


# **Analýza dodavatelský subjektů, jejich hodnocení a následný výběr firmou Podravka-Lagris, a. s.**

Veronika Sábliková

---

Bakalářská práce  
2011

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení  
Ústav logistiky  
akademický rok: 2010/2011

## **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika SÁBLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **L08296**  
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza dodavatelských subjektů, jejich hodnocení  
a následný výběr firmou**

Zásady pro vypracování:

1. Analýza dodavatele a jeho následné hodnocení
2. Kritéria a metody výběru dodavatele
3. Zhodnocení nynějších dodavatelských subjektů společnosti
4. Návrh nového postupu hodnocení dodavatelů

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] NENADÁL, Jaroslav. Management partnerství s dodavateli : Nové perspektivy firemního nakupování. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.

[2] GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. Tajemství moderního nákupu. 1. vyd. Praha : VŠCHT PRAHA, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.

[3] FIALA , Petr. Modelování dodavatelských řetězců. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-86419-62-2.

[4] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. Moderní řízení nákupu podniku. 1. vyd. Praha : Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Jan Strohmandl**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

**30. listopadu 2010**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**6. května 2011**

V Uherském Hradišti dne 2. února 2011

  
Ing. Romana Bartošiková, Ph.D.  
*pověřená děkanka*



  
Ing. Jan Strohmandl  
*ředitel ústavu*


**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

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

V Uherském Hradišti dne 15.12.2010

  
.....  
podpis studenta/ky

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou dodavatelských subjektů, jejich hodnocením a následným výběrem firmou. Práce se dělí na dvě části. Teoretická část je zaměřena na nákupní činnost podniku, charakteristiku dodavatele, kritéria hodnocení a metody používané při výběru dodavatele. Praktická část popisuje nynější dodavatelské subjekty podniku a jejich výběr a hodnocení. Současně navrhuje postup nového hodnocení dodavatelských subjektů.

Klíčová slova:

nákup, volba dodavatele, hodnocení dodavatele, metody výběru dodavatele.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with analysis of the supply chain subjects, their evaluation and subsequent selection by the company. The thesis is divided into two chapters. The theoretical part is focused on supplier characteristics, company operations, benchmark and methods of supplier selection. The practical part describes current delivery subjects, their selection and evaluation. Simultaneously it propose new way of supplier evaluation.

Keywords:

purchase, supplier selection, evaluation supplier, methods, of supplier selection.

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat Ing. Janu Strohmandlovi za cenné připomínky a rady, které mi pomohli napsat tuto práci a také zaměstnancům společnosti Podravka-Lagris, a. s., kteří mi poskytli informace důležité pro vypracování mé práce.

Děkuji také rodičům, kteří mne podporovali při studiu.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 CHARAKTERISTIKA VÝBĚRU DODAVATELE</b> .....	<b>11</b>
1.1 NÁKUPNÍ PROCES .....	11
1.2 ORGANIZACE V DODAVATELSKÉM ŘETĚZCI .....	12
<b>2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ</b> .....	<b>14</b>
2.1 PŘEDBĚŽNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ .....	16
2.2 HODNOCENÍ POTENCIÁLNÍ ZPŮSOBILOSTI DODAVATELŮ .....	17
2.3 HODNOCENÍ POTENCIÁLNÍCH DODAVATELŮ PODLE DALŠÍCH KRITÉRIÍ .....	17
2.4 KOMUNIKACE S DODAVATELEM .....	18
2.4.1 Společné plánování s dodavateli .....	19
2.5 KLASIFIKACE DODAVATELŮ .....	19
<b>3 FORMULACE KRITÉRIÍ PRO VÝBĚR DODAVATELŮ</b> .....	<b>20</b>
3.1 KRITÉRIA HODNOCENÍ A VÝBĚRU DODAVATELŮ .....	20
3.2 METODY VÝBĚRU DODAVATELŮ .....	21
3.2.1 Rozhodovací analýza .....	22
3.2.2 Prosté srovnání předností a nevýhod .....	22
3.2.3 Bodové hodnocení .....	23
3.2.4 Metoda pořadí .....	23
3.2.5 Scoring model .....	23
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>25</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>26</b>
4.1 EKONOMICKÉ ÚDAJE SPOLEČNOSTI .....	27
4.2 LOGISTICKÝ ÚSEK V PODNIKU .....	29
4.2.1 Organizační struktura .....	30
4.2.2 Komunikace s odběrateli .....	30
4.3 PRŮBĚH NÁKUPU VE SPOLEČNOSTI .....	30
4.3.1 Nákup surovin .....	31
4.3.1.1 Výběr dopravní parity .....	31
4.3.1.2 Výběr platebních podmínek .....	32
4.3.1.3 Zajištění kvality .....	32
4.3.2 Kooperace s dalšími firmami .....	33
4.4 SOUČASNÉ HODNOCENÍ DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI .....	34
<b>5 NOVÝ POSTUP VÝBĚRU DODAVATELE</b> .....	<b>36</b>

5.1	HODNOCENÍ DODAVATELE POMOCÍ BODOVÉHO HODNOCENÍ.....	36
5.2	HODNOCENÍ DODAVATELE - METODA POŘADÍ.....	37
5.3	HODNOCENÍ DODAVATELE POMOCÍ SCORING-MODELU .....	38
5.3.1	Dodavatel č. 1.....	38
5.3.2	Dodavatel č. 2.....	39
5.3.3	Dodavatel č. 3.....	40
5.3.4	Návrhy a doporučení.....	41
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>42</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>43</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>44</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>45</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>46</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>47</b>



## ÚVOD

V dnešní době se podniky setkávají se stále větší konkurencí. Aby mohly uspět na trhu a vyhovět náročným zákazníkům, musí den co den uskutečnit velké množství rozhodovacích procesů. Mezi takové procesy se bez pochyby řadí snad nejdůležitější podniková činnost – nákup. Aby byl proces nákupu co nejefektivnější je zapotřebí zvolit nejvhodnějšího dodavatele.

Výběrem dodavatele se zabývá tato bakalářská práce, která má název „Analýza dodavatelských subjektů, jejich hodnocení a následný výběr firmou.“ Určení správného dodavatele může přinést podniku značné ušetření nákladů.

Teoretická část bakalářské práce na základě odborné literatury vysvětluje pojmy jako je charakteristika dodavatele, nákupní proces podniku, chování podniku v rámci dodavatelského řetězce, průběh hodnocení dodavatelů a následnou komunikaci s nimi. Dále se pak zabývá kritérii, které je potřeba stanovit, při hodnocení dodavatele popřípadě je využít u některých uvedených metod.

V praktické části práce je nejprve uvedena charakteristika vybrané společnosti – její historie, předmět činnosti, certifikace a podrobněji je rozebrán úsek logistiky. Velká pozornost je také věnována nákupnímu procesu ve společnosti a to zejména nákupu surovin a s ním spojený výběr dodavatele. Zde je uveden přesný postup jak společnost Podravka-Lagris, a. s. vybírá své dodavatele. Podmínky, které musí každý dodavatel splňovat než je s ním uzavřena kupní smlouva.

Cílem bakalářské práce je navrhnout nový efektivnější postup hodnocení a výběr dodavatelů společností Podravka-Lagris, a. s. Nový navrhnutý postup by měl společnosti přinést hlavně nový náhled na to, jak lze hodnotit a vybírat jednotlivé dodavatele, přehled o všech údajích týkajících se dodavatelů a usnadnit práci zaměstnancům v úseku Logistiky.

V závěru práce je pak uveden návrh a doporučení na základě získaných informací při aplikování jednotlivých metod.

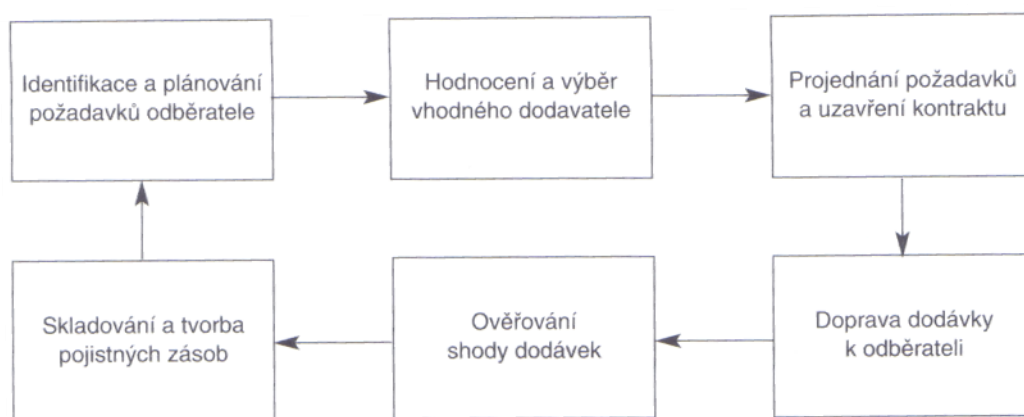
## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 CHARAKTERISTIKA VÝBĚRU DODAVATELE

Výběr správného dodavatele je důležitým podnikovým procesem. Jedná se o rozhodování, které je ve značné míře spojeno s nákupní činností podniku. S rozhodováním o výběru dodavatele jsou spojeny další nutné kroky a postupy. Nepřehlídíme nejenom k ceně, ale zvažujeme celou řadu kritérií jako je například – kvalita dodávaného zboží/surovin popřípadě služeb, dodací lhůty, platební podmínky, spolehlivost, servis, komunikace, atd. Kvalita výběru významně ovlivňuje celé hospodaření podniku, „v konečném důsledku pak na realizaci cílů dlouhodobé strategie jeho rozvoje. Projevuje se v nákladech, zásobách i kvalitě a prodejnosti výrobků, a tím ve svých důsledcích v zisku“ [2]

### 1.1 Nákupní proces

„Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách.“ [6] Z hlediska teorie i praxe má nákup významný podíl na příspěvku k podnikovému úspěchu, a to z hlediska operativního i strategického. „Jeho úspěšné fungování závisí na správném a přesném vymezení funkcí a úkolů, které je zajišťují, na způsobu řešení vztahů s vnitřním i vnějším okolím, na používaných formách a metodách v řídicích a hmotných procesech nákupu a v neposlední řadě na účinnosti ekonomické stimulace útvaru nákupu jako celku i jeho jednotlivých pracovníků.“ [6]



Obr. 1 – Tradiční činnosti procesu nakupování [1]

*Cílem je vytvoření dlouhodobých vztahů k vnějším zdrojům. Podnik očekává od nákupu efektivní řešení, dosažené při optimálních dopravních, transakčních a dalších nákladech, a to v nejkratším čase a při nejlepší kvalitě, spolu s neustálým vyhledáváním dalších možností kooperace, vzájemné koordinace atd. Významnou roli zde hrají komunikační technologie a prostředky. [10]*

## 1.2 Organizace v dodavatelském řetězci

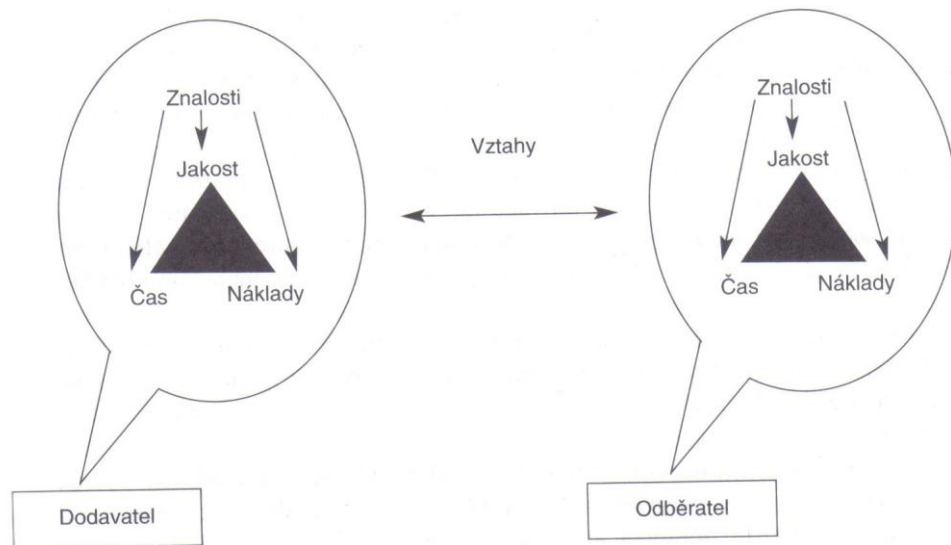
Pod pojmem dodavatelský řetězec lze chápat systém, který se skládá z řady subjektů, mezi které patří:

- „dodavatelé,
- výrobci,
- distributoři
- prodejci
- zákazníci“ [4]

Dodavatelský řetězec směřuje za hranice podniku, snaží se řídit činnosti a spolupracovat při produkci se svými dodavateli a zákazníky a tím optimalizovat chod celého dodavatelského řetězce

Dodavatele i odběratele můžeme chápat jako systém s množinou prvků (lidé, stroje, metody, materiály apod.) a s relevantními vazbami mezi těmito prvky. Na *Obr. 2* jsou vymezeny čtyři kritické faktory úspěšnosti. Mezi tyto faktory se řadí:

- „*jakost (jako schopnost plnit požadavky zákazníků, legislativy a dalších zainteresovaných stran),*
- *čas (jako schopnost plnit požadavky co nejrychleji),*
- *náklady (jako schopnost plnit požadavky rychle a navíc s co nejmenší spotřebou zdrojů),*
- *znalosti zaměstnanců, jež logicky ovlivňují tři předešlé faktory: čím jsou znalosti zaměstnanců vyšší, tím rychleji a s tím nižšími náklady jsou organizace schopny uspokojovat neustále náročnější požadavky zákazníků i dalších zainteresovaných stran“ [4]*



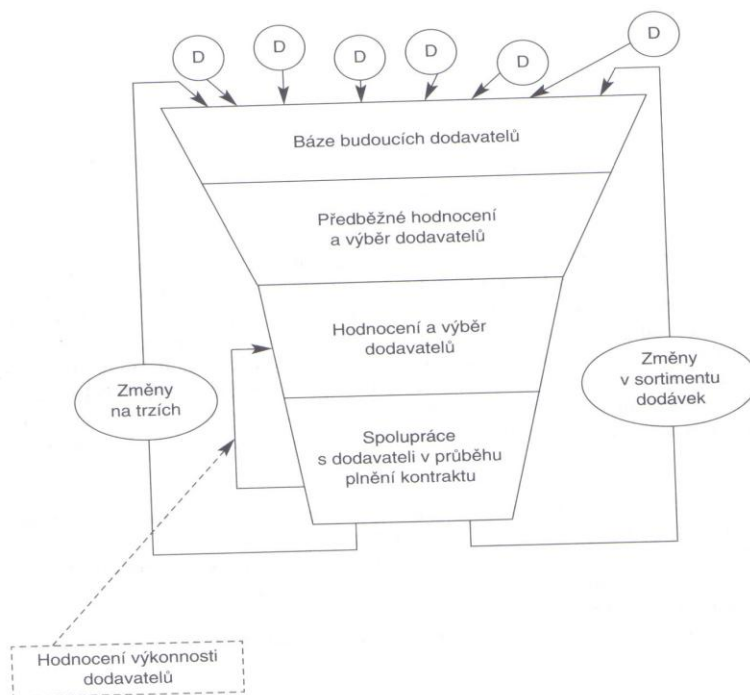
Obr. 2 – Role organizací v dodavatelském řetězci[1]

## 2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Hodnocení a výběr dodavatelů je činnost, která je vykonávána ve všech typech organizací. Liší se však použitými přístupy, náročností, spektrem zvolených kritérií nebo také způsobem vyhodnocování. Smysl těchto aktivit spočívá především ve vytvoření podmínek pro účinnou prevenci, k získání jistoty, že podnik nebude nakupovat od dodavatelů, kteří by nebyli schopni dlouhodobě plnit své závazky. Důvodů, proč bychom měli hodnotit a vybírat dodavatele, je více. Například se jedná o tyto činnosti:

- „umožňují poznat, kteří z potenciálních dodavatelů budou schopni přispívat k naplňování politiky a strategie odběratelské organizace,
- identifikují dlouhodobou schopnost dodavatelů plnit požadavky odběratelů,
- přispívají k snižování nákladů obou obchodních partnerů,
- podporují oboustranně efektivní spolupráci,
- jsou účinnou formou učení, která partnerům umožňuje poznat dobrou i špatnou praxi.“ [1]

Hodnocení a výběr dodavatelů je většinou jednorázová aktivita – uskutečňuje se vždy před uzavřením konkrétní smlouvy o dodávkách.



Obr. 3 – Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatelů[1]

Každý podnik, který nakupuje, si obvykle vytváří velmi rozsáhlou databázi případných dodavatelů. Na konci procesu hodnocení a výběru dodavatelů je seznam dodavatelů, se kterými podnik uzavírá smlouvy na konkrétní dodávky.

Ještě než proběhne samotné hodnocení a výběr dodavatele je vhodné sestavit tým pracovníků – rozhodovací tým.

*„Činnosti rozhodovacího týmu můžeme rozdělit dle funkcí, které daná osoba vykonává a to na:*

- *uživatelé – neboli spotřebitelé jsou nositeli identifikace potřeby nákupu a jsou také nositeli důsledků špatného rozhodnutí,*
- *poradce – ovlivňovatelé vznášejí do rozhodování další aspekty (například ekologové, právníci z oblasti technologie a řízení výroby, prodejci a pracovníci marketingu),*
- *preskriptora - projektanti návrháři určující přesnou technickou specifikaci požadovaných surovin, materiálů a výrobků, jenž mají být nakupovány (v některých případech je jejich činnost dominantní),*
- *kontrola – dohlážitelé sledují vztahy při kupním rozhodování jak uvnitř podniku, tak zejména s dodavateli, dalším důležitým úkolem je zamezit prosazování subjektivních zájmů při rozhodování o nákupu,*
- *rozhodovatelé – schvalovatelé mají poslední slovo při rozhodování, pro tuto funkci je důležité jasné vymezení pravomocí, a to podle rozsahu a významnosti nákupního rozhodnutí, kdo jaké nákupy musí schvalovat,*
- *bezprostředně nakupujícího – kupující realizuje vlastní akt koupě tím, že většinou přímo jedná s dodavatelem o všech parametrech dodávky a její realizaci,*
- *finančníka – pracovník finančního útvaru sleduje řádné finanční vypořádání, aby nebyla narušena pověst podniku.“ [1]*

Pokud je vytvořen rozhodovací tým, můžeme přejít k samotnému hodnocení dodavatele. Podnik může hodnotit dodavatele podle různých kritérií, a protože neexistuje ustálený postup hodnocení dodavatele, je na rozhodovacím týmu jaký způsob zvolí. Jako nejvhodnější

se jeví tzv. rámcový postup hodnocení a výběru dodavatelů, který obsahuje tři základní fáze:

- 1) *„předběžné hodnocení dodavatelů.*
- 2) *hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů,*
- 3) *hodnocení dodavatelů podle dalších kritérií.“ [1]*

## 2.1 Předběžné hodnocení dodavatelů

Předběžné hodnocení dodavatelů je v podstatě jen kvalifikačním kolem hodnocení a výběru, kdy podnik z velmi širokého výběru možných dodavatelů, vybere několik dodavatelů, kteří postoupí do dalšího kola hodnocení. Hodnocení může být založeno na:

- a) *„posuzování prvních vzorků dodávek,*
- b) *předběžném posouzení vyzrálosti systému managementu dodavatelské organizace,*
- c) *analýze referencí jiných odběratelů, resp.*
- d) *na jejich kombinaci.“ [1]*

ad a)

Dnes už se zcela běžně vyskytují případy, kdy si podnik vyžádá od potenciálních dodavatelů vzorky budoucích dodávek podle předběžně zasláných požadavků. Tento postup je první informací, která by ale rozhodně neměla vést k ukvapenému přistoupení uzavření kontraktu a to ani v případě, že posuzované vzorky splňují všechny požadavky.

ad b)

Posouzení vyzrálosti systému managementu se využívá v případě u dodavatelů komodit, u kterých je složité přesně stanovit požadavky. Jedná se o formu sebehodnocení dodavatelských organizací, kdy dodavatelům zašleme soubor hodnotících otázek, na které jsou pak povinni reagovat.

ad c)

Ještě před bližším kontaktem s potenciálním dodavatelem má podnik právo si zjistit všechny dostupné reference o tomto dodavateli. Tyto informace může podniku poskytnout například:



- zkušenosti jiných organizací, které již tohoto dodavatele nakupovaly,
- benchmarkingová databáze,
- www-stránek, apod.

## 2.2 Hodnocení potenciální způsobilosti dodavatelů

Pomocí předběžného hodnocení se široké spektrum potenciálních dodavatelských subjektů sníží na menší počet. Zde se u dodavatelů hodnotí zejména budoucí a dlouhodobá způsobilost, zda je schopen dodavatelský subjekt plnit na něj kladené požadavky. Pozornost musí podnik soustředit hlavně na budoucí a dlouhodobý potenciál dodavatelské organizace. [1]

## 2.3 Hodnocení potenciálních dodavatelů podle dalších kritérií

Existuje mnoho dalších kritérií při hledání vhodného dodavatele. Smyslem bilance všech možných kritérií, které podnik použije pro hodnocení a taktéž pro výběr dodavatele, je ukázat na širší oblasti, o které se mohou u dodavatele zajímat a popřípadě upozornit na problémy jejich kvantifikace. Mezi další kritéria hodnocení patří:

- *„rozsah neshody v dodávkách v minulém období,*
- *nabízená cena dodávky,*
- *dodací podmínky,*
- *doba dodání,*
- *rozsah dodatečných služeb poskytovaných dodavatelem,*
- *nabízené platební podmínky,*
- *pružnost reakce dodavatele na podněty podniku,*
- *úroveň vtažů a vzájemné komunikace,*
- *finanční zdraví dodavatele,*
- *vzdálenost dodavatele,*
- *podíl dodavatele na trhu a jeho image,*
- *počet pozitivních referencí v médiích,*

- *přístupy managementu rizik,*
- *potenciál k dalšímu rozvoji zlepšování,*
- *rozsah naplňování principu sociální odpovědnosti,*
- *environmentální uvědomělost a přístupy k ochraně přírodních zdrojů,*
- *úplné náklady nákupu, apod. “ [1]*

## 2.4 Komunikace s dodavatelem

Tato fáze následuje poté, kdy podnik vybere jednoho z dodavatelů, který splňuje všechny požadavky. Měla by obsahovat:

- *„oznámení výsledku výběrového řízení, včetně informací o hodnotách, kterých při posuzování celkové způsobilosti daný dodavatel dosáhl,*
- *náměty na další možné zvýšení výkonnosti procesů dodavatele jako zpětná vazba na provedené hodnocení jeho způsobilosti,*
- *definování všech požadavků na budoucí dodávky a vzájemné upřesňování detailů a případných nejasností, které se požadavků odběratele týkají,*
- *náměty týkající se případné technické pomoci a rozsahu do oficiální smlouvy s dodavatelem, včetně domluvy o době trvání budoucího kontraktu a podmínek pro jeho případné prodloužení nebo vypovězení,*
- *nastavení podmínek, pravidel, odpovědností i pravomocí pro běžnou a systematickou komunikaci po uzavření smlouvy s dodavatelem apod. “ [1]*

Hlavní částí je uzavření obchodní smlouvy s dodavatelem, což je především právní akt, proto by ve smlouvě neměly být opomenuty další velmi významné aspekty, jakými jsou:

- *„dokumentování údajů o jakosti dodávek,*
- *postupy při změnách dodávaných produktů*
- *odsouhlasení postupů ověřování shody,*
- *požadavky na důvěrnost informací, rozsah pojištění apod. “ [1]*

### 2.4.1 Společné plánování s dodavateli

Vztahy mezi odběrateli a dodavateli se v posledních letech vyvíjí směrem k prosazování zásad týmové práce, tzv. společné plánování. „*Pod tímto pojmem se chápou činnosti realizované společnými týmy zástupců obou obchodních partnerů s cílem optimalizovat procesy managementu partnerství s dodavateli.*“ [1] Společné plánování by mělo být rozvíjeno zejména s dodavateli, kteří jsou pro podnik strategicky významní. Toto plánování se realizuje v následujících čtyřech oblastech:

- „*plánování jakosti dodávek,*
- *ekonomické plánování,*
- *procesně orientované plánování,*
- *plánování manažerských aktivit.*“ [1]

### 2.5 Klasifikace dodavatelů

Aby byl výběr dodavatelů co nejvíce kvalitní je dobré je dlouhodobě sledovat a získané údaje použít ke zkvalitnění jejich hodnocení.

Dodavatele lze rozdělit do skupin takto:

- skupina P – naprosto spolehliví dodavatelé (těmto dodavatelům lze plně důvěřovat)
- skupina Q – průměrní dodavatelé (tato skupina je nejpočetnější, objevují se zde výkyvy v jejich dodavatelských schopnostech i nedostatky co se týká kvality výrobků)
- skupina R – rizikový dodavatelé (dodavatelé zařazení do této skupiny často neplní požadavky v množství, kvalitě, termínech apod.)
- skupina S – nespolehliví dodavatelé (tito dodavatelé se sice vyskytují na trhu, ale pro firmu jsou nepřijatelní)

Jako informace pro takovou kategorizaci můžeme získat například z vlastního sledování dodavatelů, z referencí dodavatelů, od spolupracujících firem v odvětví, prováděním auditů u dodavatelů. [2]

### 3 FORMULACE KRITÉRIÍ PRO VÝBĚR DODAVATELŮ

Při hledání budoucích dodavatelů je možno brát v úvahu celou řadu kritérií. Důležité je jejich správný výběr. Doporučuje se dát přednost těm kritériím, které ovlivňují ekonomické a obchodní výsledky podniku, tj. zásoby, náklady, jakost a tím i prodejnost finálního výrobku. „U vybraných dodavatelů je pak vhodné podle obdobných kritérií zpětně hodnotit jejich skutečné dodavatelské výkony.“ [3]

#### 3.1 Kritéria hodnocení a výběru dodavatelů

Používaná kritéria při hodnocení a výběru dodavatele můžeme rozdělit do sedmi hlavních oblastí:

- 1) **finanční situace dodavatele** – dobrý ekonomický stav dodavatele je důležitý a lze s ním předpokládat dlouhodobější spolupráci. Údaje můžeme čerpat z následujících zdrojů:
  - „z výročních zpráv a jejich vývoje,
  - podle vývoje podílu dodavatele na trhu,
  - ze struktury jeho zákazníků, jejich velikosti, počtu atd.“ [3]
- 2) **perspektivnost vývoje dodavatele** – zajímáme se o to, zda je dodavatel schopen reagovat na změny požadavků. Je třeba se zaměřit na:
  - „výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele,
  - jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi,
  - systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele aj.“ [3]
- 3) **logistické služby poskytované dodavateli**
  - „lokalizace dodavatele,
  - dodací lhůta, termín vyřízení objednávek,
  - rozptyl termínů vyřízení objednávek,
  - kompletnost dodávek,
  - schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,

- *balení dodávaných výrobků,*
  - *schopnost zabezpečovat JiT-dodávky,*
  - *způsob balení dodávaných výrobků,*
  - *ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů na palety apod.*
  - *nabídka dalších služeb. “ [3]*
- 4) **výrobní možnosti dodavatelů** – význam toho to kritéria je, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého. K tomu mohou pomoci následující informace:
- *„o jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití,*
  - *o počtu výrobních linek,*
  - *o úrovni řízení výroby,*
  - *o stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby. “ [3]*
- 5) **informační systém** – zde se jedná o návaznost na externí komunikační systémy
- 6) **celkové zřizovací náklady a platební podmínky** – toto kritérium patří mezi nejvýznamnější. Rozhodovacími kritérii jsou:
- *„cena, pořizovací náklady,*
  - *očekávaný vývoj ceny,*
  - *vývoj nákladů surovinové základny dodavatele,*
  - *podíl přímých a režijních nákladů,*
  - *lhůty splatnosti faktur,*
  - *cenové rabaty. “ [3]*
- 7) **požadovaná kvalita** – využívá se mnoho ukazatelů, které přímo měří kvalitu dodávek, například:
- *„procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství,*
  - *procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statistické kontrole jakosti.*
  - *zda je nositelem norem ISO aj. “ [3]*

### 3.2 Metody výběru dodavatelů

Pro celkový obraz hodnocení dodavatelů lze využívat různé metody. Výsledky zvolených metod je nějaký kvantitativní údaj, který využijeme pro rozhodování o nejlepším dodavateli. Při vlastním rozhodování je dobré uspořádat informace, které jsme získali z nabídek doda-

vatelů a dalších zdrojů, do rozhodovací tabulky, uspořádané ve tvaru uvedeném v tab. 1.:

Tab. 1 - Rozhodovací tabulka vstupních dat pro výběr dodavatelů [3]

Dodavatel \ Kritérium	$D_1$	$D_2$	...	$D_3$
$K_1$	$A_{11}$	$A_{21}$		$A_{1n}$
$K_2$	$A_{21}$	$A_{22}$		$A_{2n}$
...	...	...	...	...
$K_M$	$A_{m1}$	$A_{m2}$		$A_{mn}$

„Ve sloupcích jsou jednotlivý hodnocení dodavatelé, v řádcích zvolená kritéria. Hodnoty  $A_{ij}$  v tabulce mohou být kvantitativní údaje v různých jednotkách, nebo kvalitativních, popisné charakteristiky.“ [3]

### 3.2.1 Rozhodovací analýza

Rozhodovací analýza se řadí mezi nejjednodušším a pravděpodobně k nejpoužívanějším metodám. Obsahuje pět forem hodnocení výběru optimální varianty:

- „velmi orientační a hrubé hodnocení předností a nedostatků jednotlivých variant,
- přesnější bodové hodnocení,
- akceptaci důležitosti jednotlivých kritérií,
- váhové hodnocení spojující bodové hodnocení s pořadím důležitosti,
- zvážení rizik spojených s vybranou variantou.“ [3]

### 3.2.2 Prosté srovnání předností a nevýhod

Toto srovnání nám poskytuje hrubou představu o výhodnosti vybraných dodavatelů podle předem zvolených kritérií. Například že, dodavatel podle stanoveného kritéria vyhovuje, zapíše 1 (nebo znaménko +), v opačném případě se přiřadí nula (znaménko -). Tato metoda

se používá pro získání rychlého orientačního přehledu o přednostech a nevýhodách jednotlivých nabídek, ukazuje na slabší místa dodavatelů, která je možno v průběhu dalšího jednání odstranit apod. [3]

### 3.2.3 Bodové hodnocení

Poskytuje více kvalitní podklad pro výběr dodavatele. „*Snaží se odstranit velmi hrubou klasifikaci „vyhovuje – nevyhovuje“ jemnějším odlišením hodnot kritérií pomocí bodové stupnice například ve tvaru:*“ [3]

Tab. 2 - Hodnocení pomocí bodové stupnice [3]

ukazatel	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
počet bodů	1	2	3	4

### 3.2.4 Metoda pořadí

Tato metoda má za úkol seřadit kritéria podle důležitosti. Někdy se mohou kritéria považovat za rovnocenná, tzn. stejně důležitá. „*Hodnotu pořadové funkce potom stanovíme tak, že nejméně důležité kritérium má hodnotu pořadové funkce rovnu 1 a nejdůležitější kritérium má hodnotu pořadové funkce rovnu počtu kritérií m. Navíc je třeba při určování hodnot pořadové funkce využívat tzv. sdruženého pořadí, tj. stejně důležitým kritériím je přiřazena hodnota pořadové funkce, určená jako aritmetický průměr. Pokud se například dvě kritéria shodně umístí na 3. až 4. místě je jim oběma přiřazena hodnota pořadové funkce 3,5.*“ [9]

### 3.2.5 Scoring model

Jedna z efektivních metod sloužící k výběru dodavatele tzv. scoring-modely. Jsou to modely kvantitativního vyhodnocování dodavatelů podle předem určených kritérií.

Mezi nejčastější kritéria patří:

- „*spolehlivost dodávky (požadavek na dodání potřebného množství podle dohodnutých náležitostí v předem stanoveném čase),*
- *kvalita (ve smyslu dodržení kvalitativních norem),*

- *způsob platby (možnost úvěrů a půjček),*
- *cena (neměla by být posuzována izolovaně od ostatních kritérií),*
- *rychlost dodávky (rychlé vyřízení obvykle preferujeme, ale bleskové dodací lhůty mohou také signalizovat odbytové potíže dodavatele, a tudíž jeho nespolehlivost),*
- *přístup zaměstnanců (jejich ochota k výkonu a komunikaci),*
- *možnosti slev (z titulu množství, hodnoty nebo rychlosti nákupu nebo zaplacení),*
- *záruky a servis (v případě, že by byly v budoucím nutné),*
- *balení (z hlediska manipulace a značení zboží),*
- *odhad životaschopnosti dodavatele) pro případ dalšího plnění smluv).“ [5]*

Zdroji, ze kterých čerpáme informace pro vyhodnocování dodavatelů, mohou být například osobní kontakty, internet, poradenské firmy, odborné komory atd.

Po získání potřebných informací je jednotlivý dodavatel ohodnocen body u všech předem stanovených kritérií, kterým jsou přiřazeny váhy podle pořadí důležitosti. Využívá se zde váženého aritmetického průměru. Výsledné hodnocení pak srovnáme s maximálně dosažitelným množstvím bodů. Poté můžeme jednotlivé dodavatele roztřídit. [5]

### **Zhodnocení teoretické části a její význam pro praktickou část:**

Teoretická část řeší problematiku výběru a hodnocení dodavatelů v metodách – scoring model, bodové hodnocení a metoda pořadí, které budou použity v praktické části. Význam spočívá v tom, že na základě využití jednotlivých metod lze vybrat nejlepšího dodavatele při použití výpočtů, a v případě porovnání s výběrem dodavatelů ve firmě lze najít optimální variantu, kdy se nebude brát do úvahy jenom cena dodávaných surovin, ale budou hodnocena všechna kritéria.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Historie Podravky začíná v roce 1934, kdy bratři Wolfové začali v Koprivnici se zpracováním a prodejem ovoce. V té době nemohli ani tušit, že z jejich rodinné živnosti vznikne jedna z předních potravinářských společností se sídlem ve střední, východní a jihovýchodní Evropě. Pod dnešním názvem společnost zahájila činnost v roce 1947, kdy se provoz bratří Wolfů stal národním podnikem. V roce 1957 byly vyrobeny první dehydrované polévky. Za rok po vyrobení prvních Podravka polévek v roce 1958 vyvinul tým odborníků Podravky v čele s profesorkou Zlatou Bartl Vegetu - přísadu do jídel - nejvýznamnější značku Podravky, která se dnes prodává ve více než 40 zemích světa. V roce 1967 byl zahájen vývoz Vegety na maďarský a ruský trh, a výrobky Podravky se tak poprvé objevily na zahraničních trzích. V roce 1972 Podravka zahajuje svou druhou základní činnost - farmaceutickou výrobou - a zakládá firmu Belupo. V roce 1981 byla v rámci průmyslové zóny Danica v Koprivnici vystavěna továrna léčiv a kosmetiky Belupo.

O rok později byla Podravka zaregistrována jako akciová společnost a v roce 1998 byly akci Podravky zařazeny do I. kótace Záhřebské burzy.

Rok 1997 byl rokem velkých investic. Byla vystavěna továrna Vegety v Koprivnici, polévek a výrobků v prášku v Polsku, továrna Belupa v Koprivnici a byla zahájena implementace informačního systému SAP, který propojil všechny pracovní procesy ve společnosti.

V roce 2002 Podravka zrealizovala své první dvě zahraniční akvizice - Ital-Ice v Chorvatsku a Lagris v České a Slovenské republice. Ve stejném roce bylo vytvořeno strategické spojení s Nestlé o prodeji a distribuci výrobků obou společností na trzích jihovýchodní Evropy.

Podravka má vlastní firmy a zastoupení v 17 zemích a výrobní kapacity, kromě Chorvatska, v dalších čtyřech zemích (Slovinsko, Polsko, Česká republika, Slovenská republika).

Podravka – Lagris, a. s. patří v současné době mezi nejvýznamnější potravinářské společnosti v České republice. Společnost se zabývá výrobou, zpracováním, distribucí a exportem potravinářských výrobků a komodit jako například rýže, luštěniny, mlýnské obilné výrobky, olejnatá semena, produkty racionální výživy, sůl, bramborový program, sladké směsi na pečení, sterilovaná zelenina, těstoviny. Díky existující mateřské společnosti v Chorvatsku také dováží bohatý sortiment zboží, které se v České republice distribuuje pod značkou

Podravka (kořenící směsi, bujóny, omáčky, polévky, šťávy, sterilovaná zelenina). Společnost byla založena v roce 1991 jako rodinná firma zabývající se obchodem s agroploidy. Mezníkem ve vývoji firmy byl rok 1998, kdy se firma transformovala na akciovou společnost Lagris se 100% českým kapitálem. V tomto roce Lagris zavedl systém HACCP a během roku 2000 implementoval systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9000 a získal mezinárodní certifikát ISO 9001, který potvrzuje vysokou úroveň řízení všech procesů, které probíhají ve společnosti. O rok později se společnost výrazně prosazuje na zahraničních trzích. Je držitelem certifikátu IFS na úrovni high level. V roce 2005 společnost změnila obchodní název na Podravka - Lagris a.s., a tím se také zakončilo začleňování pod mateřskou společnost Podravka Koprivnica. [7]



Obr. 4 – Logo společnosti [7]

#### 4.1 Ekonomické údaje společnosti

Rozvaha k 31. 12. 2009 (v tis. Kč, údaje NETTO)

**Aktiva celkem:** 268 593

**Dlouhodobý majetek** 81 755

- z toho nehmotný 42 985
- z toho hmotný 73 024

**Oběžná aktiva** 186 352

- z toho zásoby 68 490
- z toho dlouhodobé pohledávky 386
- z toho krátkodobé pohledávky 104 475
- z toho krátkodobý finanční majetek 13 002

**Pasiva celkem:** 268 593

**Vlastní kapitál 77 389**

- z toho základní kapitál 50 050
- z toho rezervní fondy, nerozdělitelné fondy a ostatní fondy ze zisku 6 471
- z toho výsledek hospodaření minulých let 21 666
- výsledek hospodaření běžného účetního období 306

**Cizí zdroje: 191 204**

- z toho rezervy 8 060
- z toho dlouhodobé závazky 1
- z toho krátkodobé závazky 104 245
- z toho bankovní úvěry a výpomoci 78 898

**Výkaz zisků a ztráty k 31. 12. 2009 – údaje v tis. Kč****Náklady:**

Náklady na prodané zboží 217 491

Výkonová spotřeba 441 331

- z toho spotřeba materiálu a energie 338 156
- z toho spotřeba služeb 103 175

Osobní náklady 88 315

Daně a poplatky 640

Odpisy 6 157

Zůstatková cena prodaného majetku 15

Ostatní provozní náklady 5 173

Nákladové úroky 2 910

Ostatní finanční náklady 15 506

Daň z přidané hodnoty za běžné období 4 468

**Výnosy:**

Tržby za prodej zboží 283 075

Ostatní finanční výnosy 16 129

Výnosové úroky 12

Obchodní marže 65 584

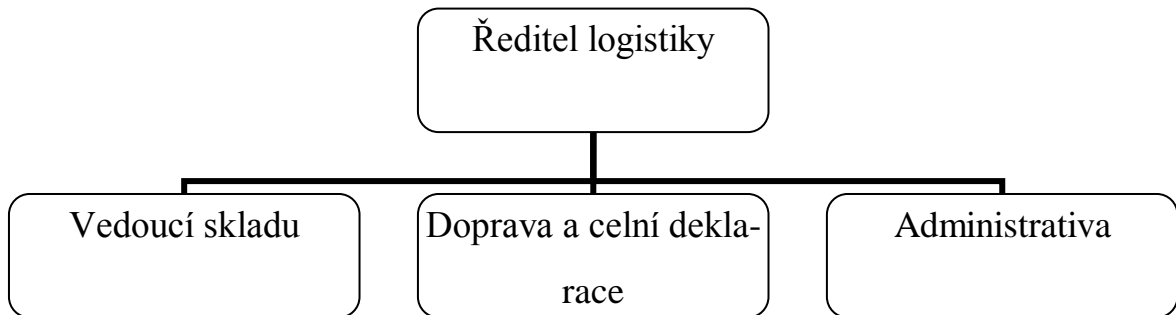
Přidaná hodnota 110 475

Provozní výsledek hospodaření	13 035
Finanční výsledek hospodaření	2 275
Daň z příjmů za běžnou činnost	4 468
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	6 292
Mimořádný výsledek hospodaření	14
Výsledek hospodaření za účetní období	6 306
Výsledek hospodaření před zdaněním	10 774 [8]

**4.2 Logistický úsek v podniku**

Základní činností úseku Logistika je skladování a dodávky zboží k zákazníkům na základě jejich požadavků, a to v požadované kvalitě a termínu dodání. Dále se zabývá příjmem zboží od dodavatelů, převozy výrobků Lagris z jednotlivých výrobních hal do skladů expedice, přípravou zboží ve skladu expedice na základě objednávek pomocí čtecího zařízení a nakládkou vozidla, příjmem objednávek od jednotlivých zákazníků a vystavení dokladů v systému SAP k požadovaným dodávkám (dodací listy a faktury), jednání se zákazníky (informace o dodávkách, změnách termínu dodání), celní deklarací (prováděna pro potřeby celé společnosti Podravka-Lagris, a. s.), správou vozového parku společnosti.

#### 4.2.1 Organizační struktura



Obr. 5 – Organizační struktura společnosti [11]

#### 4.2.2 Komunikace s odběrateli

Ve společnost Podravka-Lagris, a. s. probíhá elektronická výměna dat pomocí systému EDI a jeho poskytovatelem je firma CCV, s. r. o Brno. V současné době je tento systém nastaven dle požadavků jednotlivých řetězců na zaslání dokladů. Největšími odběrateli jsou:

- MAKRO,
- COOP Morava a COOP Centrum,
- GLOBUS,
- TESCO,
- ČEPOS Praha.

#### 4.3 Průběh nákupu ve společnosti

Vzhledem ke specifikám jednotlivých oblastí nakupování ve společnosti Podravka – Lagris a. s., které mají vliv na finální jakost hotových výrobků, se nákupní činnost dělí do několika částí:

- surovin,
- obalových materiálů,
- technologií,
- strojů a zařízení,
- služeb.

V bakalářské práci se dále zabývám detailně pouze nákupem surovin a s ním spojný výběr a hodnocení dodavatele.

#### **4.3.1 Nákup surovin**

Nákup surovin zjišťuje pracovník nákupního úseku (Nákupce), jemuž byla daná surovina svěřena do správy, případně jeho pověřený zástupce.

Nákupce nakupuje jen takovou surovinu, která splňuje kvalitativní požadavky společnosti Podravka – Lagris a. s. Nákupce nakupuje jen takové množství surovin, které odpovídá předpokladům a plánu prodeje a zohledňuje přitom rizika vyplývající z nepřiměřených zásob a z vývoje tržních podmínek.

Jako podklady pro nakupování surovin slouží:

- plány prodeje vydávané obchodním úsekem a jejich aktualizace,
- skutečné prodeje minulých období,
- aktuální množství suroviny a hotových výrobků na skladě,
- požadavky exportního úseku,
- výše aktuálních požadavků oddělení logistiky (expedice),
- obrátkovost dané suroviny,
- požadavky Podravky International Bratislava a dalších společností skupiny Podravka.

Nákupce je dále odpovědný za průběh celého procesu nákupu suroviny, počínaje vznikem a identifikací spotřeby nákupu, až po dodávku suroviny do Podravka-Lagris a. s. V případě přijetí dodávky neshodné suroviny, je nákupce odpovědný za kompletní vyřízení reklamace.

##### ***4.3.1.1 Výběr dopravní parity***

Nákupce je povinen dohodnout takovou dopravní paritu, která zajistí dodání surovin z včasného, minimálně rizikového a cenově i platebně výhodného hlediska. Jen se souhlasem ředitele nákupu je možno nakupovat surovinu na paritách CIF, CIP nebo EXW.

#### 4.3.1.2 Výběr platebních podmínek

Nákupce vyjednává takové platební podmínky, které zajišťují včasné plnění závazku dodavatelů, minimalizující rizika společnosti a nevážou společnosti nepřiměřené zdroje. Hierarchie výhodnosti platebních podmínek je (od nejvýhodnější po nejméně výhodné):

1. faktura s odloženou platností,
2. dokumentární inkaso s odloženou splatností,
3. faktura – platba ihned po dodání a kvalitativní zboží,
4. dokumentární inkaso „at sight“,
5. akreditiv s odloženou splatností,
6. akreditiv „at sight“,
7. předplatí (možno pouze po schválení ředitelem nákupu).

#### 4.3.1.3 Zajištění kvality

Nákupce volí takové nástroje, díky nimž zajistí dodávku suroviny dle požadavků společnosti. Cílem je prevence dodání nekvalitní suroviny do společnosti tak, aby se případná nehoda odhalila co nejbližší k prodávajícímu a zároveň nevzniklo peněžní plnění před zjištěním skutečné kvality suroviny. Kvalita surovin musí být přesně definovaná již před podpisem smlouvy. Základní postupy nákupu pro zajištění kvality:

- a) každý nový dodavatel musí zaslat před podpisem smlouvy Food safety certificate. Dodavatel, se kterým se dlouhodobě obchoduje, zasílá aktualizovaný Food safety certificate 1x ročně vždy v lednu nebo v případě změn u dodavatele, která mají vliv na změnu údajů v Food safety certificate.
- b) nakupovaná surovina musí odpovídat specifikaci společnosti Podravka – Lagris a.s. Specifikace je nedílnou součástí kupní smlouvy.
- c) pokud dodavatel neakceptuje specifikaci společnosti Podravka – Lagris a. s. z důvodu odlišných užívaných standardů (mezinárodní, podnikové, atd.) zašle dodavatel specifikaci. Tuto specifikaci musí před podpisem nákupní smlouvy verifikovat manažer kvality.

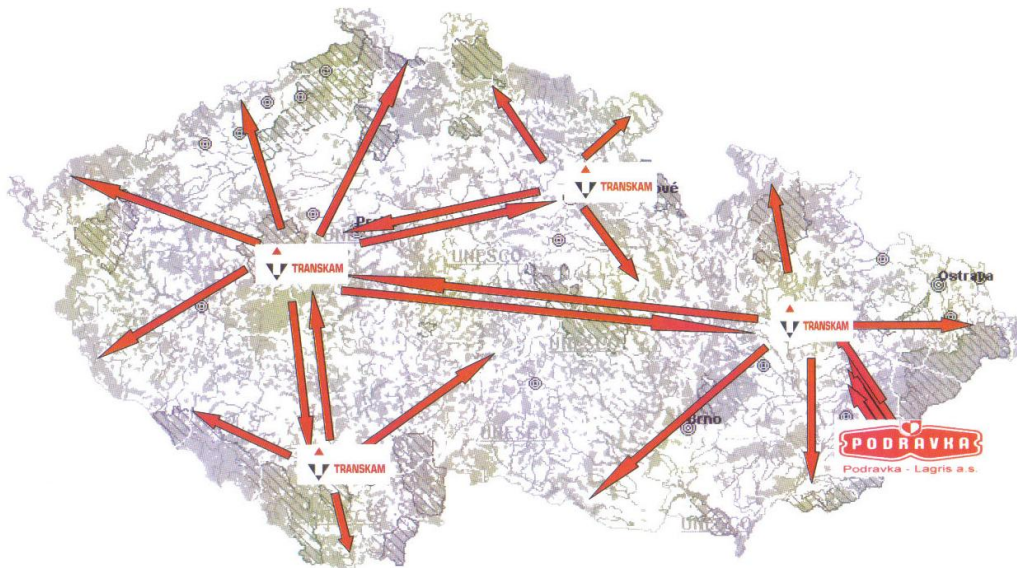


- d) pokud není možno zajistit jako součást smlouvy specifikaci společnosti Podravka – Lagris a. s. (viz b) ani ověřovat specifikaci dodavatele (viz c), je nutné kvalitu suroviny ověřit pomocí zaslání vzorku. Pokud je vzorek schválen oddělením jakosti je možné uzavřít kupní smlouvou s tím, že kvalitativní parametry surovin jsou odkázány na daný vzorek. Podmínkou je, že dodavatel zašle tři zapečetěné vzorky, z nichž se jeden použije pro laboratorní rozbor, druhý při rozporu kvality skutečné a smluvní. Tento rozbor musí provést akreditovaná laboratoř. Třetí vzorek bude sloužit pro případné arbitrážní řízení. Tyto vzorky musí být řádně evidovány. Vzorky evidují a archivují jednotlivý nákupci.

Jako doklad potvrzující kvalitu dodávané suroviny je dodavatel povinen poskytnout společnosti certifikát kvality, a to nejpozději v době dodávky suroviny do společnosti.

#### **4.3.2 Kooperace s dalšími firmami**

Společnost Podravka-Lagris využívá služeb dalších firem pro distribuci svých výrobků k zákazníkům. Jedná se především o firmy, které se zabývají cross-dockingovou dopravou. Mezi firmy kooperace patří například TRANSKAM, s. r. o. nebo FTL – First Transport Lines, a. s. Firmy zajišťují vykládku zboží z vozidel, vizuální kontrolu, kompletaci zboží na základě kompletačních sestav, tisk dodacích listů, kontrolu zboží na výstupu, nakládku na vozidlo, etiketování atd. Rozhodujícím kritériem je zde cena, kvalita služby, rychlost dodání, hygiena, reference firmy, splnění norem ISO atd.



Obr. 6 – Schéma distribuce pro Podravka-Lagris, a. s. [11]

#### 4.4 Současné hodnocení dodavatelů společnosti

Společnost Podravka-Lagris si v současné době vybírá své dodavatele pro suroviny pomocí tzv. tendrů. Dodavatelé jsou pak vybíráni na základě nejlepší nabídky, kde hlavním kritériem je kvalita a cena.

Pracovníci pověřeni nákupem suroviny provádí výběr vhodných dodavatelů a to na základě schopnosti dodavatele plnit další specifikované požadavky daného nákupu, jako jsou:

- jakostní podmínky,
- termíny závozu,
- způsoby dopravy,
- dodržování termínů,
- objemů dodávek, ceny,
- platebních podmínek,
- poskytování nadstandardních služeb,
- schopnost dodat společně s dodávkou veškerou dokumentaci včetně kvalitativních certifikátů a analýz atd.

Dodavatel se stává schváleným dodavatelem podpisem kupní smlouvy ředitelem příslušného úseku. Seznam schválených dodavatelů představuje databáze dodavatelů v ekonomickém informačním systému SAP.

Dodavatelé jsou hodnoceni pracovníky pověřenými nákupem. O tomto hodnocení dodavatelů a taktéž o opatřeních vzniklých z těchto hodnocení jsou povinni vést záznamy. Dodavatelé jsou také průběžně hodnoceni formou „karet dodavatele“, kde jsou znamenávány podstatné informace získané v průběhu spolupráce. Karty dodavatele jsou vedeny v elektronické podobě a jsou přístupné všem pracovníkům nákupního oddělení.

Obecná kritéria pro tato hodnocení jsou:

- nabízená kvalita,
- nabízená cena,
- platební podmínky,
- spolehlivost, objektivita, odbornost,
- nabízený servis a služby,
- dodržování stanovených lhůt,
- celkový přístup ze strany dodavatele (vystupování, řešení problémů atd.).

Mezi hlavní dodavatele Podravka-Lagris, a. s. patří zejména:

- Podravka, d. d. Koprivnice,
- Alibona Litovel,
- Tero Rosice,
- Japavo Slušovice,
- Novák konzervárna Trávní Dvůr.

## 5 NOVÝ POSTUP VÝBĚRU DODAVATELE

V souladu s teoretickou částí budou provedeny výpočty s využitím bodového hodnocení dodavatelů, metoda pořadí a scoring modelu, na jejímž základě lze stanovit nejlepší dodavatele.

### 5.1 Hodnocení dodavatele pomocí bodového hodnocení

Nejprve je nutné sestavit tabulku, která obsahuje základní informace o jednotlivých dodavatelích, které budeme hodnotit.

Tab. 3 – Údaje o dodavatelích

Kritérium	Dodavatel		
	Dodavatel č. 1	Dodavatel č. 2	Dodavatel č. 3
K <sub>1</sub> - cena	4,8	5,2	3,9
K <sub>2</sub> – jakost	4	5	3
K <sub>3</sub> - spolehlivost	13	14	11

Zdroj: vlastní

„Před přiřazováním bodů podle jednotlivých kritérií je třeba určit číselné intervaly jednotlivých kvantitativních ukazatelů pro použitou hodnotící škálu.“ [3]

Tab. 4 – Intervaly jednotlivých ukazatelů

Hodnotící stupnice Kritérium	nevyhovuje	vyhovuje málo	vyhovuje částečně	vyhovuje plně
body	1	2	3	4
cena	< 6	5 – 6	4 - 5	> 4
jakost	< 4	3 -4	3 - 2	> 2
spolehlivost	< 14	12 - 14	10 - 12	> 10

Zdroj: vlastní

Tab. 5 – Výsledné bodové hodnocení

Kritérium	Dodavatel		
	Dodavatel č. 1	Dodavatel č. 2	Dodavatel č. 3
K <sub>1</sub>	3	2	4
K <sub>2</sub>	2	1	3
K <sub>3</sub>	2	2	3
<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>10</b>

Zdroj: vlastní

Na základě hodnocení dodavatelů pomocí bodového hodnocení se jeví jako nejlepší dodavatel – Dodavatel č. 3.

## 5.2 Hodnocení dodavatele - metoda pořadí

I při metodě pořadí budeme vycházet ze tří možných dodavatelů. Údaj o jednotlivých dodavatelích poskytuje následující tabulka:

Tab. 6 – Údaje o dodavatelích

Kritérium	Dodavatel		
	Dodavatel č. 1	Dodavatel č. 2	Dodavatel č. 3
K <sub>1</sub> - cena	4,8	5,2	3,9
K <sub>2</sub> - spolehlivost	13	14	11
K <sub>3</sub> - jakost	4	5	3
<b>Celkové body</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>

Zdroj: vlastní

Společnost Podravka-Lagris, a. s. preferuje kritéria v pořadí - K<sub>1</sub> – cena, K<sub>3</sub> – jakost, K<sub>2</sub> – spolehlivost.

Jako v první v pořadí hodnotíme dodavatele č. 1, který získal 6 bodů.

Váhu poté vypočítáme tak, že určíme podíl přidělených bodů dodavateli č. 1 na celkovém počtu přiřazených bodů a poté postup zopakujeme u dalších dodavatelů:

$$D_1 = 6/18 = 0,33$$

$$D_2 = 7/18 = 0,38$$

$$D_3 = 5/18 = 0,27$$

### 5.3 Hodnocení dodavatele pomocí scoring-modelu

Pro sestavení scoring-modelu byla vybrána tato kritéria:

- jakost,
- cena,
- spolehlivost.

#### 5.3.1 Dodavatel č. 1

Tab. 7 – Hodnocení dodavatele č. 1

Hodnotící kritérium	
<b>1. Jakost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• váha 45</li> <li>• počet bezchybných dodávek z celkového počtu čtyřiceti</li> <li>• podíl v %</li> <li style="padding-left: 20px;">podíl x váha</li> </ul> <b>BODY</b>	 37 92,5  <b>37</b>
<b>2. Cena</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• váha 35</li> <li>• průměrná cena za posledních čtyřicet dodávek v Kč</li> <li>• reciproční index</li> <li style="padding-left: 20px;">index x váha</li> </ul> <b>BODY</b>	 103 800 86,0  <b>30,1</b>

<b>3. Spolehlivost</b>	
• váha 20	
• celk. překročená dodací lhůta za posledních čtyřicet dodávek ve dnech	120
• reciproční index	66,6
index x váha	
<b>BODY</b>	<b>13,2</b>

*Zdroj: vlastní*

### 5.3.2 Dodavatel č. 2

*Tab. 8 – Hodnocení dodavatele č. 2*

Hodnotící kritérium	
<b>1. Jakost</b>	
• váha 45	
• počet bezchybných dodávek z celkového počtu čtyřiceti	33
• podíl v %	82,5
podíl x váha	
<b>BODY</b>	<b>37,1</b>
<b>2. Cena</b>	
• váha 35	
• průměrná cena za posledních čtyřicet dodávek v Kč	89 300
• reciproční index	100,0
index x váha	
<b>BODY</b>	<b>35</b>
<b>3. Spolehlivost</b>	
• váha 25	
• celk. překročená dodací lhůta za posledních čtyřicet dodávek ve dnech	170
• reciproční index	47,0
index x váha	
<b>BODY</b>	<b>9,4</b>

*Zdroj: vlastní*

## 5.3.3 Dodavatel č. 3

Tab. 9 – Hodnocení dodavatele č. 3

Hodnotící kritérium		
<b>1. Jakost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• váha 45</li> <li>• počet bezchybných dodávek z celkového počtu čtyřiceti</li> <li>• podíl v % podíl x váha</li> </ul> <b>BODY</b>		27 67,5 <b>30,4</b>
<b>2. Cena</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• váha 35</li> <li>• průměrná cena za posledních čtyřicet dodávek v Kč</li> <li>• reciproční index index x váha</li> </ul> <b>BODY</b>		120 500 74,1 <b>25,9</b>
<b>3. Spolehlivost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• váha 25</li> <li>• celk. překročená dodací lhůta za posledních čtyřicet dodávek ve dnech</li> <li>• reciproční index index x váha</li> </ul> <b>BODY</b>		80 100,0 <b>20</b>

Zdroj: vlastní

Srovnání výsledného ohodnocení jednotlivých dodavatelů a stanovení pořadí dodavatelů.

Tab. 10 – souhrn hodnocení dodavatelů

Kritérium / Dodavatel	Dodavatel č. 1	Dodavatel č. 2	Dodavatel č. 3
Jakost	37,0	37,1	30,4
Cena	30,1	35,0	25,9



Spolehlivost	13,2	9,4	20,0
Body celkem	80,3	81,5	76,3
Pořadí	<b>2.</b>	<b>3.</b>	<b>1.</b>

*Zdroj: vlastní*

#### **5.3.4 Návrhy a doporučení**

Vzhledem k tomu, že společnost Podravka-Lagris, a. s. využívá k hodnocení dodavatelů surovin pouze tendry, kde hlavní rozhodující kritérium je cena a kvalita, si myslím že, bylo velmi vhodné navrhnout nový postup hodnocení dodavatelů.

Hlavní přínos vidím v tom, že nový postup usnadní práci zejména zaměstnancům, kteří se zabývají výběrem dodavatelů. Lepší přehlednost v údajích o dodavatelích a porovnání více kritérií najednou.

V případě bodovací metody, která se řadí k nejjednodušším metodám, bych přičetla výhodu v tom, že jde o rychlé a snadné stanovení vah. Body musejí být slovně popsány.

Pokud se jedná o metodu pořadí, vidím její hlavní výhodu v tom, že společnost může stanovit libovolně širokou bodovou škálu a přesné přidělení bodové hodnoty.

Scoring-model je poněkud zdlouhavější metoda a patří mezi kvantitativní metodu výběru dodavatele podle předem stanovených kritérií. I v tomto případě probíhá výběr a hodnocení dodavatelů pomocí bodů. Hlavní výhoda této metody je, že může vysoce zefektivnit rozhodovací proces. Může snížit provozní náklady, rychlejší posouzení dodavatelů nebo snadnější kontrola.

Pro společnosti Podravka-Lagris, a. s. navrhuji hodnocení a výběr dodavatelů posuzovat právě scoring-modelem.

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout nový postup hodnocení dodavatelů ve společnosti Podravka-Lagris, a. s., tak bych byl efektivnější než současný postup.

Práce byla rozdělena do dvou částí. V teoretické části jsem se zabývala nákupní činností podniku a s ní spojené úkoly, které musí organizace splňovat v logistickém řetězci, obecnou charakteristikou výběru dodavatele, jeho předběžným hodnocením a komunikací s ním dále pak kritérii a metodami výběru dodavatele. V praktické části je uveden současný postup hodnocení dodavatelů společnosti Podravka-Lagris, a. s. Na konci obou částí je uveden návrh a doporučení pro společnost.

Díky spolupráci s logistickým úsekem společnosti a poté provedením výpočtů pomocí jednotlivých metod byly zjištěny nedostatky v hodnocení dodavatelů a to hlavně v omezeném počtu metod při výběru.

Nové hodnocení dodavatelů jsem postavila na základě tří metod. A to na metodě pořadí, bodovací metodě a scorig-modelu.

Jako nejvhodnější se mi jeví scoring-model. Výběr dodavatelů byl uskutečněn rozhodováním mezi třemi dodavateli. Tento postup je dokonalejší než současné hodnocení dodavatelů. Společnosti si sama může vytvářet své vlastní scoring-modely, který může obsahovat navíc další kritéria hodnocení jak kvantitativních, tak kvalitativních. Hlavní důraz je zde kladen na volbu kritérií a k nim pak přiřazení hodnoty vah. Pomocí strig-modelu můžeme dodavatele zpětně hodnotit a to díky na základě údajů, které jsme získali v delším časovém intervalu.

V současné době je velmi důležité pro podniky, aby se zabývali volbou dodavatele, poněvadž dodavatel ovlivňuje celý podnik od nákupního procesu počínaje až po dodání konečného produktu zákazníkovi konče. Správný výběr dodavatele působí příznivě na hospodaření podniku, a také má vliv na konečné zákazníky – výrobní proces probíhá bez prostojů nebo úplných výpadků.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: Nové perspektivy firemního nakupování*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- [2] TOMEK, Jan, HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [3] GROS, Ivan, GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. 1. vyd. Praha: VŠCHT PRAHA, 2006. 184 s. ISBN 80-7080-598-6.
- [4] FIALA, Petr. *Modelování dodavatelských řetězců*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 168 s. ISBN 80-86419-62-2.
- [5] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press; 2004. 182 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [6] MÁLEK, Z., ČUJAN Z. *Základy logistiky*, 1. vyd. Zlín: UTB-FT, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3, skripta.
- [7] <http://www.podravka.cz/company> [online]. [cit. 2011-04-20].
- [8] <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx> [online]. [cit. 2011-04-22].
- [9] ČUJAN, Zdeněk., *Projektování logistických systémů*, 1. vyd. Zlín: UTB-FLKŘ, 2010. ISBN 978-80-7318-949-5, skripta.
- [10] TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada; 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [11] Údaje poskytnuté společností Podravka-Lagris, a. s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

EDI	Elektronic Data Interchange.
HACCP	Hazard Analysis and Critical Conrol Point.
IFS	International Food Standard.
SAP	Systems - Applications - Products in data processing.
CIF	Cost, Insurance and Freight
CIP	Carriage and Insurance Paid to.
EXW	Ex Works.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Tradiční činnosti procesu nakupování [2]

Obr. 2 Role organizací v rozhodovacím řetězci [3]

Obr. 3 Nepřetržitost procesů hodnocení a výběru dodavatele [4]

Obr. 4 Logo společnosti [11]

Obr. 5 Organizační struktura společnosti [11]

Obr. 6 Schéma distribuce pro Podravka-Lagris, a. s [11]

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Rozhodovací tabulka vstupních dat pro výběr dodavatelů [3]

Tab. 2 Hodnocení pomocí bodové stupnice [3]

Tab. 3 Údaje o dodavatelích

Tab. 4 Intervaly jednotlivých ukazatelů

Tab. 5 Výsledné bodové hodnocení

Tab. 6 Údaje o dodavatelích

Tab. 7 Hodnocení dodavatele č. 1

Tab. 8 Hodnocení dodavatele č. 2

Tab. 9 Hodnocení dodavatele č. 3

Tab. 10 Souhrnné hodnocení dodavatelů

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha I Certifikát Qualifood 1

Příloha II Certifikát Qualifood 2

Příloha III Certifikát HACCP

Příloha IV Certifikát ISO 9001:2008

Příloha V Protokol o schválení nákupu

# ÍLOHA P I: CERTIFIKÁT QUALIFOOD 1

**Quali food**®

## CERTIFICATE

Herewith the certification body  
**QUALIFOOD s.r.o.**  
being an EN 45011-accredited certification body for IFS certification  
and having signed an agreement with the IFS owners, confirms that

**Podravka - Lagris a.s.**  
Dolní Lhota 39, 763 23 Dolní Lhota u Luhačovic, Czech Republic

for the product category(ies):  
**13 – Dried Goods**

Production of rice and legumes packed in retail packaging, production of refined blue poppy seeds  
packed into gastro packaging at the Dolní Lhota site.  
Production of rice and legumes in bulk packaging and production of spices, seasonings, processed  
fruit and vegetables, seeds, instant drinks, cereal products, salt and potato products was excluded  
from the scope.

meets the requirements set out in the  
**International Food Standard (IFS Food)**  
**Version 5, August 2007**  
**at Higher Level**

Audit date:	4-5.10.2010	Next audit to be performed before:	4.10.2011
Issue date:	22.10.2010	Certificate valid until:	21.10.2011
Šumperk:	22.10.2010	Certificate number:	150013

  
Ing. Miroslav Šurka  
Director


QUALIFOOD s.r.o., nám. míru 511/17, 767 01 Šumpava, Czech Republic  
Tento certifikát vydává na základě dohody QUALIFOOD s.r.o. a vlastního návrhu kvalifikovaného DAKKS auditora tohoto certifikátu je možné na info@qualifood.cz



## PŘÍLOHA P II: CERTIFIKÁT QUALIFOOD 2

**Quali food**®

This is to certify that:

**Podravka – Lagris a.s.**

Dolní Lhota 39, 763 23 Dolní Lhota u Luhačovic, Czech Republic

operates a

**QUALITY MANAGEMENT SYSTEM**


which complies with the requirements of





**ČSN EN ISO 9001:2009**

For the following scope:

quality management system for development, production, purchasing, packing and distribution of rice, legumes, spices, seasonings, processed fruit and vegetables, oil seeds, mill products, salt, citric acid, dry potato products, soup bases, sauces, gravies and dry desert mixes. Production of soft instant powder drinks. Food wholesales.

Issue date:	22.10.2010	Certificate number:	<b>Q10011</b>
Certificate valid until:	6.12.2012	Originally certified:	25.9.2006

  
Ing. Miroslav Šuška  
Director

QUALIFOOD s.r.o., nář. Míru 121/13, 585 01 Šumperk, Czech Republic  
Tento certifikát může vyjeteln QUALIFOOD s.r.o. a není bít ne vyřádkní kódeři. Děkň přístvat kódeři certifikátu je možná se stránkqualifood.cz

# PŘÍLOHA III: CERITFIKÁT HACCP



# PŘÍLOHA IV: CERTIFIKÁT ISO 9001:2008



## PŘÍLOHA V: PROTOKOL O SCHVÁLENÍ NÁKUPU



### SCHVÁLENÍ NÁKUPU

### TECHNOLOGIE / SLUŽBY / STROJE / ZAŘÍZENÍ\*

Jméno / podpis pracovníka žádajícího o schválení:			
Úsek:		Datum:	
Název a přesná specifikace nakupované položky :			
Důvod nákupu:			
Vybraný dodavatel (adresa) :			
Doba splatnosti:	min. 30 dnů	ANO	NE
Důvod výběru tohoto dodavatele:			
Dodavatelské nabídky v konkurzním řízení: **			
Schválil dne :			
..... příslušný ředitel úseku		..... generální ředitel	

\* Hodící se zakroužkujte

\* \* v případě, že existuje pouze 1 nabídka zdůvodněte