

Analýza výběru dodavatelů materiálů pro podnik

Marcela Látalová

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Marcela LÁTALOVÁ**

Osobní číslo: **L09963**

Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza výběru dodavatelů materiálů pro podnik**

Zásady pro vypracování:

1. Vyberte, zhodnoťte a použijte odpovídající informační zdroje ke zpracování bakalářské práce
2. Analyzujte výběr dodavatelů v systému zásobování ve společnosti Nutrend D.S., a.s. a nalezněte nedostatky
3. Navrhněte možná východiska ke zlepšení výběru dodavatelů ve společnosti Nutrend D.S., a.s. a zhodnoťte jejich přínos pro podnik

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] LUKOSZOVÁ, X. Nákup a jeho řízení. Brno: Computer Press. 2004. 170 s. ISBN 80-251-0174-6.

[2] MÁLEK, Z., ČUJAN, Z. Základy logistiky. Zlín: UTB ve Zlíně. 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.

[3] SIXTA, J., MAČÁT, V. Logistika teorie a praxe. Brno: Computer Press. 2005. 315 s. ISBN 80-251-0573-3.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Musil, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 23. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
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 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 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 11.5.2012.

Kačalova Marcela
.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá tématem výběru dodavatelů materiálů pro podnik. Teoretická část je zaměřena na vysvětlení základních pojmů a základních parametrů pro výběr dodavatelů. Dále je věnována vybraným metodám, které se dají při výběru dodavatelů použít. Praktická část práce je zaměřena na popis výběru dodavatelů ve společnosti Nutrend D. S., a. s. Následně je provedena analýza výběru dodavatelů a na základě zjištěných nedostatků jsou navrženy jiné metody výběru.

Klíčová slova:

Zásobování, nákup, dodavatel, metody výběru dodavatelů

ABSTRACT

The thesis deals with the selection of materials suppliers for the company. The theoretical part is focused on explaining the basic concepts and basic parameters for selecting suppliers. Furthermore it is devoted to particular methods which can be used for the choice of suppliers. The practical part is focused on describing the selection of suppliers in the company called Nutrend D. S., a. s. Subsequently the analysis of selection of suppliers is done and there are proposed other methods of selection based on the identified deficiencies.

Keywords:

Supply, purchase, supplier, supplier selection methods

„Neúspěch nás učí, že porážka se dá přežít. Neúspěch není hanba. Hanba je bát se vstát a zkusit to znovu.“ Benjamin Barber

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Miroslavovi Musilovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a vedení při zpracování bakalářské práce. Poděkování patří také paní Marcele Tománkové, asistence nákupu ve společnosti Nutrend D. S., a. s., za cenné informace z prostředí společnosti a čas, který mi při konzultacích bakalářské práce věnovala.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 LOGISTIKA.....	11
1.1.1 Definice logistiky	11
1.2 ZÁSOBOVÁNÍ.....	12
1.2.1 Nákup	14
1.3 DODAVATELÉ.....	14
1.3.1 Certifikace kvality dodavatelů	16
2 METODY PŘI VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	17
2.1 VÝBĚR DODAVATELŮ	17
2.1.1 Fáze výběru dodavatelů.....	18
2.2 VÍCEKRITERIÁLNÍ METODY VÝBĚRU DODAVATELŮ	19
2.2.1 Paretova analýza.....	19
2.2.2 ABC analýza	20
2.2.3 Metoda scoring modelu	21
2.2.4 Grafické znázornění scoring modelů.....	23
2.2.5 Metoda prostého pořadí.....	25
2.2.6 Bodovací metoda.....	26
2.2.7 Ostatní metody využívané k výběru dodavatelů	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 NUTREND D. S., A. S.	30
3.1 POSTUP VÝBĚRU DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI NUTREND D. S., A. S.	32
3.1.1 Aspekty výběru dodavatele	33
3.1.2 Kategorizace dodavatelů	34
3.1.3 Hodnocení stávajících dodavatelů.....	35
3.1.4 Postup výběru dodavatelů	36
3.2 PŘEDSTAVENÍ DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI NUTREND D. S., A. S.	36
4 ANALÝZA POSTUPU VÝBĚRU DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI	
NUTREND D. S., A. S.	39
4.1 STÁLÍ DODAVATELÉ	39
4.2 TÝDENNÍ PLÁN VÝROBY	40
4.3 KOMUNIKACE UVNITŘ ORGANIZACE.....	40
4.4 ZDROJE POTENCIONÁLNÍCH DODAVATELŮ	41
4.5 VYSTUPOVÁNÍ DODAVATELE, JEHO POVĚST	41
4.6 FREKVENCE HODNOCENÍ DODAVATELE	41
4.7 BODOVÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ	42
5 NÁVRHOVANÁ NOVÁ ŘEŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELŮ.....	43

5.1	STÁLÍ DODAVATELÉ	43
5.2	TÝDENNÍ PLÁN VÝROBY	43
5.3	KOMUNIKACE UVNITŘ ORGANIZACE.....	44
5.4	ZDROJE POTENCIONÁLNÍCH DODAVATELŮ	44
5.5	VYSTUPOVÁNÍ DODAVATELE, JEHO POVĚST	44
5.6	FREKVENCE HODNOCENÍ DODAVATELE	45
5.7	BODOVÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ	45
5.7.1	Scoring - model	45
5.7.2	Výpočet pomocí metody pořadí	48
5.7.3	Bodovací metoda.....	49
6	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ PRO PODNIK.....	51
	ZÁVĚR	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	55
	SEZNAM OBRÁZKŮ	56
	SEZNAM TABULEK.....	57

ÚVOD

V současné době se logistice v podnicích věnuje stále širší míra pozornosti, jelikož se v této oblasti vytváří základ pro správnou funkčnost jednotlivých podniků. Logistika je vstupní branou k mnoha možnostem, jako je například snížení nákladů a efektivnější komunikace. Její záběr je ve skutečnosti daleko rozsáhlejší než jen oblast vnitropodnikových činností, umožňuje například dosahovat konkurenční výhody podniku na trhu. Ovšem všechno se odvíjí od správného pochopení a aplikování principů a metod, které nám logistika, jako vědní disciplína, nabízí.

Nákup lze považovat za nedílnou součást logistického systému podniku. V současnosti se nachází v roli důležitého aktéra, který musí zabezpečit nerušený chod veškerých podnikových procesů požadovanými vstupy, sledování kvality dodávek, zabezpečení příjmu materiálu a jeho skladování. Nákup plní funkci řízení a vývoje dodavatelsko-odběratelských vztahů. Proces nákupu v sobě obsahuje také výběr dodavatelů.

Pro organizaci je velmi důležité, aby útvar nákupu prováděl práci kvalitně a efektivně, neboť jeho činnost se dále odráží v činnosti ostatních útvarů a následně ve finální produkci a spokojenosti konečného zákazníka.

Předmětem bakalářské práce je problematika výběru dodavatelů v prostředí firmy zabývající se potravinářskou výrobou, která se řídí všemi zákonnými normami a legislativou. Navíc se řídí speciálními normami vymezenými pro výrobky (potraviny, doplňky stravy, nápoje). Firma musí mít zpracován systém HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) a další s tím související vnitropodnikové normy i ve vztahu k systému ISO (International Standard Organisation). Firma je z hlediska potravinového práva dozorovaná kontrolními orgány a to: orgány státní hygieny, SZPI (Státní zemědělskou potravinovou inspekcí), auditorskými společnostmi.

Cílem práce bude provést analýzu stávajícího postupu výběru dodavatelů a na základě zjištění nedostatků navrhnout případné změny nebo nová řešení, například využitím jiných metod výběru dodavatelů.

Metody, které budou nejprve teoreticky popsány a následně v praktické části bakalářské práce aplikovány jsou metody scoring modelu, metoda prostého pořadí a bodovací metoda. Na základě výsledků metod bude zhodnoceno, zda by bylo vhodné některou z metod navrhnout do stávajícího výběrového procesu firmy.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Následující kapitola se bude věnovat vymezení základních pojmů, které budou v bakalářské práci použity. Jedná se především o pojmy: logistika, zásobování, nákup, dodavatelé, certifikace a kvalita. Jde o pojmy, které jsou vzájemně propojené a velmi úzce se doplňují.

1.1 Logistika

Logistika je v dnešní době běžným pojmem, jehož obsah chápe i amatér jako nauku o řešení zásobovacích a zabezpečovacích problémů v různých oblastech společenského života. Ve skutečnosti jde o řešení veškerých oběhových problémů, a to bez ohledu na formu organizace. [8]

Logistika patří k relativně mladým vědním disciplínám, jejichž počátky lze zařadit do padesátých let minulého století. Původ logistiky bývá odvozován od řeckého slovního základu *logistikon* (důmysl, rozum) nebo *logos* (slovo, řeč, myšlenka, pojem, rozum, zákon, pravidlo, smysl). Jinými slovy, logistika je staré slovo, které postupem času nabývalo různých významů. Historické kořeny sahají do 9. století, kdy se její prvky objevují v armádě a to proto, že vojenské výpravy si žádaly překlenutí dlouhých vzdáleností a z toho plynoucí efektivní zásobování vojsk. [8]

Dnes logistiku chápeme jako podstatný prvek změn nabídkových možností na konkurenčních trzích. Úloha logistiky je obrovská a roste i nadále se zvyšujícími se potřebami (zákazník, efektivnost, globalizace) a růstem možností (lepší komunikace, standardizace, rozvoj infrastruktury). Správné uplatnění logistiky umožňuje účinně řešit problematiku zásob, dopravní a rozmísťovací problémy a mnoho dalších. [8]

Logistické potřeby, které vznikají v souvislosti s umístěním zdrojů tak, aby zdroje byly k dispozici na správném místě a ve správném čase, vedou ke správnému organizování logistických řetězců. Uspokojování logistických potřeb, respektive fungování logistických řetězců je pak založeno na efektivní spolupráci řady logistických subjektů, jako poskytovatelů potřebných prvků, technologií, služeb a dalších. [4]

1.1.1 Definice logistiky

V dnešní době existuje množství definic logistiky. Protože však dochází k neustálému pokroku, určitým způsobem se vyvíjí a konkretizuje také pojem logistika. Na prahu 21. století

se logistika stává součástí strategického řízení podniku. Zdrojem konkurenceschopnosti jsou logistické služby a do konkurenčních vztahů vstupují celé logistické řetězce. Nicméně podstata logistiky zůstává stejná, a záleží na tom, odkud jednotliví autoři definic čerpají a z jakého úhlu se na samotnou problematiku logistiky dívají. [4]

V bakalářské práci byly jako nejvhodnější definice, které vystihují podstatu logistiky, vybrány následující:

„Logistika je řízení materiálového, informačního i finančního toku s ohledem na včasné splnění požadavků finálního zákazníka a s ohledem na nutnou tvorbu zisku v celém toku materiálu. Při plnění potřeb finálního zákazníka napomáhá již při vývoji výrobku, výběru vhodného dodavatele, odpovídajícím způsobem řízení vlastní realizace potřeby zákazníka (při výrobě výrobku), vhodným přemístěním požadovaného výrobku k zákazníkovi a v neposlední řadě i zajištěním likvidace morálně i fyzicky zastaralého výrobku.“ [6]

Evropská logistická asociace definovala logistiku v roce 1991 jako: *„Organizaci, plánování, řízení a uskutečňování toku zboží, počínaje vývojem a nákupem a konče výrobou a distribucí podle objednávky finálního zákazníka tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních kapitálových výdajích.“* [4]

Spojením základních poznatků získaných studiem logistiky formulovaných do jednoho celku lze získat podrobnou definici hospodářské logistiky: *„Hospodářská logistika je disciplína, která se zabývá systémovým řešením, koordinací, synchronizací a celkovou optimalizací řetězců hmotných a nehmotných operací, vznikajících jako důsledek dělby práce a spojených s výrobou a s oběhem určité finální produkce. Je zaměřena na uspokojování potřeby zákazníka jako na konečný efekt, kterého se snaží dosáhnout s co největší pružností a hospodárností.“* [4]

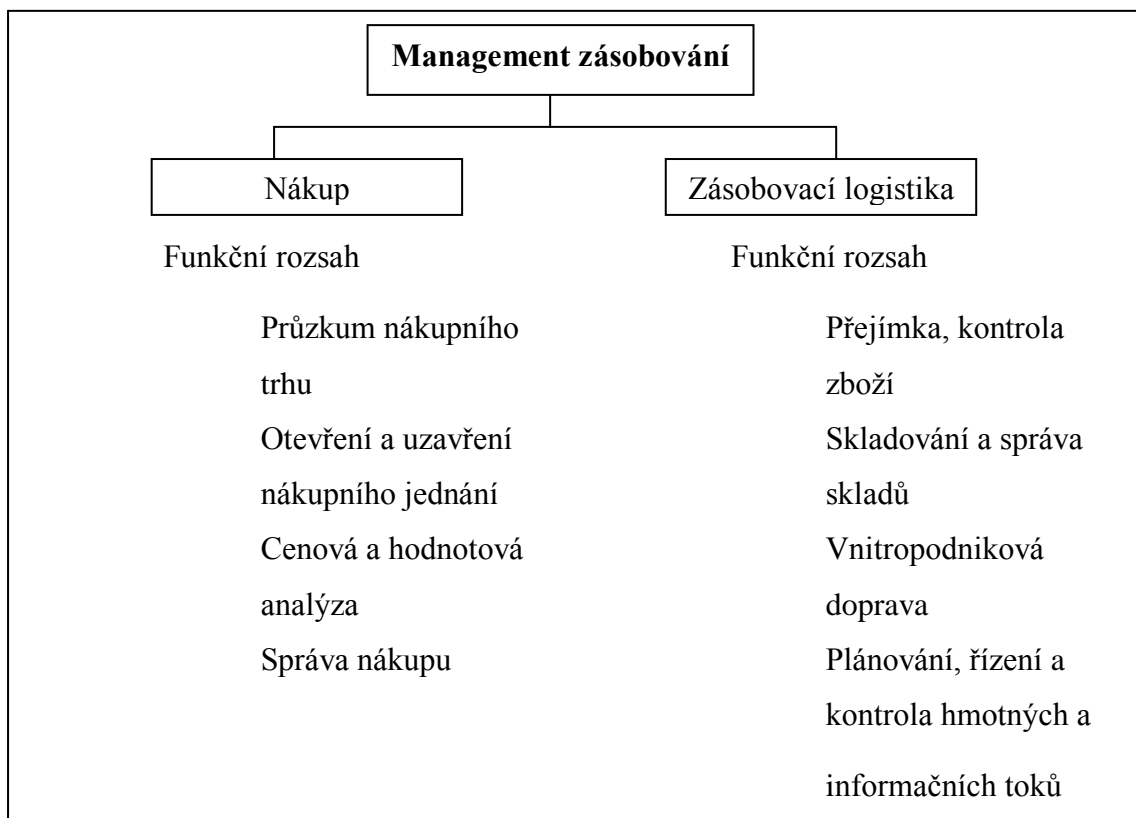
Christof Schulte ve svém díle Logistika vystihuje logistiku takto: *„Logistika se považuje za integrované plánování, formování, provádění a kontrolování hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.“* [5]

1.2 Zásobování

Zásobování se zabývá činnostmi spadajícími převážně do zahajovací části logistického řetězce. Jde o optimalizaci získaných materiálů a surovin a komponentů pro výrobní proces. Všechno, co se v této části logistiky děje, souvisí s trhem surovin, materiálů a kompo-

mentů a to v potřebném množství, struktuře, kvalitě a čase. Lidé, pracující v této oblasti, se starají nejenom o získávání hmotných statků, ale i hledání ideálních dodavatelů, jednání s nimi, uzavírání dodavatelských smluv a udržování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Proto je ke správnému fungování zásobovací logistiky, a tedy i úspěšnému fungování podniku, nutno kvalitních znalostí o situaci na trhu, což znamená mít neustálý přehled o vývoji na trhu a zabývat se predikcí do budoucna. [13]

Obrázek č. 1 Úkoly zásobování



Zdroj: Christof Schulte: Logistika, 1994, str. 31

„Cílem řízení zásob je jejich udržování na takové úrovni a v takové struktuře, aby byla zabezpečena pravidelná a nepřerušovaná výroba a pohotovost a úplnost dodávek tak, aby náklady s tím spojené byly minimální.“ [11]

V dnešní době se však klade větší důraz na snižování zásob a to z toho důvodu, že se v zásobách váže kapitál, spotřebovává se více práce a další prostředky (zásoby se musí neustále sledovat a z toho plynou náklady na energii, údržbu, mzdy a opravy skladovacích prostor). Hrozí tu také nebezpečí znehodnocení, nepoužitelnosti či neprodejnosti zásob. Velikost zásob by proto měla být co nejmenší, ale na druhou stranu musí zajistit dostatečnou pohotovost dodávek odběratelům. Zmíněná dvě hlediska (minimalizace zásob nebo vysoká pohotovost) jsou protichůdná a podniky si mezi nimi musí zvolit určitý kompromis,

který bude nejlépe vyhovovat strategickým cílům podniku. Důležité je zachování autonomie podniku, aby měl možnosti zajistit si nákup materiálů, surovin a komponentů z více různých zdrojů. [2]

Význam zásob v logistických systémech lze rozdělit na:

- Zabezpečení plynulosti výrobního procesu,
- krytí nepředpokládaných výkyvů v poptávce nebo selhání distribučního systému,
- vyrovnávání nabídky a poptávky,
- tvorbu podmínek pro specializaci územní a odvětvovou. [13]

Zásobování je velmi podstatnou částí logistiky a logistického řetězce. Bez správného řízení zásob by podnik nemohl dlouho efektivně fungovat. Proto modernější a účinnější pojetí problematiky integruje zásobování do celistvého logistického systému a těsněji jej svazuje a podřizuje společným cílům a optimalizaci celku. [11]

1.2.1 Nákup

Nákupem jsou chápány obchodní operace, kterými podnik zabezpečuje potřebný materiál určený k následujícímu zpracování nebo prodeji své výrobní, obchodní či jiné činnosti. V zájmu podniku je, aby byl materiál nakoupen v co nejvyšší kvalitě, příslušném množství, struktuře a v potřebném čase. Cena nakupovaného materiálu hraje taktéž významnou roli, a to především na začátku podnikatelské činnosti, kdy se podnik snaží uspořené zdroje vkládat do vývoje nových produktů a rozšiřování výrobních kapacit nebo do řešení situací, kdy se podniku nevede finančně příliš dobře. [4]

Na nákupu jsou závislá veškerá oddělení v podniku. Role nákupu se vyvíjí a mění od podpůrné role po roli strategickou. Nákup a logistika musí úzce spolupracovat především při koordinaci vstupní logistiky a materiálových toků. [3]

Nákupu jsou přisouzeny funkce průzkumu nákupních trhů, jednání s dodavateli, výběr dodavatelů, sestavování a uzavírání smluv, provádění cenových analýz a správa nákupu a mnohé další. [4]

1.3 Dodavatelé

Dnes je dodavatel jedním z nejdůležitějších článků logistického řetězce, proto se klade důraz na propojení dodavatele a odběratele a také na dlouhodobější spolupráci, u níž je výhodou kompletnější znalost zákazníka a lepší možnost reakce na jeho požadavky.

V případě dlouhodobější spolupráce lze uvažovat o partnerství, které přináší výhody jak dodavateli, tak odběrateli. [5]

V současnosti se dodavatel vybírá především na základě vícekriteriálního hodnocení, které je součástí nákupní a logistické zásobovací strategie podniku. Nákupní a zásobovací strategie vychází z porovnání tržní síly samotného podniku s tržní silou vybíraných dodavatelů. Hodnocení se provádí jak u nových, tak i u stávajících dodavatelů a z nich se vyberou ti nejlepší. Podnik může mít i více dodavatelů, ale při menším počtu je lepší komunikace a rychlejší postup při řešení problémů. Větší počet dodavatelů naopak zvyšuje kvalitu služeb a informací o výrobku a větší variabilitu dodávek. Podnik se tedy musí při výběru dodavatele zaměřit na to, jestli bude usilovat o strategické partnerství (aliance s dodavateli) nebo jestli bude udržovat minimální styky s dodavateli a jejich služby využívat jen minimálně. Rozhodnutí záleží na mnoha faktorech a je u každého podniku individuální. Předpokladem při spolupráci samozřejmě je, že oba by měli mít zájem na úspěchu i toho druhého, což je jednou z hlavních zásad kvalitních dodavatelsko-odběratelských vztahů. [12]

S růstem nákupních možností roste složitost a závažnost rozhodování o nejvhodnějším dodavateli. Kvalita rozhodování se následně projevuje v nákladech, kvalitě výrobků a dalších ukazatelích, což následně ovlivňuje výši dosaženého zisku, pozici podniku na trhu a jeho konkurenceschopnost. [5]

Podnik z nabídky dodavatelů vybírá takové, které jeho potřebu mohou uspokojit nejlépe a nejvýhodněji. Shromažďuje a sbírá informace o dodavatelích. Při výběru dodavatelů je třeba brát ohled na výkonnost a schopnost předmětu zásobování a objemu dodávky. Je rizikem zohledňovat pouze cenu výkonu. Vhodnější je stanovit si správná kritéria pro hodnocení dodavatelů. Dodavatelé jsou vybíráni především na základě kvality, ceny, dodací lhůty, spolehlivosti a perspektivnosti spolupráce.[14]

Nejproduktivnější vztah s dodavatelem je vztah budovaný na bázi vzájemné důvěry přinášející hodnotu oběma partnerům. [10]

Dodavatele lze rozdělit do skupin:

- skupina P – spolehliví dodavatelé (dodavatelům vkládáme naprostou důvěru),
- skupina Q – průměrní dodavatelé (nejpočetnější skupina, občasné výkyvy v dodavatelských schopnostech a snížení kvality výrobků),

- skupina R – rizikovní dodavatelé (nesplňují požadovanou kvalitu, množství, dodací lhůty, apod.),
- skupina S – nespolehliví dodavatelé (pro firmu nepřijatelní, ačkoliv se na trhu vyskytují). [10]

1.3.1 Certifikace kvality dodavatelů

ISO 9000, ISO 9001

V posledních letech rychle nabývá na důležitosti certifikace kvality u dodavatelů podle norem ISO 9000. Z logistického hlediska je to důkazem přesunu od sladování parametrů prvků logistických systémů k propojování procesů na úrovni technicko-technologické, informačně-komunikační a řídicí. [4]

Dochází i k vývoji systému managementu kvality (QMS). Hlavním motivem vývoje je pro podnikovou sféru obdržení certifikace norem ČSN EN ISO 9001. [10]

ISO 9001 je mezinárodně uznávanou normou pro systém managementu kvality (QMS). Norma poskytuje společnosti systém a soubor pravidel, která zabezpečí smysluplný přístup k řízení obchodních činností tak, aby docházelo ke spokojenosti každého zákazníka splněním jeho požadavků. [4]

Certifikace v oblasti nákupu a zásobování se má vztahovat na:

- způsob definování nákupních požadavků, které jsou popsány v materiálních listech,
- volbu dodavatelů zohledňující vývoj počtu reklamací, certifikovaný systém kvality dodavatele, výrobní certifikát, výsledky hodnocení vzorků a další,
- dohody o zabezpečení kvality a o metodách jejího ověřování,
- způsob řešení sporů. [4]

Normy ISO 9001 a ISO 9004 vymezují vztah mezi kvalitou a logistikou, přípravou výroby, kontrolou zásob, skladováním, manipulací s materiálem, balením, expedicí výrobků a identifikací. [4]

HACCP

HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) je systém kritických bodů, záruka zdravotní bezpečnosti a nezávadnosti potravin a pokrmů zabývající se analýzou nebezpečí a stanovením kritických kontrolních bodů ve výrobě, skladování a distribuci potravin a stravovacích službách. [17]

2 METODY PŘI VÝBĚRU DODAVATELŮ

V následující části bude nejprve vysvětlen proces výběru dodavatelů, který bude rozčleněn do jednotlivých fází. Následující část bude věnována konkrétním vícekritériálním metodám pro výběr dodavatelů, a to především metodě scoring modelu, metodě pořadí, bodovací metodě a stručný popis dalších možných metod výběru dodavatelů jako je například Saatyho metoda, Fullerova metoda a další.

2.1 Výběr dodavatelů

Podniky deklarující prvotřídní kvalitu svých výrobků či služeb, musí mít vysoce kvalitní dodavatele. Proto je nutností podniku si takového dodavatele najít, udržet s ním dlouhodobé partnerství a směřovat k úspěšnému vývoji obou společností. Má-li být spolupráce dlouhodobého charakteru, je třeba zodpovědně a pečlivě přistupovat k jeho výběru. [10]

„Proces spojený s pořizováním či nákupem zahrnuje nejdůležitější činnost, kterou je výběr potenciálních dodavatelů. S výběrem vhodného dodavatele úzce souvisí hospodaření podniku. Snížení nákladů na materiál zvyšuje ziskové rozpětí na každou vyrobenou a prodanou jednotku a snižuje také náklady vynaložené na jednotku v zásobách. Vhodní dodavatelé navíc příznivě ovlivňují zákaznický servis – výrobní proces probíhá hladce, bez zpomalení nebo výpadku.“ [1]

Při výběru dodavatele je kladen důraz na:

- schopnost vyhovění požadavkům týkajících se druhu a množství,
- dodací lhůty a jejich spolehlivé dodržení,
- záruku za kvalitu zboží,
- pružnou reakci k požadavkům zákazníka.[1]

Výběr dodavatel se řídí podle:

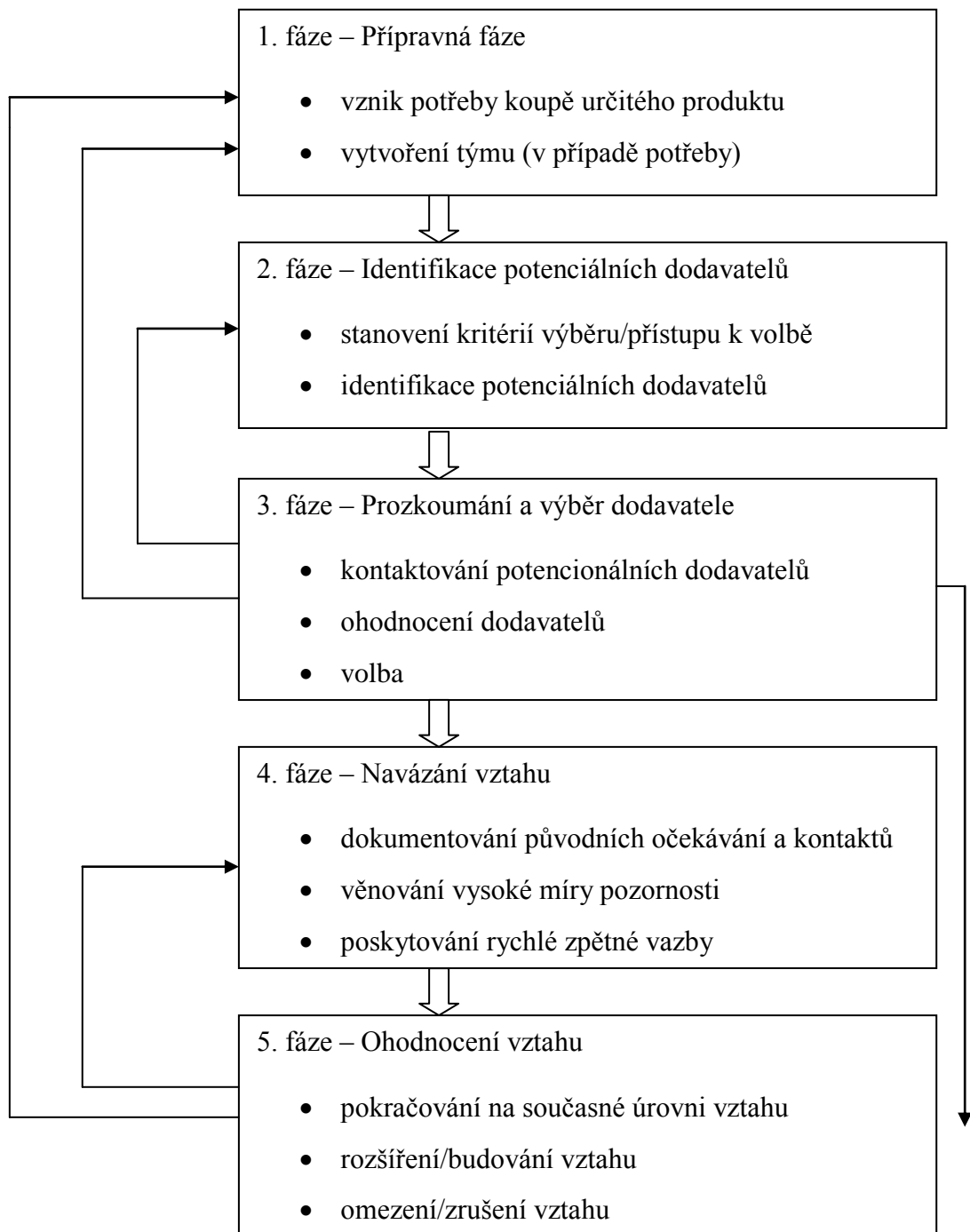
- předem vybraných kritérií,
- auditu provedeného u dodavatele,
- samohodnocení dodavatele a následného auditu. [1]

Je nutné stanovit seznam všech potenciálních dodavatelů pro položky, které se nakupují. Při výběru potenciálních dodavatelů na novou zakázku je důležité vytvořit nový seznam, při opakované výrobě je vhodné doplňovat původní seznam o nové dodavatele. Vytvoří se tak nová databáze dodavatelů, do které se ukládají průběžná hodnocení. [1]

2.1.1 Fáze výběru dodavatelů

Průběh procesu výběru dodavatelů je možno rozdělit do několika fází, které na sebe navazují, popřípadě dochází ke zpětné vazbě na předcházející fázi, jak je to naznačeno v následujícím obrázku, který řeší výběr nejvhodnějšího dodavatele dle zvolených kritérií. [10]

Obrázek č. 2 Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů



Zdroj: Olga Uchytlová. *Zásobovací logistika podniku*. Brno. 2007. Bakalářská práce. - upraveno

Pro snadnější výběr dodavatelů je dobré použít vícekriteriální metody rozhodování, aby bylo možné lépe posoudit, který z dodavatelů je pro podnik výhodnější. Rozhodnutí pro výběr určitého dodavatele může být podloženo výsledkem např. kvalifikovaného odhadu týmu nebo jednotlivce, bodového ohodnocení, kalkulací kritérií nebo i kombinací všech uvedených metod. Existují ovšem případy, kdy se dané metody a postupy výběru dodavatelů nepoužívají, např. je nutné nakoupit co nejlevněji, protože podnik má finanční problémy, subjektivní smýšlení nákupčího (a to i v případě, že to nemusí být pro firmu výhodné), nutnosti dodržení legislativně vymezených pravidel. [11]

2.2 Vícekriteriální metody výběru dodavatelů

Při řešení jakéhokoliv problému, ve kterém má být rozhodnuto pro nejvhodnější z navržených variant, musí být věnována pozornost více kritériím, aby rozhodnutí bylo efektivní. Vybraná kritéria mohou být kvantitativní, kvalitativní, maximalizační a minimalizační. Díky kritériím existuje možnost vybrané varianty seřadit od nejvýhodnějších po méně výhodné nebo je rozdělit na efektivní a neefektivní varianty. Při řešení vícekriteriálních analýz by měl být postup systematický a měl by využívat poznatků z mnoha vědních disciplín, jako např. ze systémového inženýrství, operačního výzkumu a dalších. [1]

Formalizovaný postup doporučovaný vědními disciplínami lze rozdělit do těchto kroků:

- a) analýza a formulace úlohy – zjištění současného stavu, jasná definice problému, určení možných alternativ a jejich porovnání.
- b) Sběr a zpracování informací – prověření věrohodnosti získaných informací a jejich následné zpracování.
- c) Volba metody – samotný výběr metod je nutno prozkoumat z pohledu rozhodovací situace, možných kritérií, preferencí nebo subjektivního postoje rozhodovatele.
- d) Výpočet – pomocí softwarového programu nebo ruční zpracování.
- e) Rozhodnutí – konečné zhodnocení předchozích kroků a zvážení důsledků konkrétního rozhodnutí. [1]

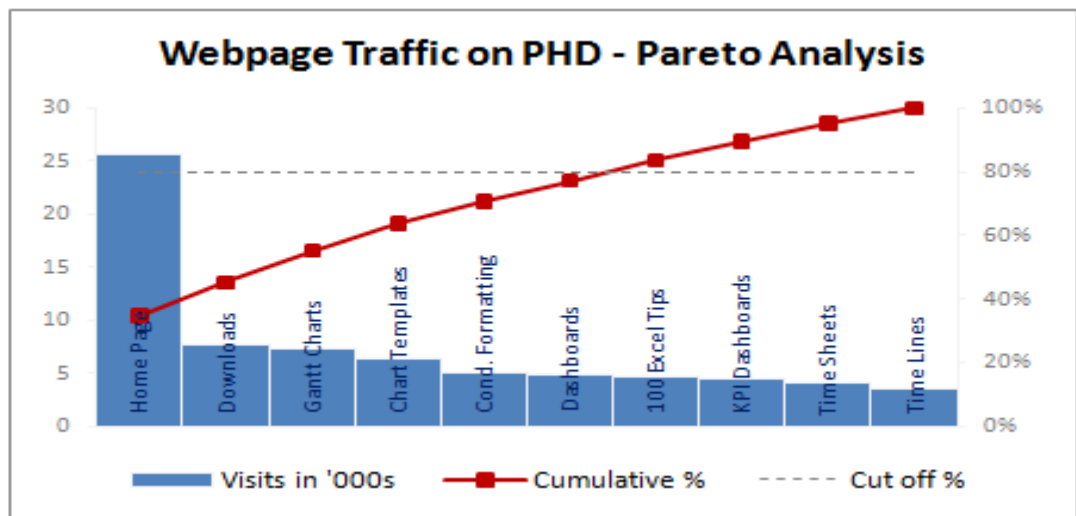
2.2.1 Paretova analýza

Paretova analýza, pojmenovaná podle italského sociologa a ekonoma Vilfreda Pareta, bývá také nazývána jako pravidlo 80/20, říká, že 80 % všech důsledků způsobuje asi 20 % příčin. [10]

Ve fázi nákupu se vychází z modifikace, že 20 % dodavatelů realizuje 80 % nakupovaných objemů. Při aplikaci se nejprve seřadí dodavatelé dle zvoleného kritéria, vypočítá se procentuální poměr objemů jednotlivých dodavatelů k celkovému objemu a sestrojí se Paretův diagram. V diagramu je jasně ukázáno, kterým dodavatelům je nutno věnovat nejvíce pozornosti. Analýza je jednoduchá, srozumitelná a lehce aplikovatelná. [10]

Konkrétní příklad možného znázornění Paretovy analýzy je v níže uvedeném obrázku.

Obrázek č. 3 Paretův diagram



Zdroj: Denisa Jeřábková. Výběr dodavatele v systému zásobování firmy.

Bakalářská práce. 2011. 49s.

2.2.2 ABC analýza

ABC analýza se využívá především v materiálovém hospodářství, výrobě a odbytu a úzce navazuje na Paretovo pravidlo. Analýza ABC není metodou v pravém slova smyslu, neodpovídá na otázky „kdy a kolik“, ale je vysoce účinným způsobem zdokonalení systému řízení zásob. ABC analýzu lze lépe charakterizovat jako diferencovanou metodu řízení zásob, která je založena na skutečnosti, že není jednoduché se věnovat všem položkám daného druhu stejnou pozorností, stejnými postupy a metodami. [10]

Proto na základě ABC analýzy dochází k rozdělení dodavatelů do tří skupin:

- Skupina A – do skupiny spadá 20 % klíčových dodavatelů, kteří tvoří 80 % ročního obratu. S dodavateli v této skupině podnik udržuje nadstandardní osobní vztahy. Kontakt je velmi častý a je nutné sledovat jejich vývoj, kvalitu a výrobní procesy. Jakékoliv problémy musí být okamžitě řešeny, jejich nedorěšení může znamenat

značné problémy ve výrobě. Úspory při spolupráci s dodavateli bývají daleko větší než u ostatních dodavatelů.

- Skupina B – ve skupině je většinou zahrnuto 40-70 % dodavatelů a tvoří zhruba 15 % ročního obratu. V kontaktu s dodavateli jsou především běžní nákupčí. Dodavatelům této skupiny je věnována menší míra pozornosti než dodavatelům skupiny A.
- Skupina C – do skupiny podnik zařadí nepravidelné dodavatele, kteří poskytují jen občasné dodávky nebo jsou pro podnik v záloze, tím, že jsou schopni reakce při selhání dodavatelů zařazených ve skupině A a B. Nevěnuje se jim vysoká míra pozornosti. [10]

Pro ucelenější představu rozdělení dodavatelů je uvedena následující tabulka.

Tabulka č. 1 Rozdělení dodavatelů na A, B, C

	Dodavatel	Kritéria
20%	A	<ul style="list-style-type: none"> - obrat, ziskovost - struktura komodit - firmy s potenciálem - jedinečnost, klíčové položky, položky s nestandardními výrobními lhůtami
80%	B	- běžní velkoobjemoví a středně objemoví dodavatelé nespádající do A
	C	- maloobjemoví dodavatelé a nepravidelně dodávající firmy nespádající do A ani B

Zdroj: Denisa Jeřábková. Výběr dodavatele v systému zásobování firmy.

Bakalářská práce. 2011. 49s.

2.2.3 Metoda scoring modelu

K efektivní a nezaujaté volbě slouží tento model, který je nástrojem kvantitativního vyhodnocování jednotlivých dodavatelů podle předem stanovených kritérií. [3]

Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména:

- kvalita,
- cena,
- spolehlivost dodávky,
- rychlost a plynulost dodávky,

- možnosti slev,
- balení z hlediska manipulace a správné označení,
- certifikace,
- specifikace o možnosti balení, expiračních dobách,
- zajištění zkušební vzorku. [3]

Mezi základní zdroje informací pro hledání a vyhodnocování jednotlivých dodavatelů patří zejména:

- evidence o výkonech dodavatelů (evidence dodávek, fakturace, evidence nákupu),
- osobní kontakt,
- internet,
- výstavy a veletrhy,
- inzeráty a reklama dodavatele (brožury, katalogy, prospekty). [3]

Na základě získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body u všech předem zvolených kritérií. Jednotlivým kritériím bývají přiřazeny váhy podle uvážení důležitosti. Celkové ohodnocení se pak vypočte pomocí váženého aritmetického průměru. Někdy se pro ohodnocení kritérií používá ohodnocení prosté. Výsledné ohodnocení je srovnáno s maximálně dosažitelným množstvím bodů a na základě srovnání se dodavatelé třídí. [3]

Metodu scoring modelu je možné vypočítat pomocí níže uvedeného vzorce po dosazení konkrétních hodnot.

Obrázek č. 4 Vzorec pro výpočet scoring modelu

$$A_j = \sum_{i=1}^n a_i b_{ij}$$

Zdroj: [3]

kde:

A_j = celkový počet bodů dodavatele j

a_i = váha kritéria i

b_{ij} = ohodnocení výkonu dodavatele j podle kritéria i

n = počet hodnocených kritérií [3]

Ukázka výpočtu scoring modelu je podrobněji vysvětlena na konkrétním příkladu v následující tabulce:

Tabulka č. 2 Scoring model

Hodnotící kritérium	Ukazatel	Dodavatel		
		X	Y	Z
A. JAKOST (váha 45)	počet bezchybných dodávek z celkového počtu 30	22,0	25,0	18,0
	podíl v %	73,3	83,3	60,0
BODY	<i>podíl krát váha</i>	33,0	37,5	27,0
B. CENA (váha 30)	průměrná cena za posledních třicet dodávek v Kč	160,0	180,0	100,0
	reciproční index	62,5	55,5	100,0
BODY	<i>index krát váha</i>	18,8	16,7	30,0
C. SPOLEHLIVOST (váha 25)	Celková překročená dodací lhůta za posledních 30 dodávek ve dnech	190,0	105,0	160,0
	reciproční index	55,3	100,0	65,6
BODY	<i>index krát váha</i>	13,8	25,0	16,4
CELKOVÉ HODNOCENÍ		65,6	79,2	73,4

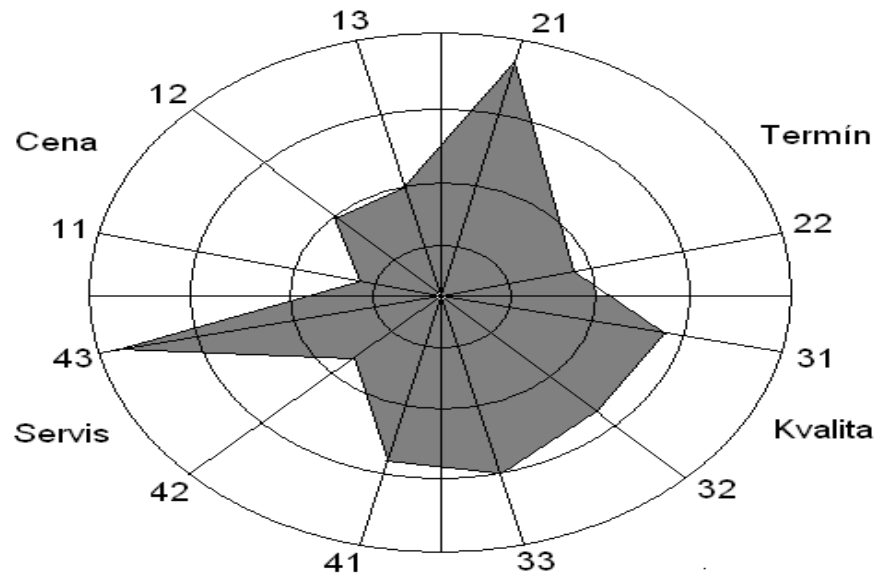
Zdroj: Pavel Brach: Řízení dodavatelských vztahů. Diplomová práce. 2004, s. 27

2.2.4 Grafické znázornění scoring modelů

Dalším příkladem scoring modelů je grafické znázornění celkové výkonnosti dodavatele. Soustředné kruhy v grafu odpovídají stupnici od 0 do 4, přičemž minimum je ve středu. Kvadranty zobrazují vždy jedno z hlavních kritérií: cena, kvalita, termín, servis. Každé z kritérií bývá ještě rozděleno na další kritéria. Počet dílčích kritérií není stanoven. Jednotlivá kritéria se ohodnotí v závislosti na konkrétním dodavateli a zanesou se do grafu. Výsledkem je získání geometrického obrazce, jehož plocha odpovídá výkonnosti dodavatele. [3]

Postup grafického znázornění scoring modelů je podrobněji vysvětlen v následujícím grafu.

Obrázek č. 5 Grafické znázornění scoring modelů



Zdroj: Xenie Lukoszová: *Nákup a jeho řízení*. 2004. str. 81

- „Cena
 - 11. Struktura ceny
 - 12. Výška ceny ve vztahu ke konkurenčním cenám
 - 13. Platební podmínky
- Termín dodávky
 - 21. Délka termínu
 - 22. Dodržování dohodnutých termínů
- Kvalita
 - 31. Úroveň kvality
 - 32. Životaschopnost produktu
 - 33. Spolehlivost produktu
- Servis
 - 41. Servis před prodejem
 - 42. Servis při prodeji
 - 43. Servis po prodeji“ [3]

V praxi neexistuje za všech okolností platný scoring model. Podniky si jej vytvářejí a upravují podle svých vlastních specifických požadavků a podle řešené situace. Přesto však je jejich fungování založeno na stejném principu. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování pak má především počet a druh zvolených kritérií. Přitom všem musí platit, že pracovní časy, vynaložené na vyhodnocení a výběr dodavatelů, musí být přiměřené k poměru mezi ekonomickou efektivností a úspěšností zásobovacího rozhodování. [3]

2.2.5 Metoda prostého pořadí

Jedná se o metodu, která je založena na ordinální informaci o preferenci jednotlivých kritérií. Pro správné aplikování metody je nutné znát od zadavatele pořadí, v němž preferuje použitá kritéria. Metoda pořadí vyžaduje od rozhodovatele pouze uspořádat kritéria od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejdůležitějšímu kritériu je přiřazena hodnota k (k je počet kritérií), druhému kritériu číslo $k-1$ a tak dále až nejméně důležitému kritériu číslo 1. V případě, že některá kritéria byla stejně důležitá, obodujeme je příslušným průměrem nebo stejnou rovnocennou hodnotou. Konečné pořadí se dostane sečtením výsledků v řádcích podle ukazatelů a následným stanovením výsledného pořadí. [13]

V níže uvedené tabulce je na konkrétním příkladu vysvětlen způsob výběru dodavatele metodou pořadí.

Tabulka č. 3 Metoda pořadí

	Dodavatel A	Dodavatel B	Pořadí A	Pořadí B
Cena	120	150	1	2
Splatnost	60	30	1	2
Reference	nepředložil	předložil	2	1
Tech. řešení	vyhovuje	nevyhovuje	1	2
Součet	-	-	5	7
Výsledné pořadí	1	2	-	-

Zdroj: vlastní

Výhodu metody lze vidět v možném vyhodnocení jakéhokoliv kritéria. Nevýhodou je subjektivnost rozhodovatele, která může být ovlivněna samotným dodavatelem, proto může

dojít k nesouladu mezi zájmy rozhodovatele a zájmy firmy, pro kterou je výběrové řízení utvářeno. [11]

2.2.6 Bodovací metoda

Jedná se o metodu založenou na kardinálních informacích o preferencích jednotlivých kritérií. Bodovací metoda je založena na tom, že rozhodovatel je schopen kvantitativně ohodnotit důležitost kritérií v nějaké předem zvolené bodovací stupnici – např. od 1 do 5 nebo ve zvoleném intervalu. Opět čím je kritérium pro rozhodovatele důležitější, tím dostane vyšší počet bodů. [13]

Tabulka č. 4 Bodové hodnocení dodavatelů

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3 body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
Jakost		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
Cena		Více než 5 % pod průměrnou cenou	Až do 5 % pod průměrnou cenou	Odpovídá průměrné ceně	Až do 5 % nad průměrnou cenou	Více než 5 % nad průměrnou cenou
Lhůta		Více než 5 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Až do 10 % pod průměrnými dodacími lhůtami	Odpovídá průměrným dodacím lhůtám	Až do 10 % nad průměrnými dodacími lhůtami	Více než 10 % nad průměrnými lhůtami
S P O L E H L I V O S T	Jakost	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahující částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	Lhůta	Smluvní dodací lhůty byly dodrženy přesně	Dodávky mají časový předstih asi 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi 2 dny nebo předstih více než o 1 týden	Dodávky mají zpoždění asi o 1 týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2
	Dodané množství	Smluvní dodací množství byla přesně dodržena	Dodací množství dosahuje až 5 % přesahu nad objednaným množstvím	Dodací množství dosahuje až 5 % nenaplnění nebo více než 5 % přesahu objednaného množství	Dodací množství dosahuje až 10 % nenaplnění objednaného množství	Dodací množství dosahuje více než 10 % nenaplnění objednaného množství

Zdroj: Christof Schulte: *Logistika*, 1994, s. 36

V předchozí tabulce bodového hodnocení dodavatelů je jasně demonstrováno, jakým způsobem lze jednotlivá kritéria obodovat. Samozřejmě je na uvážení každé firmy jakou bodovou stupnicí si sama zvolí. [13]

Celkové bodové ohodnocení každého dodavatele se získá dvěma způsoby:

- vynásobením bodové hodnoty každého kritéria individuální vahou, stanovenou pro každé kritérium
- následným sečtením všech kritériálních hodnot. [5]

2.2.7 Ostatní metody využívané k výběru dodavatelů

Saatyho metoda je propracovanějším postupem odhadu vah kritérií, který umožňuje rozhodovatelům vyjadřovat své preference namísto číselné stupnice i slovním vyjádřením. Při použití metody odhadu vah kritérií porovnává rozhodovatel všechny možné dvojice kritérií. Stupeň důležitosti jednoho kritéria před druhým vyjadřuje rozhodovatel v celočíselné stupnici 1 až 9, kde hodnota 1 odpovídá tomu, že dvojice kritérií má stejnou důležitost, hodnota 9 tomu, že důležitost jednoho kritéria absolutně převyšuje důležitost kritéria druhého. Pokud je jedno kritérium méně důležité než druhé, použije se pro vyjádření takové preference převrácená hodnota celých čísel z uvedené stupnice. [13]

Fullerova metoda se sestavuje pomocí tzv. Fullerova trojúhelníku. Principem párového srovnání se vždy porovnávají dvě kritéria a vybere se to důležitější. Pro větší přehlednost se sestavuje tzv. Fullerův trojúhelník. V prvním řádku jsou všechny kombinace pro porovnávání s prvním kritériem, v druhém kombinace pro porovnávání s druhým kritériem, kromě té, která je v předchozím řádku atd. Každý řádek má o 1 člen méně, než řádek předchozí. [13]

Při výběru dodavatelů lze využít i složitějších metod jako je například metoda AHP, TOPSIS nebo metoda ELECTRE. [11]

Metoda AHP vyjadřuje rozhodovací proces hierarchickou strukturou. Metoda vyžaduje zadání preferencí pro dvojice variant pro jednotlivá kritéria použitím Saatyho stupnice. [11]

Metoda TOPSIS pracuje na principu minimalizace vzdálenosti od ideální varianty. Cílem je najít variantu, která je blízko ideální varianty a zároveň má nejdelší vzdálenost od bazální varianty. [11]

Metoda ELECTRE rozděluje množinu variant na efektivní a neefektivní varianty. Pomocí určení hodnot prahů preference a dispreference je vyjádřena jednoprvková množina efektivních variant. [11]

Výše uvedené metody výběru dodavatelů nebudou v praktické části použité.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 NUTREND D. S., A. S.

Obchodní jméno: NUTREND D. S., a. s.

Sídlo: Selské náměstí 9/43, 772 00, Olomouc

Právní forma: akciová společnost

IČO: 25853902

DIČ: CZ25853902

Předmět podnikání: výzkum a vývoj v oblasti potravinářství a výživy, výroba potravinářských výrobků, výroba nápojů.

Generální ředitel společnosti Nutrend D. S., a. s.: Richard Zedník

Počet zaměstnanců: 105 [18]

Obrázek č. 6 Logo společnosti Nutrend D. S., a. s.



Zdroj: Nutrend D. S., a. s., dostupné z: www.nutrend.cz

Společnost Nutrend D. S., a. s. patří mezi nejvýznamnější evropské producenty doplňků výživy pro sport a aktivní životní styl.

Společnost Nutrend D. S., a. s. byla založena roku 1993. Specializuje se na vývoj a výrobu výživy a potravinových doplňků. Společnost se během své 19-ti leté historie stala lídrem na českém trhu výživy a potravinových doplňků. K tomuto dni má společnost ke stovce zaměstnanců různých profesí a specializací.

Výrobky společnosti jsou zaměřené na podporu srdeční a mozkové činnosti, na podporu při redukčních dietách využívajících přeměnu tuků na energii, na podporu stavby svalové hmoty, na posílení imunity a na urychlení regenerace. Dochází k úpravě a zpracování farmaceutických surovin, výrobě funkčních potravin – müsli tyčinek, iontových-hypotonických nápojů.

Svou produkci dodává společnost Nutrend D. S. a. s. nejen do vybraných obchodních řetězců, ale také do fitness center, obchodů se zdravou výživou, cyklistických prodejen, lékáren a čerpacích stanic. Výrobky jsou exportovány do zemí Evropské Unie i mimo ni.

Široké spektrum produktů, vysoký důraz na kvalitu a aktivní postoj v boji proti dopingů jsou základem úspěchu společnosti Nutrend D. S., a. s.

Společnost spolupracuje s řadou odborníků, jako je například Ing. Petr Havlíček, který začínal jako konzultant mnoha vrcholových sportovců (např. běžkyně Kateřina Neumanová, atlet Tomáš Dvořák nebo Roman Šebrle). Petr Havlíček se stal populárním především díky odborné spolupráci v televizním pořadu „Jste to, co jíte.“ Dalším specialistou je PhDr. Jaroslav Nekola, který je uznávaný především jako odborník na problematiku dopingů, jakožto bývalý ředitel Českého antidopingového výboru. Za zmínku stojí i MUDr. Karel Martinek, dlouhodobý lékař českých profesionálních cyklistů.

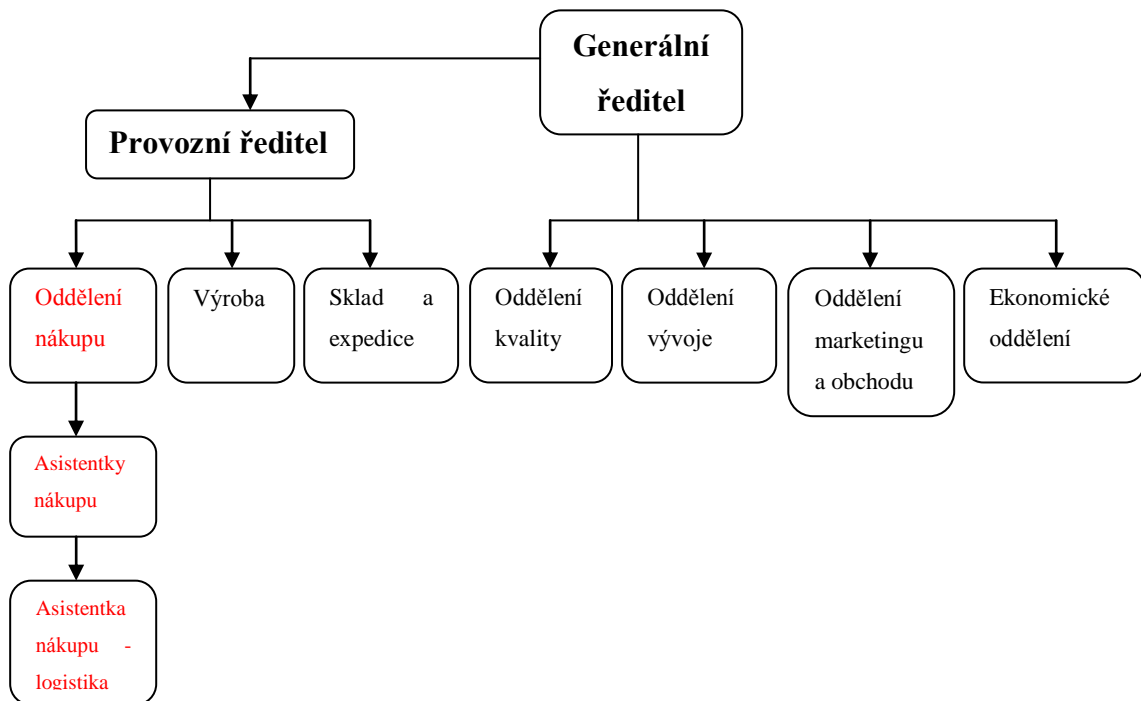
Vlastní vývojové oddělení umožňuje velmi aktivní přístup k požadavkům zákazníků. Moderní vybavení, technologie a spolupráce s osvědčenými dodavateli zaručují vysokou kvalitu produktů.

Pole sportovní výživy je důležitou součástí sortimentu společnosti. Zaměřuje se zvláště na vysoce efektivní a zároveň legální složení výrobků – všechny produkty jsou schváleny Ministerstvem zdravotnictví a mnoho produktů i Antidopingovým výborem České republiky. Účinnost a funkčnost produktů je kladně hodnocena sportovci. Mezi nejvýznamnější partnerství společnosti Nutrend D. S., a. s. patří spolupráce s Českým olympijským výborem a Českým paralympijským výborem.

Společnost Nutrend D. S., a. s. je od roku 2006 držitelem certifikátu normy ISO 9001:2000 a v roce 2009 byla certifikována dle normy ISO 9001:2008. Certifikace společnosti je zárukou vysoké kvality výrobků a služeb a neustálého zlepšování, jehož cílem je uspokojit všechny zákazníky, splnit a překročit jejich požadavky. Certifikaci provedla mezinárodní společnost BUREAU VERITAS Certification, společnost s dlouholetou tradicí, která poskytuje certifikační služby ve více než 100 zemích světa. Její certifikáty jsou platné a uznávané po celém světě. Společnost je od roku 2008 držitelem certifikátu BIO na tyčinky WELLNESS CAKE ve dvou příchutích. V roce 2010 společnost Nutrend D. S., a. s. dosáhla ocenění značky KLASA pro výrobky: DENUTS brusinka, DENUTS kešu + mandle, DENUTS kokos, DENUTS pistácie + slunečnice.

Nově začala společnost Nutrend D. S., a. s. nabízet reklamní předměty např.: lahve na kolo, cyklistické ponožky, kšiltovky, rukavice na kolo, cyklistické dresy a to vše se značkou Nutrend D. S., a. s. [18]

Obrázek č. 7 Organizační struktura společnosti Nutrend D. S., a. s.



Zdroj: Nutrend D. S. a. s. Interní dokumenty společnosti

Z výše uvedené organizační struktury vyplývá, že činnost oddělení nákupu je sledována a kontrolována provozním ředitelem, který následně předává zprávu a vyhodnocení činnosti samotnému generálnímu řediteli. Do nákupního oddělení spadají 4 zaměstnanci, pracující na 8 hodinový pracovní úvazek. Ředitel nákupu má na starosti nejen dohlížení na činnost nákupčích, ale především spolupráci s provozním ředitelem při tvorbě nákupních plánů. Nákupčí mají mezi sebou rozdělenou práci na jednotlivé oblasti nákupu, a to především podle typu výroby (sypká a tekutá výroba). Další nákupčí má na starost speciální typ výroby, a to gelu, který je odebírán od jednoho dodavatele a zároveň plní funkci dispečera, který zajišťuje dopravu vlastních výrobků. [12]

3.1 Postup výběru dodavatelů ve společnosti Nutrend D. S., a. s.

Nakupování je řešeno organizační normou, která je v souladu s platnou příručkou jakosti. Organizační norma je platná pro všechna pracoviště společnosti Nutrend D. S., a. s. a pro všechny zaměstnance, kteří vykonávají činnost podle postupů definovaných v organizační normě. Účelem organizační normy je stanovení jednotného postupu pro objednávání.

vání materiálu a služeb v celé společnosti Nutrend D. S., a. s. dle prvků QMS, pokud není ve specifických postupech pro některé výrobky stanoveno jinak.

Nákup je útvar, který zajišťuje a zodpovídá za operativní řízení nákupu výrobků určených pro výrobní a nevýrobní účely. V případě, že je účelnější, aby si nákup zajišťovaly jiné útvary přímo, jsou k činnosti pověřeny samotným ředitelem společnosti.

Odpovědnost za nakupování jednotlivých druhů materiálů má asistentka nákupu, která prvotní požadavek na nákup předává ke schválení řediteli společnosti, v některých případech provoznímu řediteli. Všechny nakupované materiály mají zásadní vliv na kvalitu následně realizované výroby. Proto společnost věnuje nakupování a výběru dodavatelů kvalitních výrobků náležitou pozornost. [12]

Činnosti zajišťované útvarem nákupu:

- nákup výrobků na základě zvoleného typu objednávky,
- zajištění vzorků surovin ke zkouškám,
- výběr dodavatele,
- hodnocení dodavatelů dle směrnice společnosti,
- zajišťování služeb (doprava, externí výroba, praní oděvů,...). [12]

3.1.1 Aspekty výběru dodavatele

Důvodem pro výběr nového dodavatele může být například ztráta dosavadního dodavatele na danou skupinu produktů, přeřazení stávajícího dodavatele do kategorie C – neschválený dodavatel, potřeba nového sortimentu produktů, nabídka od nového zájemce, snížení nákladů.

Zdrojem pro výběr dodavatele je vhodná nabídka a dodávka vzorků (katalogů) nebo reference dodavatele a reference jeho současných zákazníků.

Nejdůležitější parametry výběru dodavatelů pro společnost Nutrend D. S., a. s. jsou:

- celkový dojem (zkušenosti s dodavatelem z minulosti, způsob a efektivnost komunikace, schopnost vyjít vstříc firemním požadavkům),
- cena,
- informace o dodavateli (má-li ISO, s kým spolupracuje a další informace),
- jakost materiálu,
- pružnost v dodávkách,

- specifikace materiálu, příp. atest o vhodnosti použití,
- specifikace o možnosti balení, expiračních dobách,
- širší sortimentu dodavatele,
- termín dodání materiálu od objednávky a minimální odběrové množství,
- vhodnost pro daný účel,
- zajištění zkušební vzorku.

Po zhodnocení informací, popř. i vzorku materiálu, se vlastník procesu vyjádří a rozhodne o možnosti zhodnocení a zařazení dodavatele do kategorie A, B nebo C a současně je nový dodavatel doplněn do počítačového systému. Po zhodnocení nového dodavatele může nastat situace upřednostnění tohoto dodavatele před jiným, již stálým dodavatelem vedeným v systému. Musí být vždy bráno v úvahu hodnocení stávajících dodavatelů daného materiálu. Ke každému materiálu je vhodné mít alespoň dva dodavatele, z toho minimálně jeden zařazen do kategorie A. [12]

3.1.2 Kategorizace dodavatelů

Do kategorií pro hodnocení jsou zařazení dodavatelé, jejichž dodávky mají přímý vliv na kvalitu výrobků.

Dodavatelé společnosti se člení:

Podle smluvního vztahu na:

- smluvní dodavatele,
- ostatní dodavatele. [interní dokumenty]

Podle druhu dodávaného produktu na:

- dodavatele materiálu (surovin),
- dodavatele obalů,
- dodavatele technických zařízení,
- dodavatele čistících a dezinfekčních prostředků,
- dodavatele dopravy,
- dodavatele externí výroby.

Podle zařazení při hodnocení:

- kategorie A – schválený dodavatel,
- kategorie B – schválený (alternativní) dodavatel,

- kategorii C – neschválený dodavatel.

Zařazení dodavatele do jednotlivých kategorií se provádí na základě slovního hodnocení – převedeného do bodového systému. [12]

3.1.3 Hodnocení stávajících dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je prováděno za účelem získání přehledu o jejich technické úrovni a schopnosti dodržovat požadovanou jakost. Vybraní a používaní dodavatelé jsou vedeni v systému firmy. K jednotlivým dodavatelům se nejprve v průběhu dodávek sbírají data a teprve dle stanoveného intervalu se provádí hodnocení.

Hodnocení vždy provádí příslušná osoba procesu nakupování nebo vývoje dle odpovědnosti pro hodnocení dodavatele. Hodnocení provádí pracovník podle instrukcí na základě podkladů, dat, která byla do té doby posbírána, popř. dle záznamů z interních a externích testů v daném časovém období. Frekvence hodnocení se provádí jednorázově nebo dvakrát ročně. [12]

Tabulka č. 5 Kritéria hodnocení dodavatelů

Hodnocený parametr	Kritéria hodnocení a bodové zařazení					
1. Cena	vyhovující	3	průměrná	2	vysoká	1
2. Kvalita	výborná	3	průměrná	2	nevyhovující	1
3 Termín dodání	dodržen	3	s malým skluzem	2	nedodržen	1
4. Vstřícnost, flexibilita	nad rámec	3	korektní	2	neochota	1
5. Potvrzení objednávky	ano	3	částečně	2	ne	1
6. Certifikace	ano	3	připravují	2	ne	1
7. Celkový dojem	výborný	3	průměrný	2	hrozný	1
Součet bodů		21		14		7

Zdroj: Nutrend D. S. a. s. Interní dokumenty.

Kategorie A – schválený dodavatel (21 - 17 bodů)

Kategorie B – schválený (alternativní) dodavatel (16 – 12 bodů)

Kategorie C – neschválený dodavatel (11 – 7 bodů)

Dodavatel hodnocený v kategorii A nebo B může být v parametrech 1,5 a 6 hodnocen bodem 1. Bude-li v jiných parametrech hodnocen bodem 1, musí být vždy zařazen do kategorie C. [12]

3.1.4 Postup výběru dodavatelů

- výběr nového dodavatele

Výběr dodavatele provádí ředitel vývoje. Odpovědný pracovník vývoje vytvoří v systému polotovar hotového výrobku. Do oddělení nákupu předá specifikace nových surovin. Požadavek na zajištění a množství materiálu pro výrobu v případě první zakázky předává asistence nákupu provozní ředitel. Výběr nového dodavatele probíhá dle organizační normy – Výběr a hodnocení dodavatelů. O novém dodavateli musí být informován generální ředitel společnosti. Při výběru dodavatele se přihlíží, zda je společnost vlastníkem certifikátu jakosti. S novým dodavatelem je uzavřena kupní smlouva a jsou s ním dohodnuty podmínky dodávek. Kupní smlouva je uzavřena jen s klíčovými dodavateli a je v souladu s Obchodním zákoníkem. Kupní smlouvu uzavírá za společnost Nutrend D. S., a. s. dle typu ředitel společnosti nebo ředitel nákupu. Kupní smlouva obsahuje u klíčových materiálů sjednané odběrové množství, na které je přímo sjednaná smluvní cena i jednotlivé dílčí dodávky. Veškeré nedodržení sjednaných smluvních podmínek je hodnoceno, evidováno a promítnuto do hodnocení daného dodavatele.

- výběr stávajícího dodavatele

Požadavek na nákup stávajících surovin je vygenerován přímo systémem a to na základě minimálního stavu zásob na skladě nebo na základě navýšení výroby. V tomto případě firma spolupracuje s již vybranými dodavateli. [12]

3.2 Představení dodavatelů společnosti Nutrend D. S., a. s.

Pro praktické aplikování nových metod výběru dodavatele budou použity tři konkrétní společnosti, se kterými společnost Nutrend D. S., a. s. spolupracuje. Jedná se o společnosti, které spadají do kategorie A – schválený dodavatel. Společnost Nutrend D. S., a. s. preferuje spolupráci s dodavateli zařazenými v této kategorii, jelikož jde o nejlepší dodavatele a spolupráce s dodavateli v této kategorii je pro společnost nejefektivnější z mnoha pohledů, především z pohledu kvality, která je pro společnost Nutrend D. S., a. s. nejdůležitějším kritériem.

V této souvislosti nebyla provedena konkrétní analýza ABC, jelikož převážná většina dodavatelů společnosti patří do kategorie A (více než 85 %). Sama společnost Nutrend D. S., a. s. si podrobnější rozbor nepřeje. [12]

Brenntag CR s. r. o. je společnost specializovaná na distribuci chemikálií pro průmyslové zákazníky. Činnosti společnosti jsou rozděleny do několika hlavních oblastí: distribuce standardních chemikálií, distribuce speciálních chemikálií, distribuce průmyslových obalů, poskytování služeb s přidanou hodnotou, například míchání a výroba směsí podle specifikací zákazníka, řízení odpadních obalů a chemických výrobních obalů.

Logistická infrastruktura společnosti je tvořena dvěma obchodními kanceláři a sklady umístěnými v Praze pro Čechy a v Chropyni pro Moravu.

Brenntag CR s. r. o. je společnost se zahraniční kapitálovou účastí a těsně spolupracuje s dalšími společnostmi ze skupiny Brenntag Group.

Brenntag CR s. r. o. je v měřítku tržeb globální jedničkou na trhu komplexní distribuce chemikálií. Spojením výrobců chemikálií s uživateli chemikálií poskytuje společnost B2B distribuční řešení pro průmysl a speciální chemikálie na globální úrovni. Díky více než 10 000 výrobků a vysoce diverzifikované databázi dodavatelů nabízí společnost Brenntag CR s. r. o. komplexní řešení více než 150 000 zákazníkům. Společnost sídlící v německém Mülheim an der Ruhr provozuje celosvětovou síť s více než 400 lokalitami ve více než 60 zemích světa. [15]

Obrázek č. 8 Logo společnosti Brenntag CR



Zdroj: Brenntag CR, dostupné z: <http://www.brenntag.cz>

Donauchem s. r. o. je jeden z hlavních distributorů chemikálií zaměřených na střední Evropu. Skupina Donauchem je zastoupena v Polsku, České republice, Rakousku, Slovensku, Maďarsku a Rumunsku. Díky dobrým znalostem a zkušenostem je společnost schopna zavádět nové produkty do portfolia a získávat nové zákazníky. Úspěch společnosti je podpořen efektivním logistickým zázemím a vybavením od manipulace s tekutými chemikáli-

emi, napojením na železnici až po klimatizované sklady pro balené produkty. Zařízení pro jednoduchou výrobu, míchání a plnění zvyšuje tuto logistickou přidanou hodnotu. [16]

Obrázek č. 8 Logo společnosti Donauchem s.r.o.



Zdroj: Donauchem s. r. o., dostupné z: <http://www.donauchem.cz>

Porta s. r. o. byla založena v roce 1994 a stala se významným dodavatelem chemických výrobků, zejména specialit pro chemický, farmaceutický, kosmetický a potravinářský průmysl. Porta s. r. o. zastupuje v České republice řadu zahraničních výrobců z Evropské unie, USA, Japonska a jihovýchodní Asie. Snahou firmy je poskytnout zákazníkům co nejlepší komerční a technický servis.

Suroviny pro zdravou výživu a nutriční doplňky: karnitin báze, karnitin tartrát, karnitin HCl, Acetyl-L-karnitin, aminokyseliny, taurin, vláknina, bílkovinné hydrolyzáty a izobáty, extrakty, chondroitin a glukosamin sulfát, chrom pikolinát, chrom polykotinát, pikolinát zinku, enzymy, glukonáty, kvasnice sycené minerálními prvky – Se, Mo, Mg, Zn, Cu, Fe/Co, jodidy a jodičnany, vitamínové premixy, veškeré sloučeniny vápníku a hořčíku v kvalitě farmaceutické i technické. [19]

Obrázek č. 9 Logo společnosti Porta s.r.o.



Zdroj: Porta s. r. o., dostupné z: <http://www.porta.cz>

4 ANALÝZA POSTUPU VÝBĚRU DODAVATELŮ SPOLEČNOSTI NUTREND D. S., A. S.

Dnešní situace na trhu není pro žádný podnik ideální. Vliv finanční a ekonomické krize, ve které se ocitá celý svět, způsobuje ve všech podnicích problémy, ať už jsou to malé a střední podniky nebo velké společnosti. Proto se každá společnost snaží hledat efektivnější řešení, jak této krizi čelit.

Společnost Nutrend D. S., a. s. dnešní situace na trhu nepostihuje nijak kriticky, jako jiné odvětví výroby, nicméně musí vyvíjet velké úsilí, aby se udržela na stabilní pozici špičky na trhu, které je sráženo dnešní nepříznivou situací v podnikání. Výhodou společnosti je široký sortiment. Dalo by se říci, že záleží především na ročním období, které výrobky jdou více na odbyt. Za nejslabší období by se dalo považovat léto. Situace ovšem není natolik závažná, aby se společnost musela obávat o svoji existenci.

Ve společnosti je zaběhnutý již mnoho let přesný postup, kterým je řízen procesem výběru dodavatelů. Tento postup vychází z bodového hodnocení dodavatelů. I když lze stále říci, že je pro firmu vyhovující, lze objevit několik nedostatků v tomto procesu.

4.1 Stálí dodavatelé

Společnost Nutrend D. S. a. s. preferuje spolupráci se stálými dodavateli, a to především z hlediska prověřené kvality a dlouhodobých dobrých vztahů. Vztahy s některými dodavateli jsou dokonce natolik vstřícné, že v případě urgencye nějakého typu suroviny v případě, že ji sám dodavatel nemá na svém skladě, je dodavatel ochoten kontaktovat své vlastní odběratele, zda ji nemají naskladněnou a zrovna ji nepotřebují. I společnost Nutrend D. S. a. s. v případě takovéto situace je ochotna svým dodavatelům vyjít vstříc a nepotřebnou surovinu přeposlat jinému odběrateli v případě potřeby.

V případě dlouhodobějších vztahů nákupčí společnosti 2 x až 4 x do roka zasílá dodavatelům novou poptávku cen za účelem s nimi vyjednat co nejlepší cenu. U většiny surovin platí, že má společnost dva stálé dodavatele, proto je možné v případě neshody s jedním dodavatelem využít služeb druhého dodavatele.

Pouze v případě proteinů figuruje pouze jeden dodavatel, se kterým se samozřejmě společnost snaží vyjednat co nejlepší podmínky. Společnost je bohužel často nucena přistupovat i k podmínkám méně výhodným, protože kvalitních dodavatelů proteinů je na celosvětovém trhu nedostatek.

Společnost se rovněž brání novým dodavatelům kvůli špatným zkušenostem výroby z nově odebíraných surovin. V minulosti se stalo, že bylo nutné nějakou dobu odebírat od jiného dodavatele a výroba se následně potýkala s velkými problémy s vlastnostmi surovin a následně celého produktu. Proto se společnost snaží se svými ověřenými dodavateli udržovat kvalitní dlouhodobou spolupráci a jen zřídka hledá náhradu.

Pokud skutečně dochází ke změně stávajícího dodavatele, tak ve většině případů za předpokladu, že od stávajícího dodavatel odchází schopný, a společnosti známý zaměstnanec, do nové společnosti nebo ji zakládá. Za předpokladu, že je společnost spokojená s jeho spoluprací a jednáním a je schopen nabídnout srovnatelné nebo dokonce nižší ceny a dostatečnou kvalitu, tak volí přechod k novému dodavateli.

Problém lze spatřovat u dodavatele proteinů. Společnost je nucena přistupovat k podmínkám, ne vždy cenově výhodným.

U dodavatelů běžně dostupných surovin společnost projevuje značnou strnulost a nízkou iniciativu při navazování spolupráce s novými dodavateli.

4.2 Týdenní plán výroby

Ve společnosti fungují týdenní plány výroby, které jsou podrobně rozebrány na pravidelných pondělních poradách, kde dochází k dalším úpravám podle zásob na skladě. Ve většině případů jsou suroviny dodány na druhý den od objednání, ale může nastat situace, že samotný dodavatel surovinu nemá na skladě nebo ji nemá v dostatečném množství. Nákupčí mají mnohdy opravdu co dělat, aby byly suroviny na skladě v požadovaném čase. Proto nastává situace, že se výroba musí přizpůsobit zásobám na skladě.

Problémem je především krátkodobý výhled plánů výroby.

4.3 Komunikace uvnitř organizace

V případě vývoje nového produktu je oddělení nákupu závislé jednak na marketingovém oddělení a zároveň na vývojovém oddělení, které spolupracuje s oddělením kvality. Marketingové oddělení se zabývá mimo jiné grafickou úpravou produktu a korekturou etiket. Na základě schválení nového produktu vývojovým a marketingovým oddělením dostává oddělení nákupu podnět k zahájení zajišťování jednotlivých surovin, etiket a obalů. Zároveň dostává časové údaje, kdy má být nový výrobek uveden na trh. Mnohdy dochází k situaci, kdy se během zadání zakázky ještě doladuje verze etiket, což způsobuje časové

zpoždění a oddělení nákupu je nuceno s dodavatelem vyjednávat rychlejší odezvu a uspokojení termínů. Konkrétně u etiket je doba dodání mnohem delší než u surovin, a to 5 týdnů. Proto jakékoli úpravy dobu dodání značně prodlužují.

Problém lze spatřit v tom, že v případě nových produktů se vše odvíjí především od jiných oddělení společnosti a dochází k situaci, že se oddělení nákupu o potřebě nakoupit nové suroviny dozvídá později a je pro něj náročné v požadovaném čase zajistit potřebné zásoby na skladech.

4.4 Zdroje potencionálních dodavatelů

Protože společnost dodavatele takřka nevyhledává, tak není v této oblasti vytvořen žádný postup kroků a míst pro hledání nových dodavatelů. Společnost spoléhá na stávající dodavatele a v případě potřeby nové suroviny se na ně obrací. V případě, že dodavatel není schopen surovinu dodat ani vyrobit je společnost nucena hledat jiné řešení. Při dobré spolupráci se společnost Nutrend D. S., a. s. obrací na dodavatele, který je ochoten pomoci najít jiného dodavatele nabízejícího danou surovinu nebo ji vyrobit.

Problém je, že společnost Nutrend D. S., a. s. hledá jiného dodavatele až v případě, že vyvine nový výrobek a stávající dodavatelé nemají prostředky surovinu obstarat.

Průběžné sledování a hledání nových dodavatelů ve společnosti taktéž nefunguje.

4.5 Vystupování dodavatele, jeho pověst

Při konzultacích ve společnosti Nutrend D. S. a. s. bylo zjištěno, že se společnost potýkala s problémem dočasného přerušení spolupráce s jednou dodavatelskou společností z důvodu požáru v průmyslovém komplexu dodavatele. Požár vznikl zaviněním neznámého činitele. Společnost Nutrend D. S. a. s. přestala dočasně odebírat veškeré suroviny, kromě surovin zapečetěných v kontejnerech, z důvodu možného znehodnocení surovin. Po odstranění škod byla spolupráce obnovena.

Spolupráce s dodavatelem potýkajícími se například s kvalitativními, finančními nebo morálními problémy může silně poškodit jméno samotné společnosti Nutrend D. S., a. s.

4.6 Frekvence hodnocení dodavatele

Společnost provádí hodnocení dodavatelů 2 x ročně. Někteří dodavatelé dodávají suroviny do podniku i 2 x za týden.

Hodnocení po dlouhé době může být poměrně obtížné, nákupčí si již nemusí přesně pamatovat předchozí dodávky, tudíž je nucena si informace dohledávat, což způsobuje časové ztráty nebo hodnocení nemusí věrně odpovídat skutečnosti.

4.7 Bodového hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů je prováděno na základě bodů, které jsou uděleny především na základě osobního dojmu nákupčí. U číselných kritérií jako je například cena, splatnost, dodací lhůta je hodnocení jednoduché, zde se například porovná předem dohodnutá cena s cenou skutečně zaplacenou, popřípadě zvýšení ceny surovin od poslední dodávky.

Nicméně u slovních údajů je obodování podstatně složitější. Může dojít k nepřesnému obodování, které může být zkresleno mnoha podněty. Subjektivní dojem nákupčí na spolupráci s dodavatelem může vést k ovlivnění hodnocení. V případě neustálého dohadování se na konečných podmínkách, neschopnosti vyjít si vstříc v důsledku nových okolností, neochota komunikace, neschopnost rychlé reakce a další.

Problém je, že všechny tyto faktory mohou nákupčí negativně ovlivnit.

5 NÁVRHOVANÁ NOVÁ ŘEŠENÍ VÝBĚRU DODAVATELŮ

Kapitola je věnována návrhům řešení zjištěných nedostatků z předchozí kapitoly. Nejvíce pozornosti je směřováno na návrhy nových metod výběru dodavatelů. Nové metody jsou prakticky aplikovány na skutečných údajích společnosti Nutrend D. S., a. s.

K praktickému řešení metod jsou využity tři konkrétní dodavatelské společnosti, které jsou popsány v části Představení dodavatelů.

Jednotlivá navrhovaná řešení nedostatků:

5.1 Stálí dodavatelé

V případě dodavatele proteinů je velmi málo možností přechodu ke konkurenci, jelikož se na trhu takřka nevyskytuje. Nicméně výhodu může přinášet dlouhodobá spolupráce a velkoobjemový odběr společností Nutrend D. S., a. s.

Společnost Nutrend D. S. a. s. je dominantní společností na trhu. Její postavení by mohlo mít určující sílu při zakládání nových dodavatelských vztahů. Dodavatelé by získali silného partnera, kterému by snažili vyjít v mnohém vstříc.

Změna dodavatele by mohla znamenat oživení výrobků a popřípadě i přínos nových technologií.

Přínosem by bylo postupné odstraňování nelibosti společnosti Nutrend D. S., a. s. v navazování nových, doposud neprověřených dodavatelsko-odběratelských vztahů, které by v konečném důsledku mohly vést k pozitivnímu vývoji a mohly by přinášet výhody pro obě strany.

5.2 Týdenní plán výroby

Společnost je zaběhnutá v maximálně, týdenních vyhlídkách výroby. Práce nákupčích může být v tomto ohledu stresující, aby zabezpečili potřebnou zásobu surovin. Týdenní vyhlídky v tomto případě nejsou pro nákupčí ideální.

Práci nákupčích by usnadnila delší časová předpověď nebo alespoň určitá teoretická představa o tom, do jakých oblastí bude výrobní činnost v následujícím měsíci směřovat, aby bylo možno sledovat dostatečnou zásobu potřebných surovin.

5.3 Komunikace uvnitř organizace

Ne vždy je možné oddělení nákupu informovat s dostatečným předstihem o výrobě nových produktů. Možným řešením by bylo, kdyby se nákupčí mohl účastnit porad týkajících se vývoje nových produktů. Zvýšila by se jeho informovanost o potencionálním vzniku nového produktu a průběžně by mohl sbírat informace a zahájit spolupráci s dodavateli potřebných surovin.

5.4 Zdroje potencionálních dodavatelů

Nové dodavatele by bylo možné hledat například na veletržních akcích, kde by bylo možné vyzkoušet vzorky surovin a seznámit se s možnostmi nabízených služeb. Výhodou je i osobní setkání se zástupci společnosti, které společnosti může napomoci vytvořit si určitou představu o dodavateli.

Další variantou je sledování odborných časopisů a tiskových zpráv, kde mnohé firmy nabízejí své produkty a služby například formou reklamy. Často se zde objevují recenze nebo komentáře, které mohou být pro společnost vodítkem pro vhodné rozhodnutí.

Internet je dnes největším zdrojem informací, proto jej lze považovat za vhodné místo, kde hledat potencionální dodavatele. Zdroje informací lze najít například na stránkách konkrétních dodavatelských firem, hospodářské komory, věstníků nebo nezávislých komentářích v odborných diskuzích.

Výše uvedené hledání a sledování nových dodavatelů by bylo vhodné provádět průběžně, a ne pouze za předpokladu skutečné potřeby, když se naskytne problém.

5.5 Vystupování dodavatele, jeho pověst

Společnost by měla věnovat zvýšenou pozornost svým dodavatelům, a to především proto, že přenáší kvalitu jejich surovin do svých vlastních výrobků. V případě zjištění pochybení dodavatele se vlna kritiky přenesení i na společnost, která jeho surovin využila.

Za důležitou lze považovat i pověst dodavatele. Zda z jeho strany nedochází k záměrnému utajování zásadních informací například o trvanlivosti surovin nebo finanční situaci podniku.

5.6 Frekvence hodnocení dodavatele

Hodnocení dodavatelů nelze provádět po každé dodávce surovin, ale řešením by mohlo být vytvořit univerzální tabulku pro zaznamenávání nesouladu objednávky s dodávkou, popřípadě zaznamenat jiné problémy s dodavatelem.

Nákupčí by pouze v okamžiku nesrovnalostí udělala následné zhodnocení poskytnutých výkonů a nehrozilo by zkrácení z časové prodlevy od uskutečnění dodávky a následného hodnocení. Také by došlo k úspoře času, protože by nebylo nutné dohledávat starší informace.

5.7 Bodového hodnocení dodavatelů

Největší pozornost bude věnována návrhu nového postupu výběru dodavatelů.

V následující části bude přihlédnuto na teoretické poznatky, poskytnuté interní informace a konzultace s nákupčí společností Nutrend D. S., a. s. navrhnutý další způsob výběru dodavatelů.

S přihlédnutím na předešlé nedostatky současného způsobu výběru dodavatelů by bylo vhodné zapojit do procesu výběru dodavatelů aktuálnější metody výběru dodavatelů. Budou využity tři metody výběru dodavatelů, které již byly vysvětleny v teoretické části bakalářské práce.

5.7.1 Scoring - model

Surovina, která bude porovnávána u následujících dodavatelů je sorban draselný, který patří mezi konzervanty. Zpomaluje růst plísní, používá se jako konzervační činidlo. Společnost jej používá především při výrobě sirupů a nápojů. Surovina byla vybrána především z důvodu jejího častého využívání při výrobě.

Hodnotící kritéria pro výpočet scoring modelu jsou:

- Kvalita – nejdůležitější kritérium, váha 25 bodů ze 100 bodů
- Cena – důležité kritérium, váha 20 bodů ze 100 bodů
- Spolehlivost – důležité kritérium, váha 20 bodů ze 100 bodů
- Certifikace – váha 15 bodů ze 100 bodů
- Termín dodání – váha 10 bodů ze 100 bodů
- Splatnost – váha 10 bodů ze 100 bodů

Společnost Nutrend D. S., a. s. považuje kvalitu, cenu a spolehlivost (dodržení stanovených podmínek) za hlavní kritéria. Spolehlivost je v tomto případě rovna ceně, jelikož jde o dodavatele, kteří společnost Nutrend D. S., a. s. zásobují surovinami, potřebnými téměř neustále. Proto je tomuto kritériu přikládána velká váha.

Certifikace je taktéž velmi důležitá, ale není v tomto případě nutnou podmínkou, protože u níže uvedených dodavatelských společností již existuje zkušenost s dodávkou kvalitních surovin.

Pro společnost je přijatelnější delší doba splatnosti, proto lépe hodnotí dodavatele poskytující delší dobu splatnosti.

Při výpočtu je použito jak číselných, tak slovních údajů, které budou následně propočítány. Postup výpočtu je znázorněn v následujících třech tabulkách.

Údaje odpovídají skutečnosti a byly zpracovány ve spolupráci s nákupčí společností Nutrend D. S., a. s. Základní údaje potřebné pro výpočet scoring metody jsou uvedeny v Tabulce č. 6.

Tabulka č. 6 Základní údaje pro výpočet scoring modelu

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel		
		Brenntag	Donauchen	Porta
Kvalita	25	Vysoká	Vysoká	Vysoká
Cena (Kč)	20	97,9	104,5	79,2
Spolehlivost	20	Ano	Ano	Ano
Certifikace	15	Ano	Ano	Ne
Termín dodání	10	Dodržen	Dodržen	Dodržen
Splatnost	10	60 dní	30 dní	60 dní
	100			

Zdroj: interní dokumenty společnosti Nutrend D. S., a. s.

V Tabulce č. 7 jsou přepočítány hodnoty v řádku cena, a to porovnáním vždy s hodnotou pro firmu nejpříznivější, v tomto případě hodnotou nejnižší. U ostatních hodnot je výpočet velice jednoduchý, jelikož jde o hodnoty totožné.

$$(79,2 \div 97,9) \times 100 = 80,9;$$

$$(78,2 \div 104,5) \times 100 = 75,8;$$

$$(79,2 \div 79,2) \times 100 = 100.$$

Tabulka č. 7 Postup výpočtu Scoring modelu

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel		
		Brenntag	Donauchen	Porta
Kvalita	25	100	100	100
Cena	20	80,9	75,8	100
Spolehlivost	20	100	100	100
Certifikace	15	100	100	0
Termín dodání	10	100	100	100
Splatnost	10	100	0	100
	100			

Zdroj: vlastní

V Tabulce č. 8 je hodnota příslušného sloupce vynásobena váhou kritéria na tomtéž řádku. Hodnoty jsou v jednotlivých sloupcích sečteny a celková hodnota dosahující nejvyššího hodnocení je nejlepší.

Tabulka č. 8 Postup výpočtu scoring modelu

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatel		
		Brenntag	Donauchen	Porta
Kvalita	25	2500	2500	2500
Cena	20	1618	1516	2000
Spolehlivost	20	2000	2000	2000
Certifikace	15	1500	1500	0
Termín dodání	10	1000	1000	1000
Splatnost	10	1000	0	1000
Celkové hodnocení		9618	8516	8500

Zdroj: vlastní

V tomto případě má nejlepší hodnocení dodavatel Brenntag CR s.r.o., dosáhl nejvyššího hodnocení. Proto můžeme dodavatele Brenntag CR s. r. o. považovat za nejvýhodnějšího dodavatele sorbanu draselného.

Přínosem metody scoring modelu je možnost zvolení libovolných kritérií, která jsou pro společnost opravdu důležitá. Metodou lze porovnávat více faktorů najednou.

5.7.2 Výpočet pomocí metody pořadí

U metody pořadí je rovněž použito jak číselných, tak slovních údajů pro hodnocení dodavatele. U každého kritéria zvlášť je zvoleno pořadí dodavatele a to tak, že nejpříznivější hodnota je obodována číslem 1. a naopak hodnota nejméně příznivá má hodnotu nejvyšší, v tomto případě 3, jelikož máme pouze tři dodavatele.

V případě stejných hodnot, například u kvality, je stanovené bodové ohodnocení totožné. Nakonec se pořadí dodavatelů sečte. Nejlépe hodnocený dodavatel je ten, který má nejnižší výslednou hodnotu.

Výpočet metody pořadí je znázorněn v Tabulce č. 9.

Tabulka č. 9 Výpočet pomocí metody pořadí

Kritérium	Dodavatel			Pořadí		
	Brenntag	Donauchen	Porta	Brenntag	Donauchen	Porta
Cena (Kč)	97,9	104,5	79,2	2	3	1
Kvalita	Vysoká	Vysoká	Vysoká	1	1	1
Certifikace	Ano	Ano	Ne	1	1	2
Splatnost	60 dní	30 dní	60 dní	1	2	1
Součet	-	-	-	5	7	5
Celkové pořadí	2	3	1	-	-	-

Zdroj: interní dokumenty společnosti Nutrend D. S., a. s., vlastní

V tomto případě se dospělo ke stejným výsledným hodnotám, u dodavatelů Porta s.r.o. a Brenntag CR s.r.o. Za nejvýhodnějšího dodavatele byla zvolena společnost Porta s.r.o.,

a to z důvodu upřednostnění ceny před certifikací. V ostatních kritériích došlo k naprosté shodě.

5.7.3 Bodovací metoda

Bodovací metoda se od stávající metody výběru dodavatelů ve společnosti Nutrend D. S., a. s. liší udělením vah jednotlivým kritériím. To je podstatné, protože každé kritérium je jinak důležité, některá kritéria mohou být spíše informativní, než - li podstatná pro samotný výběr.

V Tabulce č. 10 jsou uvedeny údaje potřebné k propočítání bodovací metody.

Tabulka č. 10 Údaje pro výpočet bodovací metody

Kritérium	Dodavatel		
	Brenntag	Donauchen	Porta
Kvalita	3	1	2
Cena (Kč)	97,9	104,5	79,2
Splatnost (dny)	60	30	60
Celkový dojem	2	1	3

Zdroj: interní dokumenty společnosti Nutrend D. S., a. s.

Hodnotící stupnice bodů je od 0 bodů do 100 bodů.

K1 (kvalita)	40 bodů – velmi důležité kritérium – váha 0,4
K2 (cena)	30 bodů – důležité kritérium – váha 0,3
K3(splatnost)	20 bodů - středně důležité kritérium – váha 0,2
K4(celková dojem)	10 bodů – málo důležité kritérium – váha 0,1

Tabulka č. 11 Výpočet bodovací metody

Kritérium	Brenntag		Donauchen		Porta	
	Přepočet	Pořadí	Přepočet	Pořadí	Přepočet	Pořadí
Kvalita	1,2	1	0,4	3	0,8	2
Cena	29,37	2	31,35	3	23,76	1
Splatnost	12	1	6	2	12	1

Celkový dojem	0,3	1	0,1	3	0,2	2
Celkem	42,87	5	37,85	11	36,76	6

Zdroj: vlastní

Z výpočtů vyplývá, že nejvhodnějším dodavatelem je opět společnost Brenntag CR s. r. o. Za ním se umístila společnost Porta s. r. o., a to pouze s bodovým rozdílem.

U dvou ze tří zvolených metod dosáhla nejlepšího hodnocení společnost Brenntag CR s. r. o. U metody pořadí dosáhla stejného počtu bodů jako společnost Porta s. r. o., která byla ve výběru upřednostněna z důvodu příklonění se k ceně nad certifikací.

Závěrem by se dalo říci, že společnost Brenntag CR s. r. o., tak společnost Porta s. r. o. by byly pro společnost Nutrend D. S., a. s. vhodnými dodavateli.

6 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ PRO PODNIK

Vzhledem k tomu, že společnost Nutrend D. S., a. s. využívá k výběru dodavatelů pouze způsobu hodnocení dodavatelů podle zvolených kritérií, kde nejvyšší váhu má kvalita a cena, je vhodné navrhnout využití metod, které byly v předcházející části propočítány a pokusit se je zavést jako nový postup výběru dodavatelů.

Hlavní přínos je v jasném postupu výpočtu jednotlivých metod, a tak by nemělo docházet k zaujatému ohodnocení jednotlivých kritérií, které může být ovlivněno subjektivním posuzováním ukazatelů. Vzniká tak lepší přehlednost údajů o dodavatelích a porovnávání většího množství kritérií najednou. Především usnadňuje práci nákupcím, jelikož je postup založen na stejném principu.

Aplikace bodovací metody je pro společnost výhodná v možnosti stanovit si libovolně širokou bodovou škálu pro snadnější přidělení odpovídající bodové hodnoty.

Scoring model je metoda kvantitativního výběru dodavatele dle předem stanovených kritérií, proto je pro společnost Nutrend D. S., a. s. nejvhodnější metodou, a to především pro současné využívání kritériálního výběru nynějších dodavatelů. Přínosem metody je zefektivnění rozhodování, snížení provozních nákladů, rychlejší porovnávání dodavatelů a snadnější kontrola.

Použití těchto metod nabízí trochu odlišnější postup výběru dodavatelů než je stávající způsob výběru dodavatelů, v mnohém dokáže usnadnit a upřesnit práci nákupčích.

Přínos těchto metod lze spatřit především ve zkrácení rozhodovacího procesu, zefektivnění činnosti nákupčích a zkvalitnění interní komunikace. Kombinací uvedených metod lze především předcházet subjektivnímu hodnocení nákupčích.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla Analýza výběru dodavatelů materiálu pro podnik, která byla prováděna ve společnosti Nutrend D. S., a. s.

Hlavním cílem bylo analyzovat současný stav a následně navrhnout řešení efektivnějšího výběru dodavatelů, a to způsobem přinášející co nejvyšší užitek. Dílčími cíli bylo seznámit se s danou problematikou související především s oblastí nákupní logistiky a následně využít zjištěné poznatky a informace v konkrétní situaci.

Jednotlivých cílů bylo v práci dosaženo a na zjištěné nedostatky byly vytvořeny návrhy řešení.

Bakalářská práce přináší náhled na danou problematiku a mohla by společnosti rozšířit poznatky v oblasti výběru dodavatelů. Navržené metody byly zvoleny s ohledem na jejich dobré praktické využití a společnosti Nutrend D. S., a. s. by mohly přinést užitek. Jelikož rozhodnutí o správné volbě dodavatele přesahuje hranice nákupních a stává se jednou ze základních podmínek k dosažení podnikových cílů. Celkový pokles nákladů spojených s pořízením surovin přispívá ke zvýšení zisku společnosti. Volba správného dodavatele je velkou konkurenční výhodou společnosti.

Oddělení nákupu společnosti Nutrend D. S., a. s. bylo s uvedenými nedostatky seznámeno a v mnoha případech potvrdilo jejich existenci. Návrhy k odstranění zmíněných nedostatků byly prokonzultovány a následně zaznamenány pro možné řešení uvnitř společnosti.

Společnost Nutrend D. S., a. s. si je vědoma důležitosti nákupního oddělení v rámci své organizační struktury, proto je ochotna patřičné připomínky konzultovat. V případě možnosti odstranění nedostatků se nebrání navržené postupy a metody aplikovat.

Téma bakalářské práce nebylo řešeno v plném rozsahu a bylo by vhodné v řešení dané problematiky dále pokračovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK. *Základy logistiky*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [3] LUKOSZOVÁ, Xénie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [4] PERNICA, Petr. *Logistika pro 21. století*. Praha: Radix, spol. s.r.o., 2005. ISBN 80-86031-59-4.
- [5] SCHULTE, Christof. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [6] SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika teorie a praxe*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- [7] SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing a.s. 2003. ISBN 80-247-0515-X.
- [8] ŠTŮSEK, Jaromír. *Řízení provozu v logistických řetězcích*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-534-6.
- [9] TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management press, Ringier ČR, a. s., 1999. ISBN 80-85943-73-5.

Ostatní zdroje:

- [10] BRACH, Pavel. *Řízení dodavatelských vztahů*. Brno. 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Eva Švandová
- [11] JEŘÁBKOVÁ, Denisa. *Výběr dodavatele v systému zásobování firmy*. Zlín. 2011. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. Vedoucí práce Ing. Jan Strohmandl
- [12] Nutrend D. S., a. s. *Organizační norma ON – N – 02*, interní dokumenty společnosti. Platnost od data 14. 10. 2008

- [13] UCHYTILOVÁ, Olga. *Zásobovací logistika podniku*. Brno. 2007. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce doc. Ing. Antonín Stehlík, CSc.
- [14] VÁVROVÁ, Gabriela. *Zásobovací logistika podniku*. Brno. 2006. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta. Vedoucí práce Ing. Eva Švandová

Internetové zdroje:

- [15] *Brenntag CR s. r. o.* [online] Brenntag CR s. r. o.: ©2012. [cit. 12.2.2012] Dostupné z: <http://www.brenntag.cz/>
- [16] *Donauchem s. r. o.* [online] Donauchem s. r. o.: ©2012 [cit. 12.2.2012] Dostupné z: <http://www.donauchem.cz/>
- [17] HACCP [online] HACCP ©2012 [cit. 7. 4. 2012] Dostupné z: <http://www.haccp.name/haccp/>
- [18] *Nutrend D. S., a. s.* [online] Nutrend D. S., a. s.: ©2012. [cit. 16.3.2012] Dostupné z: <http://www.nutrend.cz/>
- [19] *Porta s. r. o.* [online] Porta s. r. o. ©2012 [cit. 13.2.2012] Dostupné z: <http://www.porta.cz/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HACCP Hazard Analysis and Critical Control Points.

ISO International Standart Organisation.

QMS Quality Management System.

SPZI Státní zemědělská potravinová inspekce

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Úkoly zásobování.....	13
Obrázek č. 2 Pět fází při výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů	18
Obrázek č. 3 Paretův diagram.....	20
Obrázek č. 4 Vzorec pro výpočet scoring modelu.....	22
Obrázek č. 5 Grafické znázornění scoring modelů	24
Obrázek č. 6 Logo společnosti Nutrend D. S., a. s.	30
Obrázek č. 7 Organizační struktura společnosti Nutrend D. S., a. s.	32
Obrázek č. 8 Logo společnosti Donauchem s.r.o.....	38
Obrázek č. 9 Logo společnosti Porta s.r.o.....	38

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Rozdělení dodavatelů na A, B, C	21
Tabulka č. 2 Scoring model	23
Tabulka č. 3 Metoda pořadí	25
Tabulka č. 4 Bodové hodnocení dodavatelů	26
Tabulka č. 5 Kritéria hodnocení dodavatelů	35
Tabulka č. 6 Základní údaje pro výpočet scoring modelu	46
Tabulka č. 7 Postup výpočtu Scoring modelu	47
Tabulka č. 8 Postup výpočtu scoring modelu	47
Tabulka č. 9 Výpočet pomocí metody pořadí	48
Tabulka č. 10 Údaje pro výpočet bodovací metody	49
Tabulka č. 11 Výpočet bodovací metody	49

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY