor vnějších pobídek (podnětů), které usměřují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci. Motiv je vnitřní impuls, kdežto stimul představuje vnější pobídku. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit.

Manažerská motivace souvisí s uměním vytvořit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť zúčastnit se na plnění činností, které jsou v souladu s cíli firmy. Motivace pomáhá ve vrcholové formě vytvářet určité chování a myšlení lidí, které je v souladu s posláním organizace.

1.8 Kontrolování

Kontrolování je velmi důležitou manažerskou funkcí, která je spjata s ostatními manažerskými funkcemi. Dalo by se říci, že kontrolování znamená soustavné kritické hodnocení jevů a procesů s cílem přispět k rovnováze kontrolovaného systému.

Kontrola znamená zdroj informací o tom, jak a o kolik se skutečný průběh sledované činnosti liší od jejího očekávaného průběhu.

¹⁰ BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management II. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 69 s. ISBN 978-80-7395-127-6., str. 13

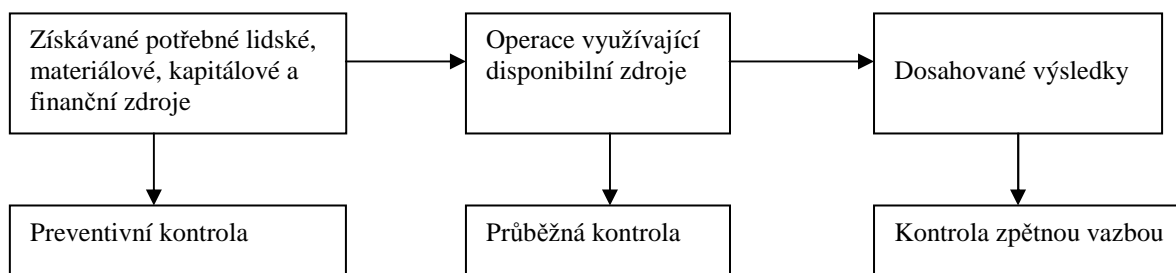
Kontrolní proces dělíme na tyto fáze:¹¹

- ✓ zabezpečení informací pro kontrolu,
- ✓ ověřování správnosti získaných informací,
- ✓ hodnocení kontrolovaných procesů,
- ✓ závěry a návrhy pro řídicí subjekt,
- ✓ zpětná kontrola.

1.8.1 Typy kontrol

Rozlišujeme tři základní typy kontrol: preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.

- **Preventivní kontrola** je zaměřena na kontrolu kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Lidské zdroje musí vyhovovat kvalifikačním požadavkům dané organizace. Materiály musí mít požadované vlastnosti a musí být k dispozici v požadovaném množství a v požadovaném čase. Také je důležité, aby měla organizace i dostatečné množství finančních zdrojů.
- **Průběžná kontrola** se zaměřuje na probíhající operace. Jejím úkolem je zjistit, jestli dané operace probíhají v souladu se stanovenými cíli – k tomu slouží standardy, odvozené od plánovaného průběhu daných aktivit. Průběžná kontrola se praktikuje nejčastěji pomocí osobního pozorování a zjišťování, zda jsou práce prováděny stanoveným způsobem a jestli přinášejí požadované výsledky.
- **Kontrola zpětnou vazbou** je zaměřena na konečné výsledky. Opatření jsou směřována na používané zdroje a operace. Kontrola zpětnou vazbou znamená, že historické výsledky jsou návodem pro budoucí akce.



Obrázek 4 Základní typy kontroly¹²

¹¹ BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management II. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 69 s. ISBN 978-80-7395-127-6., str. 36

¹² BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management II. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 69 s. ISBN 978-80-7395-127-6., str. 38

Informace, které získáme kontrolou, musí být věcné, přesné, hodnototvorné a plně využitelné pro řízení. Je nutné před začátkem kontroly definovat skladbu informací, které musí být kontrolou získány, a metody, které jejich získání umožní.¹³

Výsledky kontroly přispívají k dosažení strategických cílů organizace tím, že:¹⁴

- ✓ Pomáhají dodržovat věcné i termínové vazby mezi řešením jednotlivých pracovních úkolů.
- ✓ Průběžně generují informace o tom, co mělo být k určitému termínu uděláno a kdy a jak to bylo skutečně provedeno.
- ✓ Sledováním postupu k vytýčeným cílům působením organizace umožňují identifikovat odchylky od předpokladů, a podávají informace o jejich velikosti, směru, vývojových trendech i o příčinách jejich vzniku.
- ✓ Umožňují pravidelně hodnotit reálnost (nebo míru rizika) dosažení vytýčených cílů organizace a iniciují jejich úpravy, je-li to nezbytné.
- ✓ Podporují úsilí všech pracovníků organizace o dodržování platných norem, pravidel a metodických postupů při výkonu plánovaných pracovních činností.

¹³ PITRA, Z. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7., str. 220

¹⁴ PITRA, Z. *Základy managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7., str. 220

2 Vztah s dodavateli a odběrateli

2.1 Vztah s dodavateli

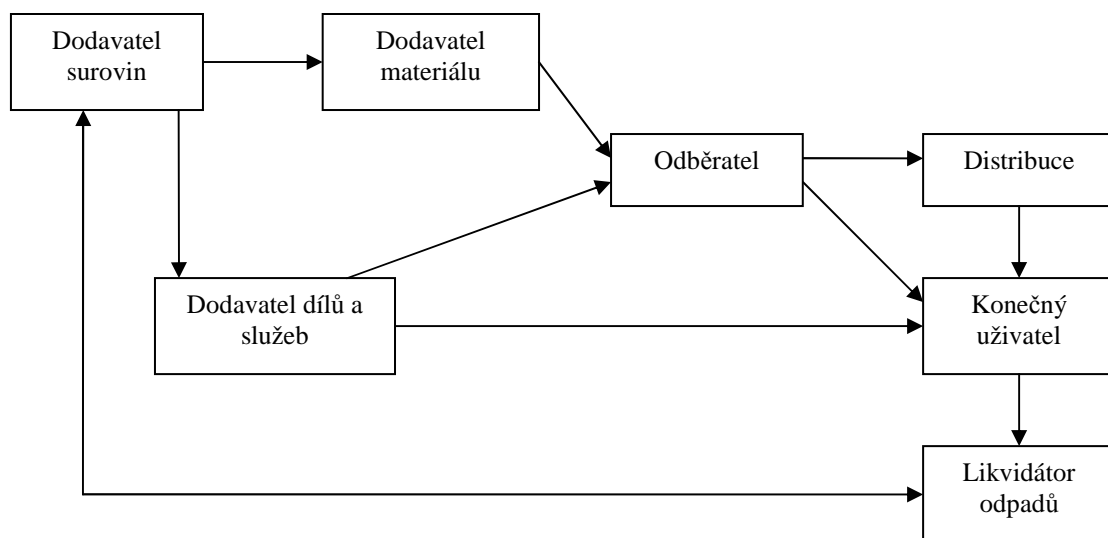
2.1.1 Základní pojmy¹⁵

Dodavatel je organizace nebo osoba, která poskytuje produkt. Externí dodavatel je dodavatel, od kterého nakupuje odběratel a subdodavatel je organizace nebo osoba, od které nakupuje dodavatel a která je dalším článkem dodavatelského řetězce.

Dodavatelský řetězec je integrovaný soubor činností nakupování, produkování a dodávání výrobků nebo služeb zákazníkům. Začíná u subdodavatelů dodavatelů a končí u zákazníků odběratelů. (viz. obrázek 5)

Nákup (nakupování) je proces, ve kterém odběratelé zabezpečují dodávky jako vstupy pro své vlastní procesy.

Partnerství s dodavateli je takový pracovní vztah mezi odběratelem a dodavatelem, který je budován na vzájemné důvěře a přináší nějakou hodnotu jak dodavateli, tak odběrateli.



Obrázek 5 Model dodavatelského řetězce¹⁶

¹⁵ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6., str. 15

¹⁶ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6., str. 16

2.1.2 Nákup ¹⁷

Nákup má významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to jak z hlediska strategického i operativního. Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku.

Cílem nákupu je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Firma očekává od nákupu efektivní řešení dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším možném čase a při největší možné kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním dalších možností spolupráce a vzájemné koordinace. Významnou roli zde hrají komunikační technologie. Výsledným řešením je uplatnění formy, která umožňuje všem účastníkům dodavatelského procesu zvyšování jeho efektivnosti.

Pojem nákup se dá chápat jako:

- ✓ funkce: jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,
- ✓ proces: jako průběh dispozice s dodávaným zbožím,
- ✓ organizační jednotka: pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.

Výsledek nákupu je podmíněn:

- ✓ zdůvodněnými požadavky nositelů potřeb uvnitř podniku,
- ✓ faktory určujícími realizaci nákupu,
- ✓ výkony dodavatelů.

Úkoly nákupu jsou následující:

- ✓ ujasnění potřeb,
- ✓ stanovení velikosti a termínů potřeby,
- ✓ hledání dodavatelů,
- ✓ volba dodavatele,
- ✓ tvorba dodávky,
- ✓ kontrola a zúčtování dodávky,
- ✓ skladování,
- ✓ vyskladnění,
- ✓ sledování spotřeby.

¹⁷ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika. 4. aktualizované vydání.* Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4., str. 198

2.1.3 Outsourcing

Pro řadu firem se ukazuje jako finančně i personálně neúnosným, aby všechny činnosti, související s vývojem, výrobou, provozem, údržbou, atd., zajišťovaly vlastními silami. Převedou tedy některé činnosti na externí dodavatele. Je důležité si uvědomit, které činnosti lze takto z podniku vyčlenit, aby nedošlo k nežádoucí závislosti na těchto dodavatelích a aby byly splněny podmínky ekonomické efektivity nákupu či vlastní výroby. V praxi jde většinou o vyloučení doplňkových činností tak, aby mohly být všechny zdroje, které jsou k dispozici, zaměřeny na hlavní činnosti.

Pro outsourcing jsou čtyři oblasti důvodů, které se v konkrétních případech více či méně prolínají:

- ✓ získání konkurenční výhody, posuzováno především z dlouhodobého hlediska,
- ✓ zdokonalení v určitých oblastech, kde má firma tradici či výsledky schopné konkurence,
- ✓ snížení nákladů či zvýšení výnosů,
- ✓ zeštíhlení výroby a zjednodušení výroby a zjednodušení řídicích vztahů v rámci firmy.

Proces outsourcingu by měl probíhat v těchto etapách: ¹⁸

- ✓ analýza jednotlivých funkčních oblastí ze strategického hlediska,
- ✓ určení funkčních oblastí, které budou vyčleněny,
- ✓ definice hranic mezi dodavatelem služby a firmou, včetně stanovení požadavků na dodavatele,
- ✓ výběr vhodných dodavatelů,
- ✓ řízení nových vztahů,
- ✓ kontrola a analýza efektivity.

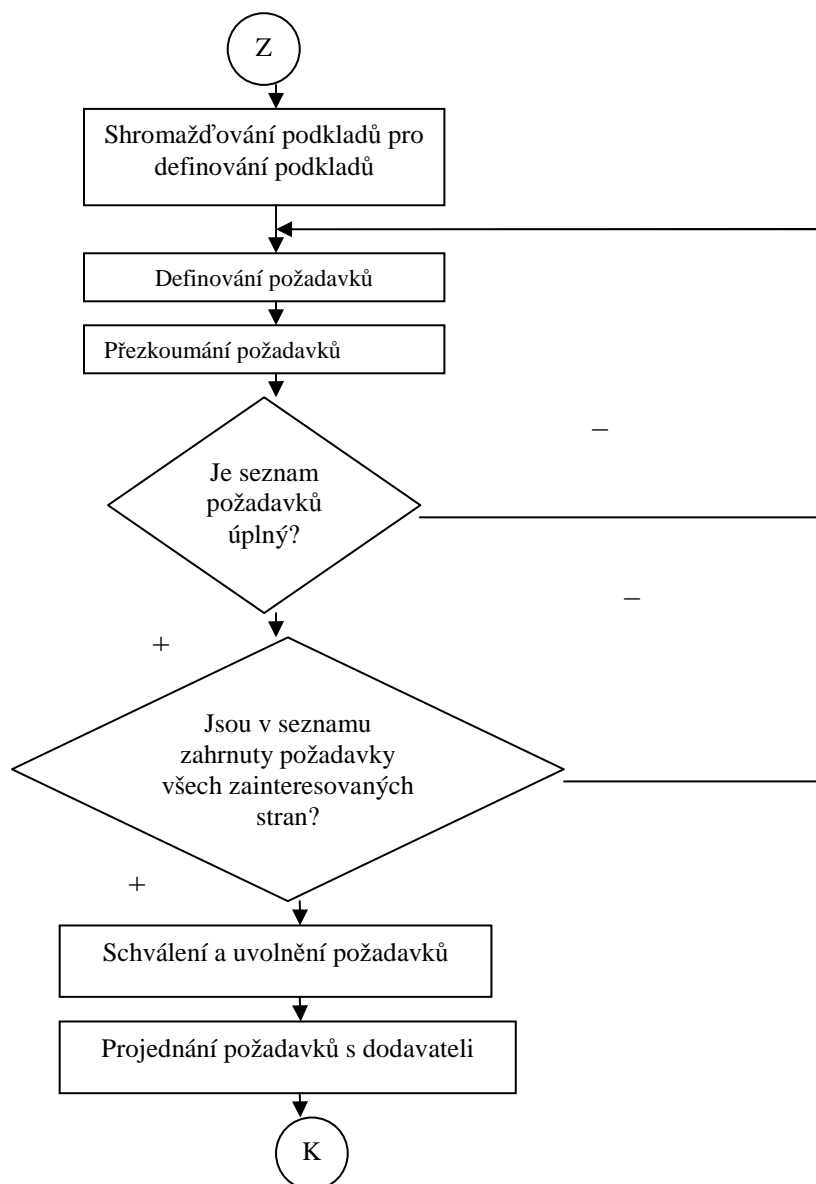
2.1.4 Postup při definování požadavků na dodávky (dodavatele)

Tvorba požadavků na dodávky by neměla být nikdy záležitostí jednotlivců už jenom díky kontrole kvality stanovených požadavků, kterou provádějí spolupracovníci. K základním informačním vstupům pro definování požadavků na dodávky a dodavatele patří:¹⁹

¹⁸ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika. 4. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4., str. 203

¹⁹ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6., str. 76

- ✓ podnikatelské plány na následující období,
- ✓ přehled nově získaných zakázek,
- ✓ další informace od zákazníků,
- ✓ požadavky legislativy,
- ✓ seznam dodavatelů jednotlivých komodit,
- ✓ požadavky jednotlivých organizačních jednotek odběratele,
- ✓ dokumentované postupy odběratele, které se vztahují k procesu nákupu,
- ✓ záznamy o spolupráci s dodavateli v minulém období,
- ✓ informace o naléhavosti a důležitosti nakupovaných položek.



Obrázek 6 Rámcový postup při definování požadavků na dodávky (dodavatele)²⁰

²⁰ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6., str.75

Hodnocení a výběr vhodných dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je založeno na:

- ✓ posuzování prvních vzorků dodávek,
- ✓ předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace,
- ✓ analýze referencí jiných dodavatelů
- ✓ popř. na kombinaci všech třech podmínek.

2.1.5 Společné plánování s dodavateli ²¹

Společné plánování s dodavateli se rozumí činnosti realizované společnými týmy zástupců obou obchodních partnerů s cílem optimalizovat procesy managementu partnerství s dodavateli.

Společné plánování s dodavateli se uskutečňuje ve čtyřech základních oblastech:

- **Společné plánování jakosti dodávek:** U dodavatele se nastaví potřebné charakteristiky procesů zabezpečování jakosti, nebo-li zabezpečení, že definované specifikace dodávek budou dodavateli spolehlivě plněny. Tyto plánovací aktivity by se měly realizovat na základě vzájemné spolupráce, komunikace a porozumění obou partnerů. Při společném plánování jakosti dodávek se zapojují zástupci dodavatelské organizace, ale role se mohou i obrátit: dodavatelé mohou k plánování jakosti přizvat zástupce odběratele (zákazníka).
- **Společné ekonomické plánování s dodavateli:** Tím se rozumí veškeré činnosti, které odhadují reálné možnosti zvyšování hodnoty dodavatelských produktů i v oblasti snižování nákladů redukcí vnitřních neefektivností v procesech u dodavatele.
- **Společné procesně orientované plánování s dodavateli:** V tomto sektoru se týmy specialistů věnují optimálnímu nastavení procesů dodavatele, které mají at' již přímý nebo nepřímý vliv na schopnosti plnit požadavky odběratele. Tyto procesy by měly přispět k tomu, že dodavatelé budou své procesy zvládat s vyšší efektivností, účinností a celkovou výkonností. Předmětem tohoto typu společného plánování jsou například:
 - ✓ přístupy a metody projektování a popisu procesů u dodavatele,
 - ✓ stanovení vlastníků procesů u dodavatelů – jejich odpovědností a pravomocí,
 - ✓ stanovení vhodných ukazatelů výkonnosti procesů u dodavatelů,
 - ✓ způsoby skladování a manipulace s dodávkami,
 - ✓ způsoby kapacitního plánování a údržby infrastruktury dodavatele,

²¹ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6., str. 119

- ✓ přístupy a metody tzv. koncepce včasné výstrahy ve fázích návrhu a vývoje u dodavatele,
 - ✓ přístupy, efektivnost a rozsah kvalifikace a odborného rozvoje zaměstnanců dodavatelské organizace,
 - ✓ a další.
- **Společné plánování manažerských aktivit s dodavateli:** Společné plánování manažerských aktivit je příležitostí ke komunikaci vrcholových představitelů u odběratelských a dodavatelských organizací. Velice vhodná jsou neformální setkání vrcholových manažerů obou partnerů, během kterého hledají možnosti a nejvhodnější přístupy k řešení například těchto oblastí:
 - ✓ stanovení odpovědností a pravomocí zástupců odběratele i dodavatele v průběhu plnění kontraktu,
 - ✓ rozsah a formy technické pomoci odběratelů a dodavatelů,
 - ✓ formy sdílení nejlepší praxe a vzájemné výměny informací,
 - ✓ četnost a formy vzájemného setkání vrcholových manažerů obou partnerů,
 - ✓ a další.

2.1.6 Poptávka a hodnocení nabídky ²²

Poptávka by měla obsahovat tyto informace:

- ✓ označení materiálu,
- ✓ celkové množství, popřípadě dílčí dodávky,
- ✓ požadované vlastnosti materiálu,
- ✓ způsob požadovaného zpracování,
- ✓ očekávané záruky, služby, popřípadě rozsah dodávek,
- ✓ požadavky na balení,
- ✓ dodací a platební podmínky, přechod rizika, místo převzetí,
- ✓ očekávané rabaty, skonta a jiné slevy,
- ✓ dodací lhůty.

Prvotní hodnocení představuje předběžné zhodnocení nabídky ze dvou hledisek, a to z formálního hlediska a z hlediska materiálového.

²² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika. 4. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4., str. 210

- ✓ z formálního hlediska, kdy se firma soustředí na odpověď na jednotlivé informace, které byly předmětem poptávky;
- ✓ z materiálového hlediska, zda odpovídá nabídka definovaným kritériím požadovaného materiálu.

Porovnání nabídek jednotlivých potenciálních dodavatelů vychází z řady faktorů odpovídajících předcházejícím požadavkům na nabídku dodavatele. Obecně je využíváno následujících kritérií více-faktorového rozhodování. Jedná se zejména o:

- ✓ zaručenou cenu na příjmu zboží odběratele,
- ✓ spolehlivost dodávky, možnosti regulace dodávek,
- ✓ úroveň kvality, spolehlivost v kvalitě, záruky,
- ✓ servis, místo plnění,
- ✓ a jiné.

2.1.7 Kontrola objednávky a hodnocení dodavatele

Jednoznačně stanoveným místem pro převzetí dodávky by měl být tzv. příjem zboží. Jeho úkolem je provedení kvantitativní i kvalitativní přejímky dodávaných produktů. Výsledkem toho je buď určení místa dalšího vnitropodnikového pohybu dodávky, a nebo vytvoření podkladů pro reklamaci.

Vytvoření trvalých dodavatelsko-odběratelských vztahů vyžaduje neustálé sledování a hodnocení dodavatelů na základě podnikových kritérií.

Tento proces probíhá takto: ²³

- ✓ vytvoření katalogu kritérií,
- ✓ vlastní hodnocení výkonu dodavatelů,
- ✓ znázornění výsledků,
- ✓ vyhodnocení a návrhy opatření.

Kritéria hodnocení mohou být následující:

- ✓ kvalita – bezchybné produkty, spolupráce při plánování a řízení kvality, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality,
- ✓ náklady – tvorba ceny, platební podmínky, transparentnost ceny, úroveň ceny,
- ✓ dodavatelská spolehlivost – dodržení množství, dodací pohotovost, flexibilita,

²³ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika. 4. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4., str. 212

- ✓ technické schopnosti – nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje, vstřícnost k požadovaným změnám.
- ✓ dodavatelský servis – technická podpora, podpora při uzavření zakázky, záruky, příprava materiálu, balení, manipulace s obaly,
- ✓ komunikace s dodavatelem – komunikace před i po uzavření zakázky, přijatelnost vzájemných vztahů,
- ✓ ostatní – např.: vzdálenost, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech aj.

2.2 Vztah se zákazníky (odběrateli)

2.2.1 Zákazník (Odběratel)

Odběratel je právnická nebo fyzická osoba, která přijímá produkt od dodavatele. V mnoha případech je alternován s pojmem (externí) zákazník.²⁴

Správná identifikace zákazníka a pochopení jeho přání, tužeb a hodnot, které od podniku a od produktu očekává a za které je ochoten zaplatit, je základem jakéhokoliv marketingového přístupu. Rozlišujeme tyto typy uživatelů:²⁵

- **Zákazníky**, kteří kupují nebo platí za výrobky a služby, které daný podnik poskytuje, ale nemusí je sami používat.
- **Spotřebitele**, kteří používají výrobky a služby, ale nemusí je nakupovat.

Dalším možným výkladem slova zákazník se zabývá P. Kotler a A. Armstrong, kteří pracují s následujícím rozdělením:²⁶

- **Organizace**, jejichž nákupní chování zahrnuje zboží a služby pro výrobu dalších produktů, které pak dále prodávají, půjčují nebo poskytují.
- **Spotřebitelé** (jednotlivci a domácnosti), kteří nakupují zboží a služby pro svou vlastní potřebu.

²⁴ NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6., str. 15

²⁵ HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8., str. 25

²⁶ HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8., str. 26

2.2.2 Vztah mezi zákazníkem a firmou

Jestliže se člověk popř. jiná firma rozhodne zakoupit daný produkt nebo službu, stává se zákazníkem daného podniku. Tento vztah je založen na vzájemnosti, při které mají obě strany jak nároky, tak i povinnosti. Prodejce je povinen předat nabízené zboží a má právo vyžadovat zaplacení sjednané kupní ceny. Kupující je povinen tuto cenu zaplatit a naopak má právo požadovat příslušné zboží. Princip vzájemnosti je zásadě zárukou oboustranně výhodného vztahu.²⁷

Velmi důležitý je proces výměny hodnot mezi zákazníkem a určitou firmou, který je zárukou dlouhodobého vztahu. V rámci tohoto procesu podnik nabízí produkt popř. službu, doplňkové služby, schopnosti personálu, a vlastní image. Oproti tomu zákazník nabízí určitou částku peněz, čas, dovednosti, schopnosti nebo jiné zdroje. Tato hodnota (finanční částka) je vždy stanovena podnikem a je na zákazníkovi, zda ji přijme nebo nikoliv.²⁸

2.2.3 Získávání zákazníků a vytvoření vazby²⁹

V životním cyklu zákazníka se vyskytují dva prvky, které mají klíčový význam: přijetí role zákazníka a setrvání v této roli. Pravděpodobnost přijetí role zákazníka je závislá na prospěchu, který tato role přináší po odečtení nákladů vzniklých jejím přijetím – očekávání důsledků.

Náklady a prospěch tvoří poměr, který je porovnáván s nabídkami konkurence. Jestliže konkurenční nabídka vykazuje výhodnější poměr nákladů a prospěchu, přijme daná osoba roli zákazníka u konkurenční firmy. Náklady neznamenají pouze cenu, ale i vynaložené úsilí ve formě vyhledávání informací, času potřebného k cestě za nákupem apod. V budoucnu budou mít výhodu ty podniky, které dokáží svým zákazníkům rychle, jednoduše a pohodlně poskytnout požadované informace.

Pokud je očekávání důsledků pro danou osobu pozitivní, roste tak pravděpodobnost převzetí role zákazníka. Jestliže je ale očekávání negativní, pak tato pravděpodobnost klesá. Prospěch a náklady vznikají ve dvou fázích: při přebírání role zákazníka a při setrvání v této

²⁷ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha : Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9., str. 47

²⁸ HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8., str. 28

²⁹ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha : Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9., str. 49

roli. Pro podnik je tedy důležité zajistit nízké náklady jak pro potenciální zákazníky, tak i pro zákazníky současné. Náklady a prospěch hodnotí zákazníci ve čtyřech srovnávacích hladinách:

- ✓ porovnání s dosavadními výsledky,
- ✓ porovnání s výsledky očekávanými v budoucnu,
- ✓ porovnání s výsledky zákazníků konkurence,
- ✓ porovnání s alternativními rolemi.

Jedním z nových pravidel „hry“ je loajalita. Není myšlena ale loajalita zákazníků směrem k podniku, ale loajalita podniku směrem k zákazníkům. Je tudíž velmi důležité, aby se management podniku zamyslel, jak věrně zachází se svými zákazníky.

V této souvislosti se často hovoří o postoji „win – win“, ze kterého obě strany profitují. Základním předpokladem tohoto pozitivního soužití je spolupráce. Ta se projevuje tím, že v centru analýzy trhu nestojí politika produktů, ale politika zákaznická.

2.2.4 Individualizace vztahů v marketingu

Kreativní využití nových postupů a technik managementu musí vést k individuálnímu obslužení zákazníka.

Customer Relationship Management (CRM)³⁰

CRM znamená aktivní tvorbu a udržování dlouhodobě prospěšných vztahů se zákazníky. Čtyřmi hlavními prvky CRM jsou: lidé (lidský kapitál, zákazníci), obchodní procesy (zaměření, prolínání), technologie (druh, rozsah, oblast použití a ustálenost) a obsahy (data, obsah).

CRM je komplexní metodika vytváření výhodných a ekonomicky prospěšných vztahů se zákazníky s důrazem na cílenou kvalifikaci personálu s využitím metod sociální psychologie, integraci a další rozšíření stávajících technologií a také na správné nasměrování obchodních procesů a výměnu hodnot mezi organizací a zákazníkem.

³⁰ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha : Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9., str. 16

Kvalita CRM se může skládat z těchto prvků:³¹

- Zákazník může získat přístup (technologie) k požadovanému uspokojení potřeb prostřednictvím různých médií (call centra, internet, wapové služby, e-mail, fax nebo obchod).
- Je důležité, aby příslušní pracovníci byli kompetentní a disponovali znalostmi, které zákazník očekává. Je proto důležité zajistit okamžitý přístup k požadovaným informacím.
- Zákazník se obvykle neobrací přímo na pracoviště. Je proto důležité, aby jeho požadavky byly na kontaktním místě okamžitě interně zpracovány, předány na příslušné pracoviště a tam co nejrychleji vyřízeny. Obchodní procesy je třeba koncipovat tak, aby zákazníkovi usnadňovaly život, ulehčovaly mu práci a příjemně jej překvapovaly.
- Aby bylo možné vytvářet a udržovat kvalitní vztahy se zákazníky, je třeba podrobně znát zákazníka, který podnik kontaktuje. Pro zákazníka je důležité, když budou mít pracovníci požadované údaje rychle k dispozici. Termín obsahy dat se vztahuje jak na údaje o samotném zákazníkovi, tak i na informace, které daný zákazník potřebuje.

CRM je třeba vnímat ve třech rovinách:³²

- **Operativní CRM:** Slouží k podpoře prodeje a služeb. Využívá se zde detailních informací a historických kontaktů, zjištění priorit a kupního potenciálu k řízení prodeje a poskytování potřebných služeb zákazníkům.
- **Analytický CRM:** Představuje vyhodnocení všech dat z různých operativních systémů. Umožňuje generování zpráv, které poskytují podklady pro rozhodování o budoucí potřebě péče o zákazníka, o možnosti realizací marketingových kampaní, popř. umožňuje nové definování cílových skupin a tržního potenciálu.
- **Komunikativní CRM:** Je zaměřený na optimalizaci interních podnikových procesů a zejména na komunikační kanály, která přímo směřují k zákazníkovi (e-mail, telefon, osobní dopisy, internet)

³¹ WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha : Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9., str. 31

³² TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0, str. 36

One-to-One Marketing (Zákaznický individuální marketing)³³

Umění prodeje bylo vždy založeno na znalosti zákazníka a jeho potřeb. Podnik je v pozici toho, kdo musí přinášet výkony, které konkurence nemůže nahradit.

Je to proces, jehož cílem je zajistit dlouhodobý a pozitivní vztah zákazníka k firmě. Jde především o propojení těchto aktivit:

- ✓ sběr informací o zákazníkovi – na základě toho pak identifikace jednotlivých zákazníků,
- ✓ rozvíjení dialogu se zákazníky pomocí interaktivních médií (telefon, internet, e-mail, IT, call centra),
- ✓ hodnocení zákazníků podle získaných informací. Cílem je rozdělit zákazníky do homogenních skupin podle určitých kritérií,
- ✓ individuálně přizpůsobovat marketingový mix.

Tento proces umožňuje pracovat s trhem cíleně a připoutat své zákazníky. Výsledkem by měl být zákazník, který představuje pro firmu nositele výborných referencí a reklamy.

Mass Customization (Široké přizpůsobení potřebám uživatele)³⁴

Mass Customization je strategie, kdy se pro každého zákazníka vyrábí takový produkt, který si přeje a v ceně, která je srovnatelná se standardním produktem. Jde o spojení výhod masové výroby a zákaznický individuální kusové výroby. Přístupy mohou vyjadřovat různou intenzitu spolupráce:

- **Kolaborativní přístup:** Při něm umožňuje výrobce zákazníkovi intenzivní komunikaci, která vede k projevení přání zákazníka, podle kterých je pak produkt přizpůsoben.
- **Adaptivní přístup:** Při něm je standardní produkt tak uzpůsoben, že zákazník může sám funkčnost produktu při jeho užití přizpůsobit svým potřebám.
- **Transparentní přístup:** Při něm je produkt individuálně přizpůsoben aniž by zákazník individuální produkt potřeboval.
- **Kosmetický přístup:** U něj se předpokládá, že zákazníka uspokojí obecně standardní produkt. Je ale třeba přizpůsobit jeho individualitě pouze prezentaci produktu.

³³ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0, str. 36

³⁴ TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0, str. 37

3 Charakteristika firmy

Společnost K – Servis, a. s. je zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 6919. Firma K – Servis, a.s. je akciová společnost se sídlem Vídeňská 1E, Praha 4 – Písnice.

Základní kapitál společnosti K-Servis, a.s. činí 21 200 000 Kč, který je tvořen 212 kusy akcií ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč. Podoba akcií je listinná na majitele.



Obrázek 7 Logo společnosti K-Servis, a.s.

3.1 Historie firmy K – Servis, a. s.

Společnost začala působit na trhu v roce 1993 a jejím zakladatelem byl pan Josef Kmoch. Na počátku byla strategie firmy zaměřena na zásobování drobných cukrářských výroben a pekáren suchými plody a pekárenskými polotovary. Postupným vývojem a rozšiřováním firmy se měnila i její strategie obchodování. Společnost našla své dodavatele v silných zahraničních partnerech ze zemí původu suchých plodů. Jejými odběrateli se staly největší balírny v ČR a firma se transformovala na akciovou společnost. V polovině roku 2001 se naskytla příležitost rozšířit aktivity firmy ve chvíli, kdy se společnost Walmark rozhodla prodat svou zemědělskou divizi. Ta se stala součástí společnosti K-Servis, a.s.

V druhé polovině roku 2001 se rozrostlo nejen portfolio společnosti, ale i okruh zákazníků, mezi které nyní patří i největší pekárenské provozy v České republice. V tom samém čase, který byl plný nových podnikových aktivit, se podařilo společnosti K-Servis, a.s. zavést i obchodování ve Slovenské republice, kde se rychle objevily zajímavé obchodní příležitosti.

Na začátku roku 2004 se management společnosti K-Servis, a.s. rozhodl aktivně zapojit do obchodu s balenými surovinami na českém trhu. Předchozí pasivní postup společnosti byl změněn na přímé jednání s obchodními řetězci. Tohoto cíle nebylo dosahováno masivně, agresivně a ukvapeně, ale byla ustanovena kvalitní spolupráce s konkrétními partnery, kteří nabízejí dlouhodobé a perspektivní obchodování.

První nápad byl zaměřit se na Makro Cash & Carry. Bylo to logické pokračování spolupráce se sesterskou společností Makro Cash & Carry SR. Ve Slovenské republice začala spolupráce s touto společností v polovině roku 2001. Tato zkušenost – profesionální postoj a správné jednání – pomohla upevnit spolupráci s českou pobočkou. Společnost K-Servis, a.s. si vybudovala silnou pozici ve společnosti Makro/Metro a to díky vysoké kvalitě dodávaných surovin a tak se dosáhlo spokojenosti u obou obchodních partnerů. Obrat vzájemného obchodu byl úspěšně zvýšen a společnost K-Servis, a.s. začala dodávat společnosti Makro Cash & Carry další druhy surovin. Všechny produkty jsou vyráběny pod značkou Makro/Metro, jedná se o produkty pod soukromou značkou ARO, METRO QUALITY a SUNNY FRUIT, popřípadě pod značkou NATURE GARDEN, která je speciálně vytvořena pro společnost Makro/Metro společností K -Servis, a.s.

Další obchodní cíle jsou spojeny se vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004, což umožňuje volný obchod v rámci trhu EU.³⁵

3.2 Informace o činnosti společnosti K-Servis, a.s.

Společnost K-Servis, a.s. je čistě obchodní firma, která nic nevyrábí a veškeré služby si najímá, pouze skladování si zajišťuje sama.

Firma K-Servis, a. s. se zabývá nákupem a následným prodejem sušených plodů. Má dodavatele po celém světě, hlavně v zemích původu suchých plodů. Jejimi odběrateli jsou největší pekárenské provozy v České republice.

Firma K – Servis, a.s. se zabývá obchodní činností v oblasti zásobování pekáren a cukráren:

- ✓ suchými plody
- ✓ pekárenskými polotovary
- ✓ semeny a posypy
- ✓ směsi ovoce a ořechů
- ✓ suchými plody a ořechy v polevách

Suroviny nabízené společností K-Servis, a.s. jsou určeny pro další zpracování a využití v dalších podnicích přibližně ze 40% objemu prodeje v Kč, pro prostředníky (maloobchod a velkoobchod) z 60% objemu prodeje v Kč, pro koncové spotřebitele nejsou přímo společností K-Servis, a.s. dodávány.

³⁵ Přeloženo a upraveno z poskytnutého materiálu v anglickém jazyce od společnosti K-Servis, a.s.

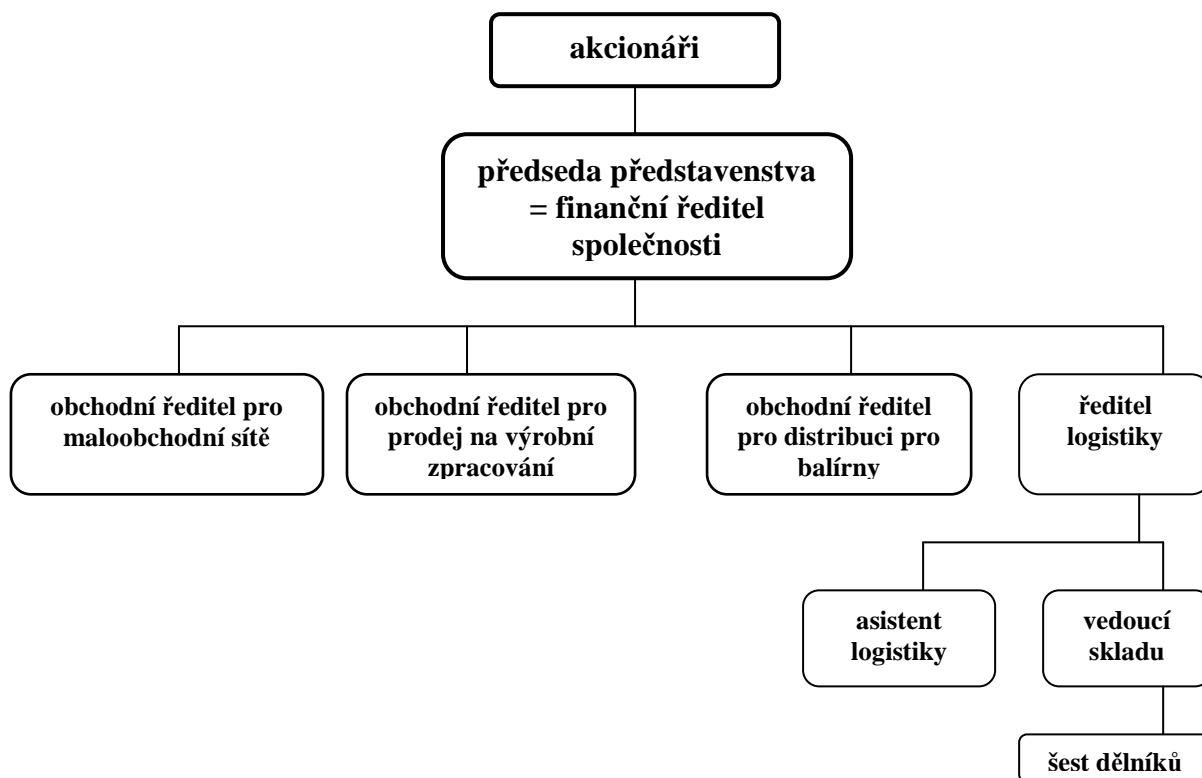
3.3 Pozice na trhu společnosti K-Servis, a.s.

Co se týká pozice na trhu, má společnost K-Servis, a.s. pět silných konkurentů a z hlediska obratu se objevuje střídavě na prvním a druhém místě.

Mezi silné stránky společnosti patří hlavně flexibilita, malá reáie a v neposlední řadě finanční zázemí. Jako slabé stránky vnímá společnost hlavně malou marketingovou podporu, jelikož dělat marketingovou podporu u jednotlivých surovin je velmi obtížné, další slabou stránkou je malá kapacita skladu. Pro tento problém je již připraveno opravné opatření na stavbu nového skladu vzdáleného asi 2 km od sídla společnosti a má být vyřešen do 2 let.

3.4 Organizační struktura firmy K- Servis, a.s.:

Společnost K-Servis, a.s. má pouze 13 stálých zaměstnanců. Společnost K-Servis, a.s. má liniiovou organizační strukturu. Předsedovi představenstva a finančnímu řediteli v jedné osobě se zodpovídají tři obchodní ředitelé a ředitel logistiky. Obchodní ředitelé se starají jak o nákup tak o prodej surovin. Pod ředitelem logistiky je asistent logistiky a vedoucí skladu. Asistent logistiky má na starosti import do České republiky a jednání se zahraničními společnostmi. Pod vedoucím skladu pracuje šest dělníků.



Obrázek 8 Organizační struktura společnosti K-Servis, a.s.

3.5 Suroviny nabízené společností K-Servis, a.s.

Společnost K-Servis, a.s. nabízí mnoho druhů sušených ovocí a ořechů a to z toho důvodu, že má mnoho dodavatelů ze všech koutů světa.

V nabídce má tyto druhy surovin:

- ✓ loupané pražené ořechy, loupané pražené ořechy solené a ořechy v cukru,
- ✓ kešu ořechy celé, loupané a solené kešu ořechy celé,
- ✓ kokosové plátky sířené,
- ✓ brazilské ořechy celé, lískové ořechy, mandle,
- ✓ pistácie pražené a solené,
- ✓ sušené ananasové kostičky a plátky,
- ✓ sušené mango, sušená papája, sušené banánové plátky,
- ✓ sušené meruňky,
- ✓ rozinky,
- ✓ sušené švestky,
- ✓ sušená jablka loupaná, sušená jablka neloupaná,
- ✓ sušené broskve a sušené hrušky,
- ✓ mák, kmín a len
- ✓ slunečnice,
- ✓ sezamová semínka a dýňová semínka,
- ✓ a kakaový prášek.
- suroviny v jogurtu:
 - ✓ ananasové plátky, banánové plátky, meruňky, rozinky a slunečnicová semínka
 - ✓ arašídy, kešu ořechy, lískové ořechy, mandle, brazilské ořechy a vlašské ořechy.
- suroviny v čokoládě:
 - ✓ ananasové plátky a kostičky, banánové plátky, datle, rozinky,
 - ✓ sušené třešně a švestky,
 - ✓ kešu ořechy, lískové ořechy,
 - ✓ mandle, brazilské ořechy
 - ✓ a slunečnicová semínka.
- suroviny v čokoládě se skořicí:
 - ✓ datle,
 - ✓ mandle a lískové ořechy.

- ovocné směsy:
 - ✓ Japonská směs,
 - ✓ Čínská směs,
 - ✓ Zahrádka,
 - ✓ Pohádka,
 - ✓ Eliška,
 - ✓ Jižní směs
 - ✓ a Odysseus

3.6 Obchodní partneri společnosti K-Servis, a.s.

Dodavatelé firmy K – Servis, a. s. jsou firmy ze zemí původu sušených plodů a ořechů. Jsou to firmy z těchto zemí: Thajsko, Filipíny, Čína, Kanada, USA, Ukrajina, Indie, Austrálie, Írán, Brazílie, Španělsko, Gruzie, Ázerbajdžán, Turecko, Filipíny, Malajsie, Indonésie, Srí Lanka, Vietnam, Francie, Chile, Argentina a v neposlední řadě Slovensko a Česká republika.

Odběratelé společnosti K-Servis, a.s. jsou jak drobné cukrářské výroby a pekárny, tak hlavně velké balírny.

Jelikož je firma K-Servis, a.s. čistě obchodní společností, najímá si dané **služby** (doprava, obaly, aj.) **od jiných společností.**

Společnost K-Servis, a.s. si původně zajišťovala dopravu sama, ale z ekonomických důvodů ji zrušili. Nyní si tedy najímají automobily na rozvoz surovin, tzv. vytěžování dopravy, kdy se platí vždy jen jedna cesta. Tím společnosti klesly náklady na dopravu.

V tabulce jsou uvedeny názvy společností a služby, které pro firmu K-Servis, a.s. vykonávají.

| Společnost | Služba | Společnost | Služba |
|--------------------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------|
| Alstramaris | doprava | Maersk Sealand | doprava |
| Atrimex | pojištění pohledávek | MAPECO MOST, s. r. o. | stavební práce |
| Bohumír Stoklasa | doprava | Matrans | doprava |
| CTJ | doprava | Reedereikontor Meridian | doprava |
| Čemus Zdeněk | doprava | Safeshipping | doprava |
| DELTA SHIPPING AND TRADING, s. r. o. | doprava | Senator Lines | doprava |
| DHL Danzas | doprava | Transworld Shipping | doprava |
| EN NÁSTROJE, s. r. o. | dodavatel software | United Arab Shipping | doprava |
| Euromar | doprava | Model Obaly, a. s. | obaly |
| Farmtrans Logistics | doprava | Moderní obchod | reklama |
| FH Bertling | doprava | Mrůzek Sprint, s. r. o. | doprava |
| Gerlach Rudná | clení | Obchodní tiskárny, a. s. | obaly |
| Hanjin Shipping | doprava | P & O | doprava |
| Hapag Lloyd | doprava | Pack Shop | obaly |
| JUDr. Milan Klíma | právník | Paul Guenther | doprava |
| Larix, s. r. o. | finanční poradce | Pelmi, s. r. o. | doprava + clení |

Tabulka 1 Společnosti vykonávající služby pro společnost K-Servis, a.s.

4 Analýza vztahu s dodavateli a odběrateli

Jak již bylo zmíněno výše, je společnost K-Servis, a.s. čistě obchodní společností, proto je pro ní nejdůležitější mít dobré vztahy se svými dodavateli a odběrateli. Na těchto vztazích stojí úspěšnost celé společnosti K-Servis, a.s.

4.1 Cíle a plány společnosti K-Servis, a.s. pro rok 2007

Společnost K-Servis, a.s. si stanovila za hlavní cíl pro rok 2007 zvýšit roční obrat na 500 miliónů Kč. Podpůrnými cíli bylo získat nové dodavatele a odběratele a rozšířit nabízený sortiment.

Hlavního cíle docilovali především osobními návštěvami u dodavatelů i odběratelů a s osobními rozhovory s nimi a také podporou prodeje. Tím se jim podařilo rozšířit sortiment a také úspěšně našli jak nové dodavatele, tak i odběratele a to díky referencím od svých stávajících obchodních partnerů.

Hlavní cíl se jim podařilo splnit na 95% a to především z těchto důvodů:

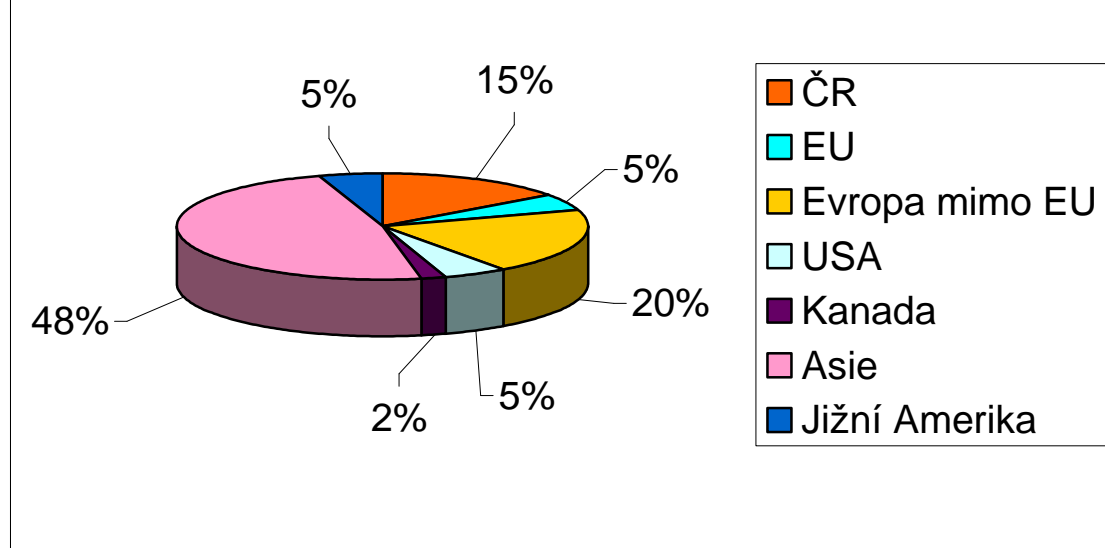
- ✓ pokles reálných cen na trhu
- ✓ a zpevnění české měny vůči měnám světových.

Za zmínku stojí, že i když se společnosti nepodařilo svůj hlavní cíl zcela splnit, měla největší roční obrat z konkurence a také se společnosti podařilo prodat o 18% více surovin než v předchozím roce. Společnosti K-Servis, a.s. se tedy podařilo zlepšit svou pozici v řetězcích a také na celém trhu v České republice.

4.2 Vztahy s dodavateli

Dodavatelé surovin společnosti K-Servis, a.s. jsou země z celého světa. Nejvíce dodavatelů pochází z Asie, a to ze 47%, je to převážně z důvodu vhodného podnebí pro pěstování různých exotických plodin. Z Evropy mimo Evropskou unii je přibližně 20% dodavatelů a to hlavně z Ukrajiny. Přímo z České republiky tvoří dodavatele asi 15%. 5% dodávek míří z Evropské unie, týká se to hlavně těchto zemí: Španělsko, Francie a Slovensko. Přibližně stejné procento je ze Spojených států amerických (vlašské ořechy). Z Jižní Ameriky putují suroviny do společnosti K-Servis, a.s. také asi z 5%. Pouhé 2% dodávek je z Kanady, odkud společnost K-Servis, a.s. získává len.

Původ dodavatelů společnosti K-Servis, a.s.



Graf 1 Původ dodavatelů společnosti K-Servis, a.s.

Konkrétně se jedná o tyto společnosti (v roce 2007):

| Společnost | Společnost |
|----------------------|-------------------------------|
| Al Invest | Farmer's Snack |
| Arda Bolayir | Global Trading Agency |
| As Products | Obchodní firma Ing. A. Kučera |
| ASP CZECH, s. r. o. | Brimex |
| Atlanta Poland S. A. | Jafferje Brothers |
| Barták MF, s. r. o. | QFN |
| Birlik Bahart | Rhumveld |
| Birlik Tutun Gida | SAD food exports |
| Blue Diamond Growers | Schobbers |
| Bosh Boden Spies | Suncat |
| Bredaest BV | Tosca Tarim Urunleri |
| C. G. Hacking | Tucan Tectronic |
| Catz | Mir Hossein Ghaffari |
| EQUUS spol. s. r. o. | Pijlstra |
| Euronut | Primex Coco Products |

Tabulka 2 Dodavatelé společnosti K-Servis, a.s.

4.2.1 Postup dodávky suroviny

Společnost K-Servis, a.s. si vybírá dodavatele převážně na základě referencí od ostatních obchodních partnerů. Většina komunikace probíhá přes e-mail, jelikož má společnost dodavatele po celém světě. Nejprve se domluví specifikace suroviny, její cena a místo dodání. Místo dodání může být jak v zemi sídla dodavatele, nebo v přístavu Hamburk, popřípadě je surovina dodána přímo do skladu společnosti K-Servis, a.s.

U nových dodavatelů mimo Evropskou unii je nejprve společností K-Servis, a.s. proveden audit, díky němuž společnost zjistí kvalitu surovin a důvěryhodnost společnosti. Jestliže se jedná o společnost s dobrými referencemi a dobrým jménem firmy je proveden kontrakt proti předem zaslaným vzorkům. Co se týká nových dodavatelů z Evropské unie, je nákup prováděn na základě specifikace dané suroviny, která je po celé Evropské unii stejná jako v České republice někdy i přísnější.

Dodavatel po domluvě naloží kontejner s předem dohodnutým množstvím suroviny, před předáním musí společnost K-Servis, a.s. provést dohodnutou platbu přes banku a až poté dochází k předání kontejneru se surovinou.

4.2.2 Stanovená pravidla chování pro dodavatele

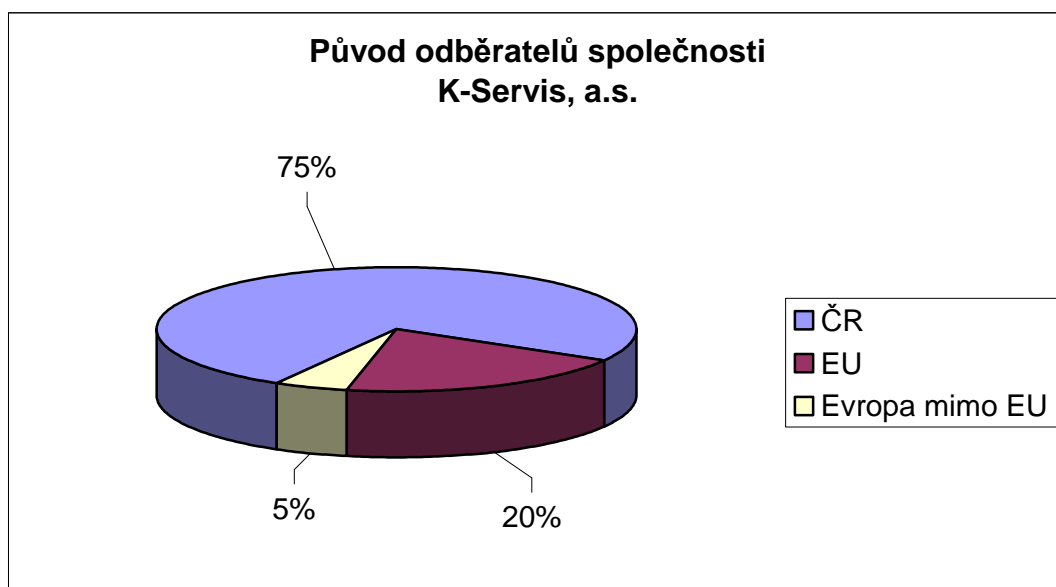
Společnost K-Servis, a.s. nevyžaduje od svých dodavatelů certifikát jakosti ani ISO normy. Je pro ně klíčové, aby byl dodán certifikát přímo na danou surovinu, který obsahuje údaje z chemické a mikrobiologické analýzy, která splňuje podnikové normy.

Dále je pro vztah s dodavateli zásadní:

- ✓ otevřenost,
- ✓ transparentnost,
- ✓ etika a poctivost,
- ✓ komunikace a spolupráce,
- ✓ společné řešení případných problémů
- ✓ a inovace.

4.3 Vztahy se zákazníky (odběrateli)

Odběratelé společnosti K-Servis, a.s. jsou převážně z České republiky, a to ze 75%. Jedná se jak o velké, tak drobné pekárny a balírny v České republice. Do Evropské unie dodává společnost K-Servis, a.s. asi z 20%, většina těchto dodávek míří do Slovenské republiky. Do Evropy mimo Evropskou unii jde přibližně 5% všech dodávek. Do Spojených států amerických, Jižní Ameriky, Kanady, Afriky ani Asie společnost K-Servis, a.s. suroviny nedodává.



Graf 2 Původ odběratelů společnosti K-Servis, a.s.

Odběratelé (zákazníci) společnosti K-Servis, a.s. v roce 2007:

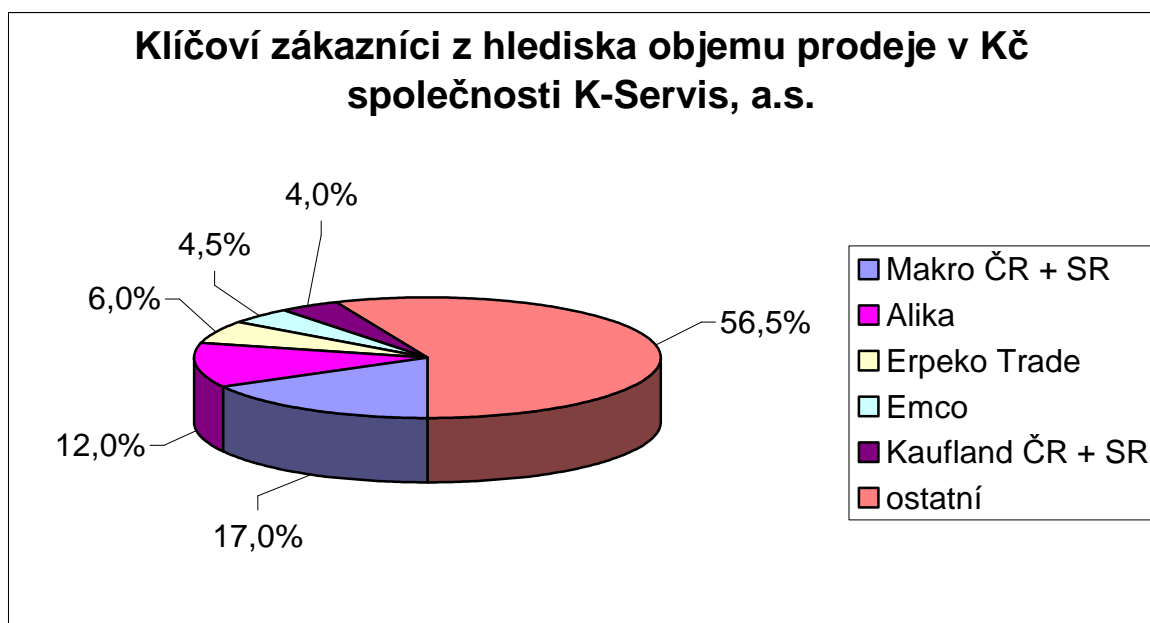
| Společnost | Společnost | Společnost |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------------|
| Adélka pekárny a cukrárny | Ekofrukt Slaný | LESL CZ s. r. o. |
| AHOLD Czech Republic, a.s. | EKOPEK spol. s. r. o. | LODREKO s. r. o. |
| ALFA BIO SLOVAKIA s. r. o. | Emco spol. s. r. o. | LTC Vysoké Mýto |
| ALIKA a. s. | Emka JZM | Racional Vraclav CZ, s. r. o. |
| ALIMPEK s. r. o. | Erpeko Trade a. s. | Remiášová Věra |
| ALTIS | Perun | RUPA |
| Anima CZ, s. r. o. | FRUJO a. s. | Sdružení Marc - Starý |
| Anja, spol. s. r. o. | Globus, k. s. | SELI, s. r. o. |
| APe, pražírna a balírna | GurmEko, spol. s. r. o. | The Drogerie |
| Aroco | Hamé | JTT - Zdravá výživa |
| Backaldrin s. r. o. | Hana | TRIAS CR, s. r. o. |
| Baliarné obchodu | Hana Hichterová | Vega Zdravá výživa |
| Bartoň Oldřich | Hepek, s. r. o. | Vegana |
| Bartoš Antonín | HOPI POPI | WISS |

| | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|
| Batero s. r. o. | Hosova obchodní společnost | Makro ČR |
| Benea, s. r. o. | Hotel Henrietta | Makro SR |
| Biogena CR | Hotel K+K | Zeelandia, spol. s. r. o. |
| BOVYS | Hradecká pekárna, s. r. o. | ZP ŠUMVALD, a. s. |
| Mlýn Horažďovice | Hruška | Michelské pekárny |
| Brázdil Tomáš | IMPA Plzeň, s. r. o. | MICHER |
| Brejchová Miloslava | Ing. ALAN MISIAK - NUSSI | Miroslav Chaloupka |
| Březohorská pekárna, spol. s. r. o. | IBK TRADE | Mogador |
| CANTO s. r. o. | Ing. Josef Hrabal | Natural Horní Branná |
| CARLA spol. s. r. o. | Inpeko | Natural Jihlava |
| Country Life | Ireks | OPAVIA - Lu, a. s. |
| Crocodile ČR, spol. s. r. o. | IREKS ENZYMA s. r. o. | Pekárny a cukrárny Náchod |
| Cukrárna Havlíčkův Brod | Jakob | Pěkný Unimex |
| Pekařství Vlášek | Japek, s. r. o. | Pešek & Rambousek |
| Český pekař | Jaroslav Bulant | Petr Nemeš |
| Dart, s. r. o. | Delta - obchodní | PF České Budějovice, s. r. o. |
| DARWIN's PET, s. r. o. | JH Group | Pinko a. s. |
| Delta Frozen Product, a. s. | Jizerské pekárny, s. r. o. | Pistachio |
| Diana Company | K III, spol. s. r. o. | Podravka - Lagris a. s. |
| Diplomat Hotel | Kaufland Česká republika v. o. s. | POEX Velké Meziříčí |
| Dobřanské pekařství | KONTINUA, spol. s. r. o. | Pragosoja |
| Dubea s. r. o. | Lagris | Prácheňská cukrárna, s. r. o. |
| J. O. D. Dvořákovi | Lakroprot Zeelandia | Profita |

Tabulka 3 Zákazníci (odběratelé) společnosti K-Servis, a.s.

Klíčoví zákazníci z hlediska objemu prodeje v KČ

Přibližně 43,5 % všech dodávek společnosti K-Servis, a.s. míří k jejím klíčovým zákazníkům z hlediska objemu prodeje v KČ. Jedná se o tyto společnosti: Makro ČR + SR, Alika, Erpeko Trade, Emco, Kaufland ČR + SR.



Graf 3 Klíčové zákazníci z hlediska objemu prodeje v KČ společnosti K-Servis, a.s.

4.3.1 Vyhledávání nových zákazníků (odběratelů)

Společnost K-Servis, a.s. vyhledává nové zákazníky (odběratele) pomocí internetu. Dále získává kontakty z výstav a veletrhů, které za tímto účelem navštěvuje. Také jsou pro společnost K-Servis, a.s. důležité typy a reference od stávajících obchodních partnerů. A v neposlední řadě se pro vyhledávání nových zákazníků (odběratelů) inspirované na obalech potravin získaných na trhu v České republice.

4.3.2 Stanovená pravidla chování odběrateli společnosti K-Servis, a.s.

Klíčové zákazníci (odběratelé) nevyžadují po společnosti K-Servis, a.s. certifikát jakosti ani ISO normy, ale vyhražují si právo na audit společnosti, kde kontrolují, zda společnost K-Servis, a.s. dodržuje všechny hygienické předpisy apod.

Dále je pro klíčové zákazníky důležité, aby společnost K-Servis, a.s. respektovala pravidla chování a to v těchto oblastech:

- ✓ otevřenost,
- ✓ transparentnost,
- ✓ etika a poctivost,
- ✓ komunikace a spolupráce,
- ✓ společné řešení problémů,
- ✓ inovace,
- ✓ úroveň zjištění zdraví a bezpečnosti zaměstnanců,
- ✓ péče o zaměstnance a pracovní podmínky,
- ✓ dodržování lidských práv, zamezení diskriminace zaměstnanců,
- ✓ a v neposlední řadě ekologické výrobky.

Po společnosti K-Servis, a.s. je vyžadováno, aby dodržovala všechna pravidla chování hlavně z toho důvodu, že její klíčoví zákazníci (odběratelé) mají zavedeno:

- ✓ normu ISO 9001 systém managementu jakosti,
- ✓ normu ISO 22000 Certifikace bezpečnosti potravin – Certifikace systému managementu,
- ✓ certifikát HACCP, který zaručuje vysoký standard hygieny a kontroly během celého výrobního procesu.
- ✓ Corporate Social Responsibility = sociální a společenská odpovědnost firem.

Na tyto certifikáty jsou kladeny velké nároky na splňování všech podmínek, a proto i klíčoví zákazníci vyžadují po společnosti K-Servis, a.s. důsledné dodržování všech pravidel chování, jelikož společnost K-Servis, a.s. nemá zavedené zmíněné certifikace. Tato pravidla jsou kontrolována zákazníky (odběrateli) různými audity, které jsou zaměřené převážně na hygienu, způsob a kvalitu skladování a v neposlední řadě na jakost suroviny.

4.3.3 Audity od zákazníků (odběratelů)

Společnosti K-Servis, a.s. je v auditech hlavně vyčítáno, že nemají certifikované ISO normy a principy HACCP, které sice používá, ale pouze formálně a není rovněž certifikován. Za dodržování principů HACCP je zodpovědná pouze jedna osoba a ne celý tým, který by dodržování principů kontroloval a navrhoval zlepšení.

Ačkoliv je nákup surovin společností K-Servis, a.s. prováděn pouze od ověřených dodavatelů, zákazníkům (odběratelům) se nelíbí, že nemají zaveden systém ověřování svých dodavatelů.

Kontrolním bodem je příjem zboží, kde u každé suroviny vizuálně určení zaměstnanci společnosti K-Servis, a.s. kontrolují shodnost s objednávkou a domluvenými specifikacemi a nechávají dělat mikrobiologické rozborů buď v případě podezření, nebo namátkově, ale nemají přesné pravidlo pro frekvenci těchto kontrol.

Co se týká kritického bodu - měření teploty a vlhkosti: Vede společnost K-Servis, a.s. záznamy teplot a vlhkosti v sešitě. Dále zákazníkům (odběratelům) vadí, že nemají zpracovány přesné postupy pro případ překročení kritických mezí (např.: Když bude teplota vyšší o X°C po dobu X hodin, musí se provést....).

Sledování zboží na skladě je zcela závislé na paměti zaměstnanců, respektive pracovníků ve skladu společnosti K-Servis, a.s. a suroviny jsou často neoznačeny, ale společnost K-Servis, a.s. považuje riziko záměny za velmi nízké.

U sledování výskytu škůdců, nejsou zákazníci (odběratelé) spokojeni s tím, že není evidence a vyhodnocování výskytu hmyzu v používaných UV lampách. Společnost K-Servis, a.s. nemá plán návnad, staničky nejsou tam, kde mají být, nemají jejich vyhodnocování externí firmou.

Dále by zákazníci společnosti K-Servis, a.s. uvítali, kdyby společnost zavedla přehled reklamací, jejich vyhodnocování a nápravná řešení.

5 Návrh řešení na zlepšení řízení obchodních procesů firmy K-Servis, a.s.

Společnost K-Servis, a.s. se zabývá nákupem a následným prodejem ořechů a sušeného ovoce. Tato společnost tedy nic nevyrábí a její existence je závislá na dobrých vztazích s jejími obchodními partnery. V předešlé kapitole byl analyzován vztah s dodavateli a zákazníky (odběrateli) společnosti K-Servis, a.s. Na základě této analýzy bych doporučila tyto návrhy na zlepšení řízení obchodních procesů.

Společnost K-Servis, a.s. již zlepšila dopravu tím, že si ji výhodně najímá formou tzv. vytěžování dopravy. Z toho důvodu se jí snížily náklady.

Z teritoriálního hlediska jsou největšími dodavateli společnosti K-Servis, a.s. asijské země. To především z důvodu vhodného podnebí pro pěstování různých plodin. Společnosti K-Servis, a.s. bych doporučila, aby rozšířila stávající dodavatele i o producentské země z Afriky, např. seznam loupaný ze Súdánu, rozinky z Jihoafrické republiky nebo kakao z Pobřeží slonoviny.

Společnost K-Servis, a.s. má kolem 110 zákazníků, z toho 5 klíčových z hlediska objemu prodeje v Kč zaujímá přibližně 43,5% všech dodávek. Společnost je tedy závislá na spolupráci právě se svými největšími zákazníky. Proto by se měla snažit vyhovět jim v jejich požadavcích a udržovat a hlavně upevňovat vzájemné vztahy. Zlepšit stávající vztahy se zákazníky by pomohlo zavedení přehledu reklamací, jejich vyhodnocování a nápravná řešení. Pro další zdokonalování vztahů se zákazníky by bylo prospěšné, kdyby se společnost K-Servis, a.s. začala věnovat CRM.

Pro společnost K-Servis, a.s. by bylo výhodné zavedení norem ISO 9001, ISO 22000, HACCP a zabývání se Corporate Social Responsibility. To z toho důvodu, že všichni klíčoví zákazníci (odběratelé) mají tyto normy zavedeny a tudíž vyžadují po společnosti K-Servis, a.s. dodržování určitých pravidel chování a certifikace na suroviny, které korespondují právě s danými normami.

5.1 Zavedení ISO 9001

Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2001 řeší systém managementu kvality procesním přístupem. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci

identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a k přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace.

System managementu kvality dle požadavků normy ISO 9001 je určen všem typům organizací jakéhokoliv velikosti či zaměření. Norma ISO 9001 je dostatečně přizpůsobena k aplikaci ve všech sférách podnikání. Může se jednat například o výrobní, obchodní, servisní, poradenskou společnost, ale i o instituce veřejné správy, zdravotnická zařízení, vzdělávací instituce a mnoho dalších. System managementu kvality je velmi vhodným nástrojem pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování procesů, zprůhlednit činnosti a nastavit jasná pravidla.³⁶

5.1.1 Přínosy normy ISO 9001 pro společnost K-Servis, a.s.

Zavedením normy ISO 9001 by přinesla společnosti K-Servis, a.s. tyto výhody:

- ✓ zvýšení konkurenceschopnosti,
- ✓ plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti,
- ✓ zvýšení hodnoty organizace,
- ✓ zlepšení image organizace,
- ✓ snížení organizačních nákladů,
- ✓ lepší úspěšnost ve výběrových řízeních,
- ✓ zvýšení exportních možností,
- ✓ efektivnější alokace zdrojů,
- ✓ aplikace principu neustálého zlepšování,
- ✓ podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod,
- ✓ zvýšená ochrana dat a informací,
- ✓ lepší interní komunikace,
- ✓ zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

³⁶ *ISO 9001* [online]. 2008 [cit. 2009-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mbk.cz/iso-9001>>.

5.2 Zavedení HACCP

Systém kritických bodů zajišťuje preventivní a systematický přístup k včasné identifikaci nebezpečí zdravotní závadnosti a k zamezení jeho vzniku. Důsledná aplikace výrazně snižuje nejen zdravotní rizika, ale i ekonomické ztráty ve výrobě. Systém kritických bodů je zaměřen na klíčové faktory, které ovlivňují bezpečnost a zdravotní nezávadnost potravin v celém potravinovém řetězci od zpracování suroviny až po prodej. Systém HACCP slouží k ovládní biologických, chemických nebo fyzikálních činitelů, které působí na potravinu a mohou porušit její závadnost. Tato certifikace je určena všem organizacím, které chtějí nebo musí prokazovat nezávadnost potravin, funkční a účinný systém plnění požadavků nad obvyklý rámec vyžadovaný národní legislativou.³⁷

5.2.1 Přínosy pro společnost K-Servis, a.s.

Pro společnost K-Servis, a.s. by mělo zavedení HACCP – certifikace kritických bodů, tyto výhody:

- ✓ plnění požadavků nejnáročnějších zákazníků (obchodních řetězců a nadnárodních společností);
- ✓ prokázání plnění požadavků HACCP nad rámec minimálních požadavků daných národní legislativou;
- ✓ garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktů zákazníkům;
- ✓ prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému kritických bodů třetí nezávislou stranou;
- ✓ zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace;
- ✓ zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci;
- ✓ optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů;
- ✓ snížení ekonomických ztrát ve vztahu k označování, přesnosti plnění, vážení atd.;
- ✓ zvýšení důvěry veřejnosti a kontrolních orgánů;
- ✓ snadnější získání státních zakázek;
- ✓ kompatibilita systému kritických bodů s praxí v zemích EU.

³⁷ HACCP [online]. 2008 [cit. 2009-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mbk.cz/haccp>>.

5.3 Zavedení ISO 22000

Tato mezinárodní norma specifikuje požadavky organizace v potravinářském řetězci, které musí být naplněny, aby byla zajištěna bezpečnost potravin. Důraz je kladen především na systémovou stránku, na principy HACCP a na podpůrná bezpečnostní opatření, jako je správná provozní praxe, správná zemědělská praxe, správná veterinární praxe, správná hygienická praxe, správná distribuční praxe, správná sanitační praxe, atd.

Jedná se o potravinářský standard, který je mezinárodně uznávaný, schválený a akceptovaný, zahrnuje celkový systém managementu bezpečnosti potravin, je aplikovatelný na všechny typy organizace, které jakýmkoliv způsobem dodávají do potravinářského řetězce a zahrnuje a podporuje principy HACCP.

Mezinárodní norma je přizpůsobena organizacím v potravinovém řetězci, které chtějí garantovat svým zákazníkům, že jejich produkty jsou vyrobeny s nadstandardními požadavky na bezpečnost potravin. Za potravinový řetězec jsou považovány veškeré činnosti od zemědělské prvovýroby přes zpracovatelský průmysl, distribuci až konečný prodej potravin či pokrmů. Zahrnuje rovněž organizace se souvisejícími službami tj. výrobce příslušných zařízení, obalů, čistících látek, poskytovatelů služeb apod.³⁸

5.3.1 Výhody ISO 22000 pro společnost K-Servis, a.s.

Pro společnost K-Servis, a.s. by zavedení této normy přineslo tyto výhody:

- ✓ plnění požadavků nejnáročnějších zákazníků (obchodních řetězců a nadnárodních společností);
- ✓ prokázání plnění požadavků nad rámec minimálních požadavků daných národní legislativou;
- ✓ garance stálosti výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu poskytovaných služeb a produktů zákazníkům;
- ✓ prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného systému třetí nezávislou stranou;
- ✓ zkvalitnění systému řízení, zdokonalení organizační struktury organizace;
- ✓ zlepšení pořádku a zvýšení efektivnosti v celé organizaci;

³⁸ ISO 22000 [online]. 2008 [cit. 2009-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mbk.cz/csn-en-iso-22000-2006>>

- ✓ optimalizace nákladů - redukce provozních nákladů, snížení nákladů na neshodné výrobky, úspory surovin, energie a dalších zdrojů;
- ✓ snížení ekonomických ztrát ve vztahu k označování, přesnosti plnění, vážení atd.;
- ✓ zvýšení důvěry veřejnosti a státních kontrolních orgánů.

5.4 Corporate Social Responsibility

V neposlední řadě bych navrhla společnosti K-Servis, a.s., aby se zabývala CSR – společenskou a sociální odpovědností firem. To převážně z důvodů utváření dobrého jména firmy a firemní kultury a také lepšího konkurenčního postavení společnosti na trhu.

Evropská unie za společenskou odpovědnost firem považuje „*dobrovolné integrování sociálních a ekonomických hledisek do každodenních firemních operací a interakcí se stakeholdery.*“ Za „stakeholdery“ nejsou považováni pouze akcionáři firmy, ale skupiny osob, které mají v širším významu vliv na chod podniku nebo jsou jím ovlivněny. Může se tedy jednat o zákazníky, zaměstnance, akcionáře, odbory nebo i média. Tedy o všechny, kteří mají s firmou co do činění. Při definování firemní strategie CSR je klíčové brát v úvahu právě jejich názory a potřeby.³⁹

³⁹ CSR [online]. 2004-2008 [cit. 2009-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/corporate-social-responsibility__s387x5067.html>

6 Závěr

Hlavním cílem mé bakalářské bylo analyzovat obchodní proces firmy K-Servis, a.s. a navrhnout řešení na zlepšení obchodních procesů této firmy. Dílčím cílem bylo definovat vztahy společnosti s dodavateli a zákazníky (odběrateli).

V této bakalářské práci je popsána analýza obchodního procesu firmy K-Servis, a.s. Nejprve jsem definovala pojem obchodní proces a efektivita. Poté jsem se věnovala managementu, zde jsem vysvětlila pojem management a dále jsem se věnovala postupným manažerským funkcím. Ve druhém bodě teoretické části jsem vymezila pojmy dodavatel a zákazník (odběratel). U vztahů s dodavateli jsem uvedla postup při definování požadavků na dodávky, hodnocení dodavatelů a jak by mělo vypadat společné plánování s dodavateli. U vztahů se zákazníky jsem se věnovala získávání zákazníků, vztahům mezi zákazníkem a firmou a individualizaci vztahů se zákazníky.

Hlavní cíl byl splněn, protože jsem v praktické části představila společnost K-Servis, a.s. Zde jsem popsala její historii a její obchodní činnosti. Dále jsem se v této části zabývala postavením na trhu společnosti K-Servis, a.s., její organizační strukturou a představila jsem obchodní partnery této společnosti.

Další část této bakalářské práce je věnována vztahu s dodavateli a zákazníky (odběrateli), které jsou pro společnost velmi důležité. Nejprve jsem v této části popsala cíle z roku 2007 a jakými způsoby jich bylo dosahováno. Poté jsem se věnovala vztahům s dodavateli, kde jsem popsala postup dodávky surovin a dále jsem definovala stanovená pravidla chování pro dodavatele společností K-Servis, a.s. V dalším bodě jsem popsala vztahy se zákazníky (odběrateli), kde jsem se nejdříve věnovala vyhledávání nových zákazníků. Dále jsem objasnila pravidla chování, která byla vymezena zákazníky (odběrateli) společnosti K-Servis, a.s. V závěru této části jsem charakterizovala audity od zákazníků, kde jsem shrnula problémy, které jsou společnosti K-Servis, a.s. nejčastěji vytýkány.

V závěrečné části této bakalářské práce jsem navrhla společnosti K-Servis, a.s., aby rozšířila stávající dodavatele i o producentské země z Afriky. Pro zdokonalení vztahů se zákazníky jsem navrhla, aby společnost K-Servis, a.s. zavedla přehled reklamací, jejich vyhodnocování a nápravná řešení, a aby se začala věnovat CRM. Dále jsem společnosti K-Servis, a.s. doporučila zavedení a certifikování norem ISO 9001, ISO 22000, systému HACCP, což by zjednodušilo a zlepšilo vzájemné vztahy se zákazníky. V neposlední řadě jsem doporučila společnosti, aby se také věnovala společenské a sociální odpovědnosti firmy. Vždy jsem nastínila, jaké by daná certifikace měla výhody pro společnost K-Servis, a.s. Dále

jsem společnosti K-Servis a.s. doporučila, aby se zaměřila i na obchodování s africkými zeměmi.

Dílčí cíl byl splněn, protože jsem zjistila, že společnost K-Servis, a.s. má poměrně dobré vztahy se svými dodavateli i zákazníky (odběrateli). Dodavatele si společnost K-Servis, a.s. vybírá především na základě referencí od svých obchodních partnerů. Při výběru dodavatele hraje roli kvalita surovin. Vztahy se zákazníky (odběrateli) jsou pro společnost K-Servis, a.s. složité. Je to z toho důvodu, že klíčoví zákazníci této společnosti mají certifikovány různé ISO normy a zároveň dbají na sociální a společenskou odpovědnost firmy (CSR).

Společnost K-Servis, a.s. má velmi dobré postavení na trhu. Myslím si, že pokud bude ve své činnosti pokračovat tak jako dosud a jestli certifikuje alespoň systém HACCP, tak si upevní svou stávající pozici a bude vyhledávaným a uznávaným dodavatelem pro pekárenské provozy nejen z celé České republiky, ale i z Evropské unie.

7 Literatura

- [1] BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management I. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 89 s. ISBN 978-80-7395-126-9.
- [2] BRODSKÝ, Z.; SIEGEL, M. *Management II. díl*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2008. 69 s. ISBN 978-80-7395-127-6.
- [3] HAVLÍČEK, K.; KAŠÍK, M. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha : Management Press, 2005. 171 s. ISBN 80-7261-120-8.
- [4] NENADÁL, J. *Management partnerství s dodavateli*. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [5] PITRA, Z. *Základy k managementu (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha : Professional Publishing, 2007. 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [6] PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu 3. aktualizované a rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [7] SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika. 4. aktualizované vydání*. Praha : Grada Publishing, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [8] TOMEK, G.; VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. Praha : Professional Publishing, 2007. 308 s. ISBN 978-80-86946-45-0.
- [9] WESSLING, H. *Aktivní vztah k zákazníkům pomocí CRM*. Praha : Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0569-9
- [10] *Podnikové procesy* [online]. 2008 [cit. 2008-11-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.cruxit.com/rejstrik-pojmu.html#podnikove-procesy>>.
- [11] *ISO 9001* [online]. 2008 [cit. 2009-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mbk.cz/iso-9001>>.
- [12] *HACCP* [online]. 2008 [cit. 2009-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mbk.cz/haccp>>
- [13] *ISO 22000* [online]. 2008 [cit. 2009-03-19]. Dostupný z WWW: <<http://www.mbk.cz/csn-en-iso-22000-2006>>.
- [14] *CSR* [online]. 2004-2008 [cit. 2009-03-19]. Dostupný z WWW: <http://www.m-journal.cz/cs/aktuality/corporate-social-responsibility__s387x5067.html>.
- [15] Materiály od společnosti K-Servis, a.s.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků:

| | | |
|-----------|--|----|
| Obrázek 1 | Definice efektivity | 11 |
| Obrázek 2 | Vztah mezi třemi základními principy organizování | 14 |
| Obrázek 3 | Vybrušování „podnikatelského diamantu“ | 14 |
| Obrázek 4 | Základní typy kontroly | 17 |
| Obrázek 5 | Model dodavatelského řetězce..... | 19 |
| Obrázek 6 | Rámcový postup při definování požadavků na dodávky (dodavatele)..... | 22 |
| Obrázek 7 | Logo společnosti K-Servis, a.s. | 31 |
| Obrázek 8 | Organizační struktura společnosti K-Servis, a.s..... | 33 |

Seznam tabulek:

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabulka 1 | Společnosti vykonávající služby pro společnost K-Servis, a.s..... | 36 |
| Tabulka 2 | Dodavatelé společnosti K-Servis, a.s. | 38 |
| Tabulka 3 | Zákazníci (odběratelé) společnosti K-Servis, a.s..... | 41 |

Seznam grafů:

| | | |
|--------|---|----|
| Graf 1 | Původ dodavatelů společnosti K-Servis, a.s..... | 38 |
| Graf 2 | Původ odběratelů společnosti K-Servis, a.s..... | 40 |
| Graf 3 | Klíčoví zákazníci z hlediska objemu prodeje v Kč společnosti K-Servis, a.s..... | 41 |

Přílohy

Seznam příloh:

- Příloha A: Suroviny od společnosti K-Servis, a.s. pod značkou SUNNY FRUIT
- Příloha B: Suroviny od společnosti K-Servis, a.s. pod značkou METRO
- Příloha C: Suroviny od společnosti K-Servis, a.s. pod značkou NATURE GARDEN
- Příloha D: Suroviny od společnosti K-Servis, a.s. pod značkou ARO
- Příloha E: Audit formou dotazníku pro společnost K-Servis, a.s.
- Příloha F: Dotazník – podklady pro zpracování specifikace surovin – len

Příloha A



APPLE
QUARTERS 220 g



APRICOTS 500 g

Art. 12



PINEAPPLE
CUBES 220 g



CASHEWS
WHOLE 200 g

Art. 1000000000



MACADAMIA
NUTS 200 g

Art. 7



ALMONDS
NATURAL 200 g

Art. 10/10



ALMONDS
BLANCHED 500 g

Art. 10/10



CRANBERRIES 200 g



PRUNES PITTED 500 g

100% natural...



FRUIT MIX 400 g



HAZEL NUTS WHOLE 200 g



PECAN NUTS 150 g



PINE SEEDS 200 g



RAISINS DARK 250 g



RAISINS LIGHT 200 g



NUTS MIX 200 g

Příloha B

Quality

METRO



PINEAPPLE
SLICES 1000 g



PEANUTS INSHELL 1000 g



BLUE
POPPY SEEDS 1000 g

1000 g



DATES
JUMBO 500 g



HAZELNUTS 500 g
1000 g



BANANA
CHIPS 1000 g

1000 g

1000 g

1000 g



METRO



ALMONDS
NATURAL

500 g
1000 g

44/12/20



APRICOTS

1000 g

Net 100



RAISINS

1000 g



RAISINS
JUMBO

1000 g

1000/1000



FRUITS AND NUTS
MIX

500 g



PRUNES
PITTED

1000 g

1000/1000

Příloha C



PIÑAAPPLE
CHIPS

1000 g



PIÑAAPPLE
SLICES

500 g
1000 g



STRAWBERRIES

500 g



BANANA
CHIPS

500 g
1000 g



CRANBERRIES

500 g
1000 g



DATES
JUMBO

500 g



DATES

300 g
500 g



APPLE
RINGS

100 g
300 g



PEANUTS
INSHELL

1000 g



RAISINS
LIGHT

500 g



SESAME
SEEDS

500 g
1000 g



FRUITS

150 g
300 g
1000 g

1000 g



NUTS AND FRUITS
MIX

150 g
750 g
1000 g



NUTS MIX

150 g
300 g
1000 g



FRUITS MIX

150 g
750 g
1000 g



SEEDS MIX

500 g



CHILLI RICE
CRACKERS MIX

30 g
500 g

3000 g



NUTS
MIX

150 g
300 g

1000 g



CASHWEA
WHOLE 750 g

1000 g / 1000 g



COCONUT
DESSICATED 100 g
1000 g



COCONUT
DESSICATED - RED 100 g



COCONUT
CHIPS 100 g
300 g
500 g



HAZELNUTS 100 g
250 g
1000 g

1000 g / 1000 g



LINCH
SEEDS 100 g



BLUE POPPY
SEEDS 500 g



ALMONDS
NATURAL 100 g
250 g
1000 g

1000 g / 1000 g



ALMONDS
BLANCHED 250 g
1000 g



ALMOND
SLICES 50 g
750 g



APRICOTS 100 g
1000 g



PAPAYA
SLICES 1000 g



PAPAYA
DICES 1000 g



RAISINS 100 g
1000 g



RAISINS
JUMBO 700 g
2000 g



RAISINS
BLACK 500 g



DELIGHT
MIX 500 g



SHAZEL
NUTS WHOLE 500 g

Příloha D

aro



ALMONDS 12x
100 g

ARO 187



PLUMS 12x
100 g

ARO 188



HAZELNUTS 12x
100 g

ARO 189



ALMONDS 12x
NATURAL 100 g

ARO 191



COCONUT 10x
DESSICATED 100 g

ARO 192



PAPAYA 12x
SLICES 100 g

ARO 193

Příloha E

| DELTA FROZEN PRODUCTS a.s. | | DOTAZNÍK – PRO DODAVATELE SUROVIN ČÁST I - OBECNÉ INFORMACE (stačí vyplnit pouze 1x) | | |
|--|---|--|-----------|-----------------|
| Dodavatel (výrobce): | | | | |
| IČO: | | | | |
| DIČ: | | | | |
| Adresa: | | | | |
| Telefon: | | | | |
| Fax: | | | | |
| E-mail | | | | |
| Místo výroby (adresa): | | | | |
| Telefon: | | | | |
| Fax: | | | | |
| E-mail: | | | | |
| Kontaktní osoba pro objednání / reklamace | | | | |
| OBECNÉ INFORMYCE TÝKAJÍCÍ SE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI (stačí vyplnit pouze 1x) | | | | |
| | | ANO | NE | Poznámka |
| 1. | Je vaše firma certifikovaná dle norem ISO 9001:2000 ? | | | |
| 2. | Připravujete se k certifikaci dle norem ISO 9001:2000 ? | | | |
| 3. | Má vaše firma zavedený systém HACCP ? | | | |
| 4. | Má Vaše firma certifikovaný systém HACCP nebo se k certifikaci připravujete ? | | | |
| 5. | Řešíte problematiku nebezpečí kovových nečistot ve vašich výrobcích ? (do poznámky uveďte jak) | | | |
| 6. | Řešíte problematiku nebezpečí kontaminace vašich výrobků sklem, dřevem, tříštivými materiály a anorganickými nečistotami ? (do poznámky uveďte jak) | | | |
| 7. | Máte zajištěnu vstupní kontrolu u surovin ? | | | |
| 8. | Jste schopni dokladovat výsledky ? | | | |
| 9. | Máte stanovené a ověřené pracovní postupy pro realizaci výrobních činností ? | | | |
| 10. | Jste schopni dokladovat výsledky ? | | | |
| 11. | Máte zajištěnu výstupní kontrolu u výrobků ? | | | |
| 12. | Jste schopni dokladovat výsledky ? | | | |

| | | | | |
|-----|---|--|--|--|
| 13. | Máte zaveden metrologický řád a jsou do něj zařazena všechna měřidla ovlivňující jakost výrobku ? | | | |
| 14. | Jste schopni poskytovat atesty k jednotlivým dodávkám ? | | | |
| 15. | Umožníte provedení auditu systému jakosti ve vaší společnosti zástupcem naší společnosti ? | | | |
| 16. | Je zabezpečeno, že během skladování a dopravy nedojde k poškození, nebo znehodnocení výrobku ? | | | |

| | | | |
|---|---|---|--|
| DELTA FROZEN PRODUCTS a.s. | DOTAZNÍK PRO DODAVATELE SUROVIN | | |
| | ČÁST II – INFORMACE TÝKAJÍCÍ SE DODÁVANÉ SUROVINY (tuto část prosím vyplňte pro každou dodávanou surovinu, obsahuje – li některé námi požadované informace vaše specifikace suroviny – přiložte prosím tuto specifikaci a vyplňte pouze informace, které vaše specifikace neobsahuje) | | |
| NÁZEV SUROVINY: | | | |
| Popis suroviny: | | | |
| Komoditní vyhláška zákona o potravinách č.110/97Sb. (ve znění pozd.předpisů) | | | |
| Druh: (zařazení dle komoditní vyhlášky) | | | |
| Skupina: (zařazení dle komoditní vyhlášky) | | | |
| Podskupina: (zařazení dle komoditní vyhlášky) | | | |
| Složení (sestupně podle obsahu jednotlivých složek v době výroby): | | | |
| Uvedte % z celkové hmotnosti mlýnských výrobků (vztahuje-li se tento údaj na dodávanou surovinu) | | Pšenice | |
| | | Žito | |
| | | Celozrnných mouk | |
| | | Obilovin jiných než pšenice a žito, luštěnin, olejnin | |
| Hmotnost balení: (které je dodavatel schopný dodávat): | | | |
| Hmotnost pevné potraviny: | | | |
| Typ balení: (které je dodavatel schopný dodávat): | | | |
| Skladovací podmínky: | | | |
| Trvanlivost suroviny (doba minimální trvanlivosti nebo použitelnosti): | | | |
| Senzorické hodnocení | | | |
| Barva | | | |
| Vůně, chuť | | | |
| Konzistence (textura) | | | |
| Sledované jakostní parametry | | | |

| | | | |
|--|--|-------------------|------------------------------|
| DELTA FROZEN PRODUCTS a.s. | DOTAZNÍK PRO DODAVATELE SUROVIN | | |
| | ČÁST II –INFORMACE TÝKAJÍCÍ SE DODÁVANÉ SUROVINY (tuto část prosím vyplňte pro každou dodávanou surovinu, obsahuje – li některé námi požadované informace vaše specifikace suroviny – přiložte prosím tuto specifikaci a vyplňte pouze informace, které vaše specifikace neobsahuje) | | |
| Sledovaný ukazatel | Povolené rozmezí | Četnost sledování | Metoda (př. číslo ČSN) |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Mikrobiologické požadavky na zdravotní nezávadnost | | | |
| Sledovaný ukazatel | Povolené rozmezí | Četnost sledování | Laboratoř (externí, vlastní) |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Chemické požadavky na zdravotní nezávadnost | | | |
| Sledovaný ukazatel (těžké kovy, mykotoxiny apod.) | Povolené rozmezí | Četnost sledování | Laboratoř (externí, vlastní) |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Výskyt alergenů - | | | |
| Ořechy a jejich deriváty (jaké druhy ?) | | | |
| Sezamová semínka | | | |
| Mléko a mléčné deriváty | | | |
| Vejce a vaječné deriváty | | | |
| Pšenice a pšeničné deriváty | | | |
| Sója a sójové deriváty | | | |
| Kukuřice a kukuřičné deriváty | | | |
| Lepek | | | |
| Ovoce a ovocné deriváty | | | |
| Droždí | | | |
| Zelenina a zeleninové deriváty | | | |
| Ryby | | | |
| Korýše, měkkýše | | | |
| Potraviny nového typu (GMO) | | | |
| Byla surovina nebo její složka (uvedte která) vyrobena z geneticky modifikovaných organismů - NE | | | |
| Obsahuje surovina nebo její složka (uvedte která) geneticky modifikované organismy - NE | | | |
| Vyjádření výživové (nutriční) hodnoty (jsou-li údaje k dispozici) ve 100 g výrobku | | | |
| Bílkoviny (g) | | | |
| Sacharidy (g) | | | |
| Tuky (g) | | | |
| Využitelná energie (KJ i kcal) | | | |

| | |
|--------------------------------|--|
| Za dodavatele schválil: | |
| Jméno: | |
| Funkce: | |
| Podpis | |
| Datum: | |

Výsledek hodnocení:

Zařazení do seznamu kvalifikovaných dodavatelů:

ANO NE

Hodnotil:

Datum:

Podpis:

Příloha F

DELTA FROZEN PRODUCTS a.s.
DOTAZNÍK - PODKLADY PRO ZPRACOVÁNÍ SPECIFIKACE SUROVIN

| | |
|-------------------------------|-------------------------------|
| Dodavatel (výrobce): | K-SERVIS PRAHA, a.s. |
| IČO: | 26418711 |
| DIČ: | 012-26418711 |
| Adresa: | Vídeňská 1E 142 00 Praha 4 |
| Telefon: | 244 911 713 |
| Fax: | 244 913 173 |
| E-mail | k-servis@k-servis.com |
| Místo výroby (adresa): | |
| Telefon: | |
| Fax: | |
| E-mail: | |

| | |
|--|---|
| Název suroviny: | Lněné semínko |
| Popis výrobku: | suchá, čištění, tříděná semena olejnin neloupaná nebo loupaná |
| Komoditní vyhláška zákona o potravinách č.110/97Sb. (ve znění pozd.předpisů) | |
| Druh: (zařazení dle komoditní vyhlášky) | olejnatá semena |
| Skupina: (zařazení dle komoditní vyhlášky) | len |
| Podskupina: (zařazení dle komoditní vyhlášky) | |
| Složení (sestupně podle obsahu jednotlivých složek v době výroby): | semena lnu |
| Uveďte % z celkové hmotnosti mlýnských výrobků | Pšenice |
| | Žito |
| | Celozrnných mouk |
| | Obilovin jiných než pšenice a žito, luštěnin, olejnin |
| Hmotnost balení: (hmotnost nebo objem balení, které je dodavatel schopný dodávat): | 25 nebo 50 kg |
| Typ balení: Typy balení, které je dodavatel schopný dodávat): | papírové pytle nebo PE pytle |
| Skladovací podmínky: | suché místo, teplota do 20 stupňů |

DELTA FROZEN PRODUCTS a.s.
DOTAZNÍK - PODKLADY PRO ZPRACOVÁNÍ SPECIFIKACE SUROVIN

| | |
|--|-------------------------------------|
| Trvanlivost suroviny (doba minimální trvanlivosti nebo použitelnosti): | 9 měsíců |
| Senzorické hodnocení | |
| Barva | typická |
| Vůně, chuť | typická bez cizích pachů a příchutí |
| Konzistence (textura) | sypká |

| Sledované jakostní parametry | | | |
|-------------------------------------|------------------|-------------------|------------------------|
| Sledovaný ukazatel | Povolené rozmezí | Četnost sledování | Metoda (př. číslo ČSN) |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Mikrobiologické požadavky na zdravotní nezávadnost

| Sledovaný ukazatel | Povolené rozmezí | Četnost sledování | Laboratoř (externí, vlastní) |
|--------------------|------------------|-------------------|------------------------------|
| Escherichia Coli | 5 000 | každou šarží | externí |
| Plísně | 500 000 | dtto | dtto |
| | | | |
| | | | |

Chemické požadavky na zdravotní nezávadnost

| Sledovaný ukazatel (těžké kovy, mykotoxiny apod.) | Povolené rozmezí | Četnost sledování | Laboratoř (externí, vlastní) |
|--|------------------|-------------------|------------------------------|
| Kadmium | 0,8 mg/kg | čtvrtletně | externí |
| Olovo | 1,0 mg/kg | dtto | dtto |
| Arsen | 3,0 mg/kg | dtto | dtto |
| Rtuť | 0,07 mg/kg | dtto | dtto |

Výskyt alergenů - ANO- NE

| | |
|---|----|
| Ořechy a jejich deriváty (jaké druhy ?) | ne |
| Sezamová semínka | ne |
| Mléko a mléčné deriváty | ne |
| Vejce a vaječné deriváty | ne |
| Pšenice a pšeničné deriváty | ne |
| Sója a sójové deriváty | ne |
| Kukuřice a kukuřičné deriváty | ne |
| Lepek | ne |
| Ovoce a ovocné deriváty | ne |
| Droždí | ne |
| Zelenina a zeleninové deriváty | ne |
| Ryby | ne |
| Korýše, měkkýše | ne |

Potraviny nového typu (GMO)

| | |
|---|----|
| Byla surovina nebo její složka (uved'te která) vyrobena z geneticky modifikovaných organismů (ANO-NE) | NE |
| Obsahuje surovina nebo její složka (uved'te která) geneticky modifikované organismy (ANO-NE) | NE |

Vyjádření výživové (nutriční) hodnoty (jsou-li údaje k dispozici) ve 100 g výrobku

| | |
|--------------------------------|--|
| Bílkoviny (g) | |
| Sacharidy (g) | |
| Tuky (g) | |
| Využitelná energie (KJ i kcal) | |

DELTA FROZEN PRODUCTS a.s.
DOTAZNÍK - PODKLADY PRO ZPRACOVÁNÍ SPECIFIKACE SUROVIN

| | |
|--------------------------------|--------------------|
| Za dodavatele schválil: | |
| Jméno: | Břetislav Pospíšil |
| Funkce: | referent |
| Podpis | |
| Datum: | |