

Zhodnocení nákupního procesu podniku

Andrea Vysloužilová

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: **Andrea VYSLOUŽILOVÁ**
Osobní číslo: **L09903**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Zhodnocení nákupního procesu podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Shromážděte, vyberte a použijte odpovídající teorii k problematice nákupního procesu se zaměřením na výběr a hodnocení dodavatelů
2. Analyzujte nákupní proces se zaměřením na výběr a hodnocení dodavatelů a nalezněte kritická místa
3. Navrhněte řešení směřující k odstranění kritických míst a zhodnoťte jejich přínos



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] MÁLEK, Z., ČUJAN, Z. Základy logistiky. 1. vyd. Zlín: UTB FT. 2008. 122 s. ISBN 978-80-7318-729-3.

[3] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Řízení výroby a nákupu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 375 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

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 Polásek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením nákupního procesu ve společnosti Alika a.s., kde toto hodnocení je zaměřeno nejen na oblast vlastního nákupního procesu, ale také zejména na problematiku posloupnosti činností při výběru a hodnocení dodavatelů. V teoretické části je shromážděna a použita teorie, která vymezuje opatrovací logistiku, jejíž součástí je samotný nákup zahrnující výběr a hodnocení dodavatelů. Praktická část, navazující na teoretickou, sleduje a hodnotí stávající situaci nákupního procesu a průběhu činností, které vedou k výběru a hodnocení výkonnosti dodavatelů ve společnosti Alika a.s.. V rámci tohoto hodnocení dochází k nalezení problematických míst v procesu výběru a hodnocení dodavatelů, a proto jsou navržena řešení směřující k odstranění těchto nedostatků. V závěru práce jsou uvedeny přínosy návrhů pro společnost Alika a.s., jakožto ukazatele účinnosti a významnosti navržených řešení.

Klíčová slova: nákup, dodavatel, výběr a hodnocení dodavatelů

ABSTRACT

This thesis deals with the evaluation of the purchasing process at Alik Inc., where the evaluation is focused not only by their own personal shopping process, but also and especially on the issue of a sequence of activities during the selection and evaluation of suppliers. In the theoretical part, the theory collected and used defines guarding logistics, which includes the actual purchase, including the selection and evaluation of suppliers. The practical part following the theoretical monitors and evaluates the current situation during the purchasing process and the activities that lead to the selection and evaluation of supplier performance at the Alik Company. As a part of this evaluation, certain problematic areas are found during the selection and evaluation of suppliers, and therefore, solutions are designed to eliminate these shortcomings. In conclusion, proposals are given to the Alik Company, as indicators of efficacy and significance of the proposed solutions.

Keywords: purchase, supplier, selection and evaluation of suppliers

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Miroslavu Musilovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultace při zpracování této práce. Za příjemnou spolupráci, ochotu, poskytnutí podnikových podkladů a dokumentací bych chtěla poděkovat nejen společnosti Alika a.s., ale také její ředitelce marketingu a nákupu Petře Vránové, která mi předala své odborné znalosti a zkušenosti v oblasti praxe a její aplikovatelnosti.

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 Protějově dne 11.5.2012


podpis studentky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 VYMEZENÍ POJMU LOGISTIKA	11
1.1 LOGISTICKÉ ŘETĚZCE	11
1.1.1 Opatřovací (pořizovací) logistika.....	12
2 NÁKUP	13
2.1 FUNKCE A CÍLE ÚTVARU NÁKUPU	14
2.2 NÁKUPNÍ PROCES ORGANIZACE	15
2.2.1 Nákupní oddělení podniku	17
2.3 DIFERENCIACE POLOŽEK NÁKUPU PODLE VÝZNAMU PRO ORGANIZACI	17
2.4 PŘÍJEM.....	18
2.4.1 Reklamace	19
2.5 EXPEDIČNÍ ČINNOST	20
3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	21
3.1 FÁZE VÝBĚRU DODAVATELŮ A ŘÍZENÍ DODAVATELSKÝCH VZTAHŮ.....	21
3.2 KRITÉRIA VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	23
3.3 AUDIT DODAVATELE (ZÁKAZNICKÝ AUDIT).....	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALIKA A.S.	28
4.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI	29
4.2 CÍLE A VIZE SPOLEČNOSTI.....	29
5 NÁKUPNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI ALIKA A.S.	30
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA NÁKUPNÍHO ODDĚLENÍ.....	33
5.2 NÁKUP JEDNOTLIVÝCH SUROVIN, MATERIÁLU A SLUŽEB	34
5.3 PŘEJÍMKA NAKUPOVANÝCH VÝROBKŮ A SLUŽEB	35
5.3.1 Řešení reklamací	35
5.4 PŘÍJEM ZBOŽÍ NA SKLAD, VÝDEJ ZE SKLADU	36
6 POSTUP VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI ALIKA A.S.	37
6.1 POSTUP PŘI VÝBĚRU DODAVATELE	37
6.2 KRITÉRIA PRO VOLBU VHODNÉHO DODAVATELE	38
6.2.1 Kritéria pro potenciální a nově vybírané dodavatele.....	40
6.3 DODAVATELSKÝ AUDIT	41
7 ZHODNOCENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU SE ZAMĚŘENÍM NA VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	42

7.1	POSTUP PŘI VÝBĚRU DODAVATELE	42
7.2	KRITÉRIA PRO VOLBU VHODNÉHO DODAVATELE	43
7.3	ZHODNOCENÍ VYBRANÝCH DODAVATELŮ	44
7.3.1	Celkové zhodnocení vybraných dodavatelů za jednotlivé roky	52
7.4	DODAVATELSKÝ AUDIT	53
8	NÁVRHY PRO SPOLEČNOST ALIKA A.S.	54
8.1	POSTUP PŘI VÝBĚRU DODAVATELE	54
8.2	KRITÉRIA PRO VOLBU VHODNÉHO DODAVATELE	57
8.3	DODAVATELSKÝ AUDIT	58
9	PŘÍNOSY NÁVRHŮ PRO SPOLEČNOST ALIKA A.S.	60
9.1	VYUŽITÍ VHODNÉ METODY PŘI VÝBĚRU DODAVATELŮ	60
9.2	REALIZACE PRŮBĚŽNÉHO HODNOCENÍ DODAVATELŮ	60
9.3	ROZŠÍŘENÍ OBLASTI KRITÉRIÍ PŘI VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	60
9.4	DOTAZNÍKY ROZHODUJÍCÍ O PROVEDENÍ DODAVATELSKÉHO AUDITU	61
	ZÁVĚR	62
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK	69
	SEZNAM PŘÍLOH	70

ÚVOD

V dnešní době existuje na trhu nespočetné množství podniků, které nabízejí zákazníkovi široké portfolio výrobků a služeb, a proto je důležité, aby podnik zvyšoval svojí konkurenceschopnost a oslovil co největší počet zákazníků, kteří jsou hnacím motorem pro budoucí existenci a prosperitu podniku. V oblasti opatřování a nákupu samotného hraje významnou roli informační propojenost a spolupráce mezi jednotlivými útvary podniku. Cílem je zabezpečit plynulost výroby a s tím spojenou spolehlivost a kvalitu dodávek, která vytváří a zajišťuje dlouhodobé vztahy s odběrateli. V neposlední řadě se nesmí zapomenout na úlohu dodavatelů v nákupním procesu, jejichž výběr a následná spolupráce je pro podnik velice významná, a proto je důležité dbát zvýšené pozornosti při jejich výběru a hodnocení.

Cílem práce bude zhodnocení nákupního procesu, který se zaměřuje na oblast stávajícího systému v rámci výběru a hodnocení dodavatelů, zejména strategických položek, kde celý tento proces bude směřovat k odhalení a nalezení kritických míst a jejich následných návrhů, které povedou k odstranění nedostatků a ke zlepšení postupů výběru a hodnocení dodavatelů.

Nejprve bude v práci shromážděna a sestavena teoretická část a v návaznosti na ní vznikne praktické popsání chodů jednotlivých činností při nákupu, hodnocení a výběru dodavatelů ve společnosti Alika a.s.. Poté bude zhodnocen nákupní proces a především jeho postup při výběru a hodnocení dodavatelů, jehož součástí je i porovnání a aplikace bodové metody vybraných dodavatelů strategických komodit ve společnosti, kde celá tato činnost zaznamená kritická místa v jednotlivých postupech, metodách a kritériích využívaných při výběru a hodnocení dodavatelů. V rámci nalezených neshod budou vytvořeny návrhy pro společnost Alika a.s., které povedou ke zlepšení, vyšší efektivnosti a snížení administrativního zatížení při posloupnosti jednotlivých kroků využívaných u výběru a hodnocení dodavatelů. Celý cyklus významnosti a důležitosti vytvořených řešení bude evidován v přínosech návrhů pro společnost Alika a.s..

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ POJMU LOGISTIKA

V současné době se stále častěji v podnikovém ekonomickém slovníku setkáváme s pojmem logistika. Její záběr je však ve skutečnosti mnohem širší než oblast vnitropodnikových činností a je často spojována s dosažením konkurenční výhody ekonomiky určitého subjektu na trhu. [4]

Význam logistiky lze tedy spatřovat nejen na podnikové nebo národohospodářské úrovni, ale také rovněž v kontextu vyšších územních celků nebo dokonce světového hospodářství. [4]

Pojem logistika má svůj původ v řečtině:

- logos- slovo, rozum, řeč, počítání,
- logistikon- důmysl, rozum,
- logistikos- počítárství, početní umění. [4]

Z mnoha definic logistiky je nejznámější definice z roku 1988 podle H. C. Phola:

Logistika má dbát na to, aby místo příjmu bylo zásobeno podle jeho požadavků z místa dodání správným výrobkem, ve správném množství a stavu, ve správném čase za minimálních nákladů. [4]

1.1 Logistické řetězce

Pojem logistický řetězec je vůbec nejdůležitějším pojmem logistiky. Označujeme jím takové dynamické propojení trhu spotřeby s trhy surovin, materiálů a dílů v jeho hmotném a nehmotném aspektu, které účelně vychází od poptávky (objednávky) konečného zákazníka (kupujícího, spotřebitele), resp. které se váže na konkrétní zakázku, výrobek, druh či skupinu výrobků. [5]

Logistický řetězec bývá chápán jako jednota jeho dvou stránek- hmotné a nehmotné, přičemž hmotná stránka spočívá v přemísťování věcí (nebo osob) a nehmotná stránka spočívá v přemísťování informací (přesněji nosičů informací, resp. signálů, tj. zpráv a údajů obsahujících informace), potřebných k tomu, aby se přemístění věcí či osob mohlo uskutečnit. Pojetí logistiky můžeme rozšířit i na toky peněz. [5]

Logistický řetězec obecně je provázaná posloupnost všech činností (aktivit), jejichž uskutečnění je nutnou podmínkou k dosažení daného konečného efektu synergické povahy. [5]

Logistický řetězec výrobního podniku je z funkčního pohledu rozdělován do tří velkých bloků:

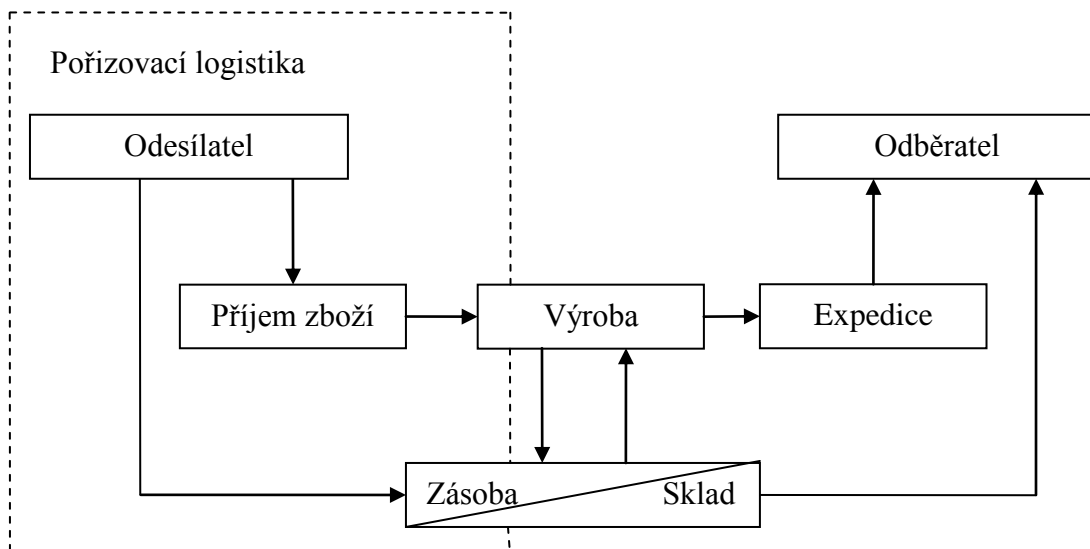
- opatřovací (pořizovací) logistika,
- produkční (výrobní) logistika,
- distribuční logistika. [5]

1.1.1 Opatřovací (pořizovací) logistika

Opatřovací logistika se zaměřuje na zabezpečování potřeb materiálu a komponentů, volbu, podporu a styk s dodavateli, vystavování objednávek, přepravu materiálu do podniku s převzetím a kontrolou, vyřízení reklamací a skladování. [5]

V systémovém pohledu znamená podnikové opatřování jak průmyslového tak obchodního podniku manažerské a technické zajišťování přesunu zboží ve formě energií, surovin, polotovarů, komponentů, podsystémů a hotových výrobků od dodavatelů do podniku, až po přijímací rampu a zásobní sklad. [8]

Pod podnikovým opatřováním se rozumí souhrn logistických úkolů a opatření při přípravě a vykonávání nákupu, buď pro výrobu nebo pro další prodej, tedy pro průmyslové nebo obchodní podniky. [8]

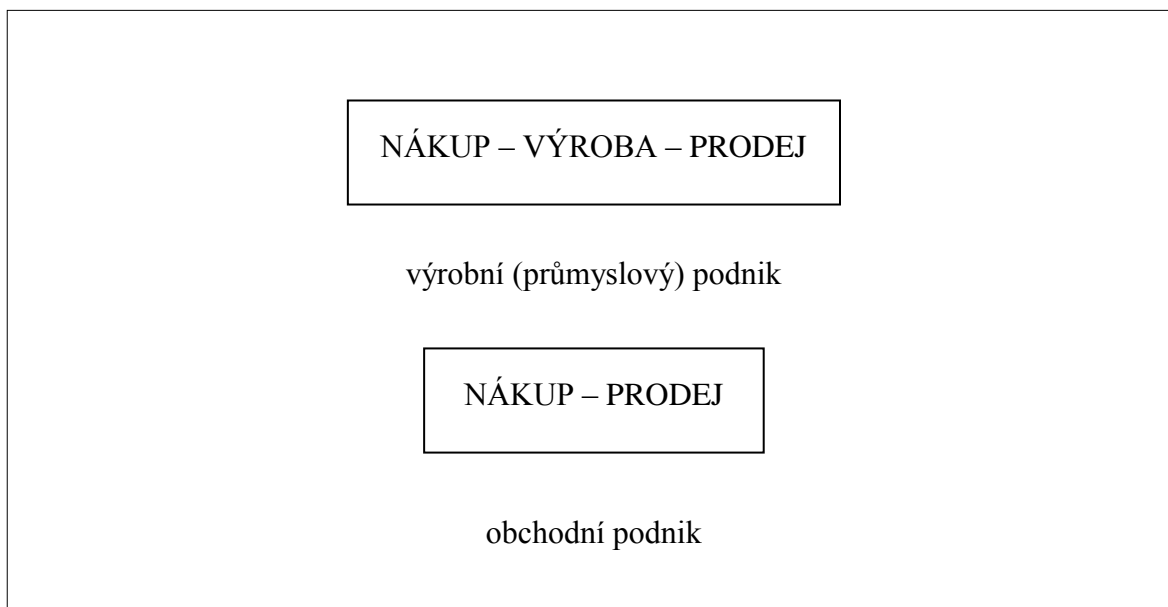


Obr. 1. Opatřovací (pořizovací) logistika [8]

2 NÁKUP

Nákup představuje jednu ze základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo ve službách. [4]

Z hlediska systémového (nebo logistického) pohledu lze podnik rozložit do subsystémů uvedených v následujícím obrázku. [4]



Obr. 2. Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [4]

Nákup ve výše uvedeném systému průmyslového nebo obchodního podniku představuje (stejně jako prodej) mezní prvek tohoto systému, je v přímé návaznosti na trh nákupní a zprostředkovaně (prostřednictvím výroby) navazuje na trh prodejní. [4]

Nákup představuje proces, který na jedné straně zahrnuje úkoly realizované na nákupním trhu, jejichž úkolem je zajistit výrobní materiál, zařízení a služby pro interní zákazníky ve výrobě, výzkumu/vývoji, pomocných a obslužných procesech i ve správě. To vyžaduje mít k dispozici nástroje, na základě kterých je možno analyzovat potřeby, jejich přesnou specifikaci, hledat potenciální dodavatele, hodnotit je, samozřejmě s cílem vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů s dodavatelem. [10]

Na druhé straně z toho vyplývají úkoly, které musí nákup plnit uvnitř firmy, tj. plánování množství a termínů spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, tj. provádění materiálové dispozice. V neposlední řadě je to účast na příjmu materiálu na straně vstupu do firmy a na jeho skladování. [10]

2.1 Funkce a cíle útvaru nákupu

Základní funkcí útvaru nákupu je efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výrobky v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě. [4]

Splnění této funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá v samotném podniku:

- co nejpřesněji a včas zjišťovat předpokládanou budoucí spotřebu materiálu;
- systematicky zvažovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb;
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy v ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách;
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečit jejich co nejefektivnější využití;
- zabezpečit efektivní fungování skladového hospodářství, dopravy, manipulačních procesů;
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení nákupního procesu;
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj řídicích a hmotných procesů;
- uskutečňovat aktivní servisní přípravu (dělení zásilky, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních a skladovacích jednotek apod.). [4]

Ve vztahu s okolím je nutné v tržních podmínkách klást důraz zejména na:

- systematické dlouhodobé prognózování budoucích materiálových potřeb, předvídání trendů a tendencí v objemu a struktuře spotřeby jak po stránce hmotné, tak hodnotové, kvantitativní i kvalitativní (v určitém odvětví národního hospodářství);
- systematické a dlouhodobě orientované poznávání budoucích potenciálních materiálových zdrojů a ekonomických parametrů jejich získávání na tuzemském i zahraničním trhu;
- aktivní přístup k navazování a uskutečňování dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů s potenciálními dodavateli, které se týkají zejména včasného

vzájemného předávání informací o předpokládaném vývoji zdrojů a potřeb a očekávaných změnách v technických a ekonomických podmínkách;

- aktivní dlouhodobou spoluprací v otázkách kvality výrobků, zabezpečování inovace výrobků, zdokonalování dodávkových cest, přemist'ovacích, skladovacích, manipulačních a balicích procesů. [4]

Základní cíle podniku slouží jako východisko pro definování cílů v jednotlivých funkčních oblastech podniku, tedy i v nákupu. [4]

Nákupní cíle jsou zpravidla tyto:

- uspokojení potřeby,
- snížení nákladů nákupu,
- snížení rizika nákupu,
- zvýšení rychlosti nákupu,
- zvýšení flexibility nákupu,
- zvýšení kvality nákupu,
- sledování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy. [4]

2.2 Nákupní proces organizace

Na trhu organizací jsou zboží a služby nakupovány za tím účelem, aby přinášely zisky z prodeje (obchodní organizace), aby organizace mohly produkovat a přitom snížily výrobní náklady (průmyslové podniky) nebo splnily své závazky vůči veřejnosti nebo státu (státní instituce). Při nákupu potřebného zboží a služeb prochází nakupující organizace nákupním procesem. [4]

Za reprezentanta nákupního procesu v užším slova smyslu můžeme považovat „kupní síť“, která specifikuje činnost samotných nákupních center. V pojetí Robinsona jsou náplní jednotlivých fází nákupního procesu v užším slova smyslu následující aktivity. [4]

Fáze 1: Zjištění problému

Nákupní proces v organizaci začíná tehdy, vznikne-li problém nebo potřeba, mající za následek požadavek koupě zboží nebo služby. [4]

Fáze 2: Základní údaje o potřebě

Potřeba je základním způsobem specifikována především pomocí druhu a množství zboží. U složitějších a strategicky významných položek nákupu nákupčí spolupracuje při stano-

vování požadovaných vlastností také se zákazníky a pracovníky jiných podnikových útvarů. V této fázi může také významně napomoci dodavatel, který může zákazníka seznámit s vlastnostmi nabízeného zboží. [4]

Fáze 3: Specifika výrobku

V tomto kroku se jedná o stanovení technických parametrů zboží. V rámci hodnotové analýzy zpracovává technický tým projekt, jehož smyslem je snižování nákladů, při němž jsou jednotlivé součásti pečlivě studovány. [4]

Fáze 4: Hledání dodavatele

V této fázi dochází k vyhledávání konkrétního dodavatele odběratelem, smyslem je v první řadě shromáždit informace o potenciálních dodavatelích. Pokud se jedná o první nákup, je hledání dodavatele významnější a náročnější činností. Také úkolem dodavatele je vyhledávat potenciální odběratele, s cílem dostat se na hlavní seznam dodavatelů („zalistovat se“). [4]

Fáze 5: Posuzování nabídek

Posuzování nabídek se odehrává na základě informačních materiálů nebo osobních jednání s prodejcem. Na základě posuzování nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní dále vyzváni k přímému jednání. [4]

Fáze 6: Výběr dodavatele

V této fázi dochází ke konečnému výběru dodavatele. Nákupčí (nákupní centrum) v podniku zpravidla hodnotí schopnosti dodavatele podle různých kritérií (hledisek) s ohledem na jejich důležitost (váhy). [4]

Kromě úkolu vybrat nejvhodnějšího dodavatele daného vstupu má podnikový nákup v tomto kroku rozhodovat o počtu dodavatelů proto, aby příliš nevzrůstala síla vyjednávacího vlivu některého z nich. Dodavatelské spektrum lze v tomto kontextu rozdělit na hlavní dodavatele (mají největší podíl na nákupu daného vstupu), sekundární dodavatele (snaží se zvýšit svůj podíl na nákupu) a vedlejší dodavatele (převládá snaha uchytit se především pomocí nízkých cen). [4]

Fáze 7: Objednávka

Obsahem konečné objednávky, kterou vystavuje odběratel vybranému dodavateli, je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínu dodávek, postupu při odmítnutí vadných dodávek, záruk apod. V rámci dlouhodobější spolupráce odběratel

spíše preferují realizaci souborných objednávek před periodickými. Důvodem je úspora administrativních nákladů spojených s podáním vždy nové objednávky. [4]

Fáze 8: Zhodnocení nákupu

V této fázi hodnotí odběratel výkon určitého dodavatele, přičemž může používat některý z uvedených přístupů:

- může se dotazovat na konečné hodnocení uživatele,
- může zhodnotit dodavatele podle předem stanovených kritérií (srovnává požadovaný a skutečný stav),
- může porovnat skutečné náklady (včetně nákladů na neuspokojivé plnění) s předpokládanými náklady na nákup. [4]

Konečně specifickým nákupního procesu je skutečnost, že na jeho realizaci se podílí různě velká skupina pracovníků podniku, která je označována jako nákupní oddělení. [5]

2.2.1 Nákupní oddělení podniku

Oddělení nákupu je v neustálém kontaktu s marketingovým oddělením podniku, oddělením konstrukčního a technologického vývoje, oddělením výroby a technické přípravy výroby, finančním oddělením, prodejem, sklady apod. Nákupní aktivity proto musí být koordinovány se všemi činnostmi podniku. Nejproblémovější zpravidla bývá vztah nákupu k výrobě. Nákup musí vyžadovat poměrně značné množství informací, které v předstihu umožní plnit ve vztahu k výrobě požadované funkce. Musí se tedy neustále snažit o zkvalitnění informační základny. [4]

2.3 Diferenciace položek nákupu podle významu pro organizaci

Substituční položky

Poptávka je nižší než nabídka a jsou významné pro organizaci, vytváří možnost získání silného postavení u dodavatelů, umožňují plně využívat objektivního výběru a dovolují velký tlak na snižování nákupních cen, dovolují optimalizovat celý proces dodávek. [5]

Strategické položky

Jsou pro organizaci životně důležité, což znamená snažit se o snižování rizik vzniklých jejich nedostatkem. Jedná se o položky, u nichž lze sledovat převis poptávky nad nabídkou.

Znamená to vytváření dlouhodobé spolupráce s dodavateli, propojení plánovacích aktivit, výzkumu a vývoje. [5]

Bezproblémové položky

Jsou na trhu v neomezeném množství a nemají pro organizaci zásadní význam, lze je operativně objednávat podle stávající potřeby. Jejich nákup není třeba nijak plánovat a není potřeba udržovat pojistnou zásobu. [5]

Úzkoprofilové položky

Na trhu je jich nedostatek, ale nejsou pro organizaci nějak zvlášť významné. Jejich nákupní strategie se opírají o stálé sledování vývoje zásob na trhu. [5]

2.4 Příjem

Spolupráce s dodavateli ohledně příjmů zboží by měla být oboustranně výhodná- kromě doby odbavování vozidel mohou přinášet vzájemné výhody rovněž dohody, týkající se etiketování, kódování, značení a balení určitých množství. [2]

Do oblasti příjmů jsou zahrnuty následující činnosti:

- vytvoření areálu pro vykládku, kde bude zajištěna bezpečnost a který bude vyhovovat operacím, pro které byl určen,
- zaznamenávání příjezdu vozidel a čísel plomb,
- rozlomení plomby za účasti řidiče,
- kontrola objednávkových dokladů a zaevidování každé položky proti dodacímu listu,
- zajištění bezpečnosti vozidla před vykládkou,
- vyložení vozidla,
- shromáždění zboží v areálu příjmu zboží,
- kontrola jeho množství, stavu a možných škod,
- provedení jakýchkoli nesrovnalostí a stavu či kvality najednou,
- přesun zboží z areálu příjmu na dané místo určení. [2]

2.4.1 Reklamace

Vrácené resp. reklamované zboží představuje vždy tu nejméně vítanou formu zpětné vazby od zákazníků. Reklamace jsou považovány za projev nejvyšší nespokojenosti zákazníka, vyjádřený oficiální (obvykle písemnou) formou a vyžadující individuální a okamžité řešení pomocí náhradního plnění, opravy apod. Reklamace reprezentují ten druh informací, který je pro jejich příjemce nepříjemný. Systematická práce s reklamacemi má i svůj pozitivní náboj:

- rychlé a úplné řešení reklamací je zárukou zachování si věrnosti zákazníků i pro budoucnost;
- reklamace a zejména podrobné analýzy jejich příčin jsou velmi cennými informacemi pro budoucí zlepšování všech aktivit výrobce, resp. dodavatelů (i když tedy znamenají určité úsilí i náklady navíc, mají nezanedbatelný potenciál budoucích úspor);
- reklamace nastavují spravedlivé zrcadlo tomu, jak dodávající organizace systematicky zkoumají, vnímají a předávají požadavky svých zákazníků v rámci svého systému managementu;
- mnohé organizace, včetně těch, které mají své systémy managementu jakosti certifikovány, mají k práci s reklamacemi dokumentované postupy, které předpokládají existenci vhodně vedených záznamů. [6]

Vyřešení reklamací je a vždy bude v terminologii managementu jakosti pouhým opatřením k nápravě- reaguje totiž na problém, který už nastal, bohužel ale až po dodání zákazníkovi. Hodnota informací získaných analýzou údajů z reklamací by měla být považována za vyšší v porovnání s náklady, které si práce s těmito formami deklarované nespokojenosti vyžaduje. [6]

2.5 Expediční činnost

Tato činnost je zrcadlením oblasti příjmu. Do oblasti expedice jsou zahrnuty následující činnosti:

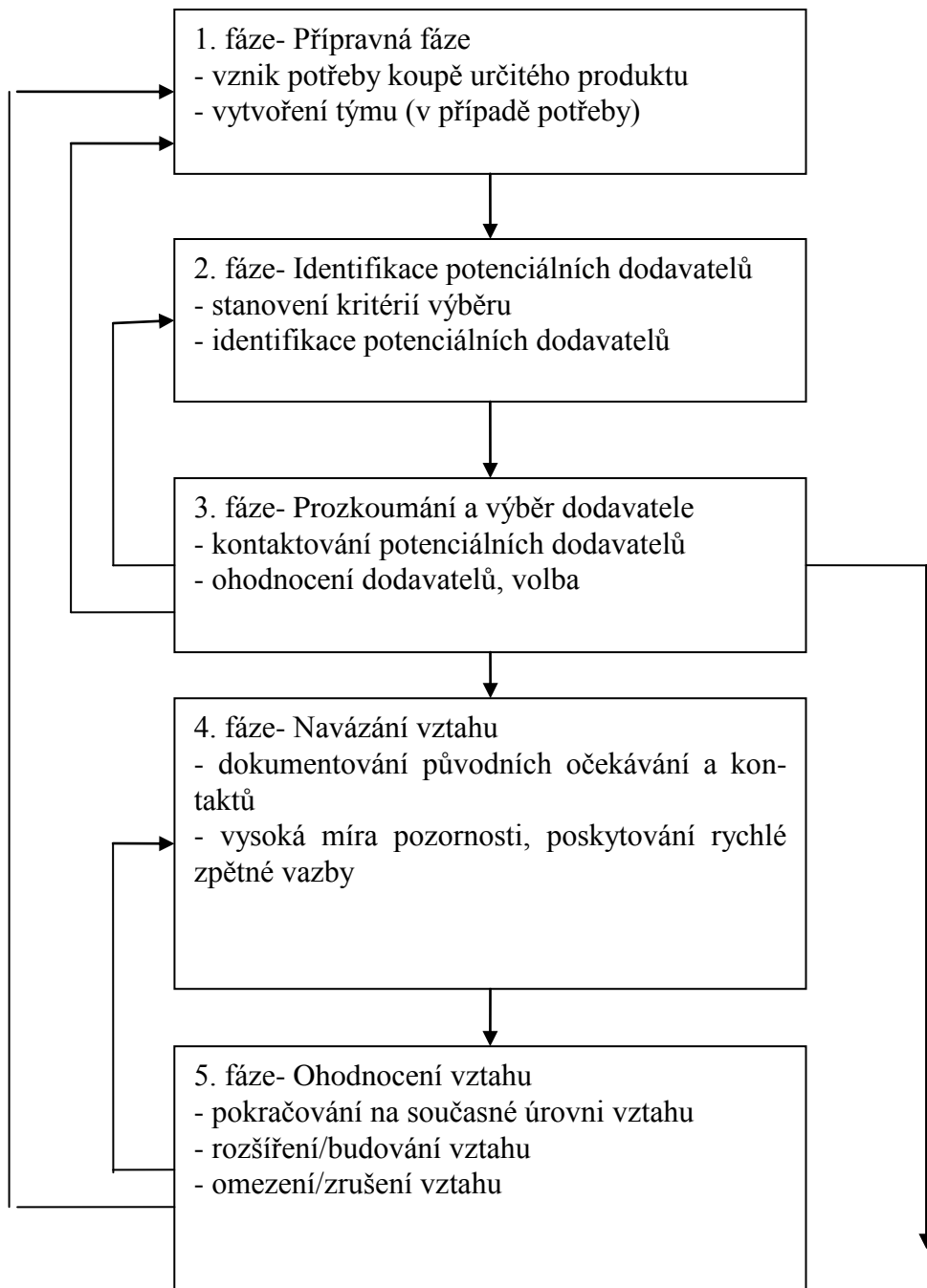
- zajištění volného prostoru pro balení, nakládání do dopravních beden, na palety atd.;
- kompletování zboží (např. v nakládacích prostorách);
- kontrola objednávkové dokumentace a evidování každé položky proti dodacímu listu;
- kontrola stavu zboží, možného poškození a provádění kontrol kvality;
- oznámení nesrovnalostí a zhoršeného stavu či kvality;
- vybudování funkčního nakládacího prostoru (zajištění jeho bezpečnosti a vhodnosti k daným účelům);
- před nakládkou se ujistit, že vozidlo je bezpečné;
- naložení vozidla;
- umístění či připevnění bezpečnostního uzavíracího systému (např. nasazení plomby za přítomnosti řidiče);
- obdržení podpisu řidiče;
- zaznamenání odjezdu vozidla a čísla bezpečnostní plomby. [2]

3 VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

V rámci procesu pořizování či nákupu je pravděpodobně nejdůležitější činností výběr z řady potenciálních dodavatelů, kteří jsou schopni požadovaný materiál/službu poskytnout. Vzhledem k množství různých faktorů, které je nutno brát v úvahu, je nákupní proces velmi komplexní. [3]

3.1 Fáze výběru dodavatelů a řízení dodavatelských vztahů

Na následujícím obrázku je znázorněno pět fází nákupního procesu, při kterém dochází k řízení vztahů s dodavateli. Proces postupuje od zjištění potřeby provést určitý nákup až po průběžné hodnocení a následnou kontrolu. Vedoucí nákupu obvykle při provádění nákupního rozhodnutí zvažuje širokou škálu faktorů jako např. celková doba dodání, včasnost dodávek, schopnost urychlit dodávky, apod. [3]



Obr. 3. Pět fází při výběru dodavatelů a řízení
dodavatelských vztahů [3]

3.2 Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů

Při hodnocení dodavatele je nejdůležitějším hlediskem jeho výkonnost, nikoliv ovšem ve vztahu k předmětu zásobování jako takovému, ale rovněž k jeho nabídce tržních výkonů jako celku, popř. k celému podniku komplexně. [7]

Obecné informace o určitém dodavateli, jako např. image, kapitálová základna, finanční a technická schopnost, se doplňují speciálními fakty o výkonnosti a schopnosti předmětu zásobování a objemu dodávky. [7]

Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Cena, dodací lhůta a jakost výrobků nemohou být jediným kritériem u významných materiálů nebo rozsáhlejších objemů při zásobování. Stejně tak je třeba přihlížet k informacím o dodacích podmínkách, spolehlivosti dodacích lhůt, dodacích kapacitách, druzích obalů, jednotkách balení, geografických vzdálenostech atd. [7]

		5 bodů velmi dobrá	4 body dobrá	3body neutrální	2 body přijatelná	1 bod špatná
<i>Jakost</i>		Špičková	Přesahuje minimální požadavky	Odpovídá minimálním požadavkům	Leží částečně těsně pod minimálními požadavky	Neodpovídá v žádném případě minimálním požadavkům
<i>Cena</i>		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
<i>Lhůta</i>		Více než 10 % 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 dodacími lhůtami
<i>Spolehlivost</i>	<i>Jakost</i>	Dodávky přesahující smluvní podmínky	Dodávky přesahují částečně smluvní podmínky	Dodávky odpovídají přesně smluvním podmínkám	Dodávky vykazují menší nedostatky	Dodávky musí být tříděny, případně odmítnuty
	<i>Lhůta</i>	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 jeden týden	Dodávky mají přes upomínky zpoždění více než 2 týdny
	<i>Dodané množství</i>	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

Tab. 1. Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů [7]

Na předchozím obrázku bylo vědomě zvoleno schéma hodnocení, se kterým je možno manipulovat jednoduchým způsobem. Spolehlivost dodavatelů se zde dále člení na spolehli-

vost jakosti, lhůt a dodaného množství. Ke kritériím se přidružují definované stupně plnění, takže je možno snadno zjistit příslušnou bodovou hodnotu. [7]

Celkové bodové ocenění každého dodavatele se získá dvěma způsoby:

- vynásobením bodové hodnoty každého kritéria individuální vahou, stanovenou pro každé kritérium,
- následným sečtením všech kritériálních hodnot. [7]

3.3 Audit dodavatele (zákaznický audit)

Zákaznický audit pomáhá ke zlepšování dodavatelsko-odběratelských vztahů. Zákazník si vytvoří vlastní názor na podnikový systém jakosti u subdodavatelů, který může výrazně ovlivnit systém jeho vstupní kontroly. [1]

Audit dodavatele:

- vede k záruce dobré jakosti nakupovaného zboží,
- dává záruku spolehlivosti partnera,
- je dobrým podkladem pro kontinuální vylepšování a optimalizaci dodávek. [1]

Prověřování dodavatele se realizuje především v podobě systémového a postupového auditu, jímž se má posoudit způsobilost dodavatele z hlediska stability jakosti dodávek. Závěry z tohoto vyhodnocení jsou důležitou součástí kritérií pro volbu dodavatele. [1]

U auditu dodavatele by měl být dodavatel s dostatečným časovým předstihem písemně informován o tomto záměru v podobě:

- navrženého data prověrky,
- problémových okruhů, které budou předmětem prověrky,
- kritérií, podle kterých bude realizována prověrka (ISO 9001, 2, 3,...),
- jmen členů prověřovacího týmu. [1]

Před vlastním auditem si lze jako podkladové materiály od dodavatele vyžádat:

- vyplnění dotazníku týkajícího se systému jakosti dodavatele,
- kopii příručky jakosti,
- výroční zprávu podniku,
- smlouvu upravující jakost dodávek,
- informaci o normální pracovní době,
- souhlas dodavatele s termínem auditu a s auditorem/auditorem,

- jméno kvalifikovaného průvodce- zástupce dodavatele. [1]

Získal-li dodavatel certifikát systému, měl by být tento dokument dostatečnou zárukou způsobilosti dodavatele. Zajímá-li dodavatele určitá specifická problematika, může ovšem být dílčí audit v této oblasti vykonán. [1]

U nových závažnějších dodávek, před jejich definitivním objednáním, je žádoucí zavést prověřování tzv. prvních vzorků. Vedle zcela nových výrobků se má prověřování prvních vzorků realizovat také u již dodávaných prvků, u nichž se mění dohodnuté specifikace. Smluvně požadován by měl být pro první vzorky i protokol o zkouškách jakosti od dodavatele. Po dodání prvních vzorků by měly být provedeny příslušné zkoušky přesně podle dohodnutých specifikací, dále vyhodnocen protokol od dodavatele a rozhodnuto, zda vzorky vyhovují požadavkům a zda i informace z protokolu reprezentují příslušné parametry. Závěr z prověření prvních vzorků výrobku může mít podobu:

- uvolňuje se pro běžné dodávky,
- uvolňuje se s podmínkou,
- neuvolňuje se. [1]

Může-li se dodavatel prokázat výrobkovým certifikátem pro poptávané výrobky, i v tomto případě by certifikát měl být dostatečnou garancí jakosti dodávky. [1]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI ALIKA A.S.

Společnost ALIKA a.s. je předním výrobcem a dodavatelem přírodních nebo zpracovaných ořechů a sušeného ovoce na českém trhu již od roku 1992. Je českou rodinnou firmou. Sídlo a provozovny společnosti se nachází nedaleko Prostějova poblíž dálnice, která umožňuje rychlou distribuci jak v České republice, tak i do okolních států. [11]

Společnost nepůsobí jen na území České a Slovenské republiky, ale už řadu let úspěšně dobývá i zahraniční teritoria. Podíl exportu ALIKA a.s. činí cca 12 % z celkových tržeb 345 mil Kč (14 mil EUR) v roce 2010. Výrobky ALIKA a.s. lze najít ve více než 10 zemích Evropy, mezi něž patří např.: Slovensko, Polsko, Litva, Německo, Holandsko, Švédsko, Maďarsko, Francie, Kazachstán a další. [15]

Současná společnost ALIKA a.s. svůj výrobní program průběžně rozšiřuje v souladu s požadavky moderního způsobu pražení, balení a distribuce. Dnes se svou produkcí více než 4500 tunami zpracovaných surovin nebo 27 milionů kusů hotových výrobků ročně patří k největším středoevropským pražírám. Na výrobní ploše 2 000 m² zaměstnává v průměru 50 výrobních dělníků z celkového počtu cca 90 zaměstnanců. Součástí výrobního závodu jsou i vlastní řízené sklady surovin a hotových výrobků. [15]

Velký důraz společnost klade na zajištění zdravotní bezpečnosti svých výrobků. Kromě zavedeného systému HACCP má ALIKA a.s. pravidelně certifikovaný systém bezpečnosti svých výrobků podle norem IFS a BRC, vždy v hodnocení vyššího stupně. K zajištění všech atributů moderního způsobu vedení potravinářské společnosti používá ALIKA a.s. software SAP. [15]

Na českém trhu ALIKA a.s. nabízí své výrobky pod obchodními značkami ArRashid, DrRashid, KK, Arado a ARA. Svou výrobní kapacitu taktéž využívá k výrobě výrobků pod značkou zákazníka nebo ke zpracování vlastních surovin zákazníků do jejich výrobků. [15]

Nejvýznamnějšími zákazníky jsou Makro ČR, Metro SR, Billa, Ahold ČR a SR, Kraft ČR, Nestlé ČR, Kaufland ČR a SR, Globus, ČEPOS, COOP ČR a SR a mnoho dalších. [15]

Vizi společnosti ALIKA a.s. je být trvale stabilním, spolehlivým a flexibilním dodavatelem kvalitních potravinářských výrobků a obchodním partnerem, na kterého se mohou jeho odběratelé plně spoléhat jak v množství, termínech dodání tak i v kvalitě dodávaných výrobků. [15]

4.1 Předmět činnosti

Společnost Alika a.s. se specializuje především na pražení všech druhů ořechů, jejich další zpracování, balení a distribuci. Variabilita výroby umožňuje nabídnout různé druhy zpracování ořechů- pražení v průběžných fritovacích linkách, pražení horkým vzduchem, balení do všech typů obalů. V roce 2006 byla zahájena výroba polotovarů pro další zpracovatele. Veškeré ořechy procházejí přísnou vstupní kontrolou, před zpracováním jsou dočišťovány v odkaménkovací lince, upraženy horkým vzduchem a následně zpracovány podle přání odběratele na různé drtě, kostičky, vločky, lupínky nebo mouky. Balení je přizpůsobeno potřebám zákazníků- malé 1 kg vakuované balení, střední 5 kg vakuované balení nebo velkospotřebitelské balení do 25 kg pytlů. Proces je kontrolován detektory kovů. [15]

4.2 Cíle a vize společnosti

Cílem společnosti Alika a.s. je vyrábět kvalitní a bezpečné potraviny a vyjádřit postoj firmy k zákazníkům, zaměstnancům, celému okolnímu světu, životnímu prostředí, hygieně a bezpečnosti práce. Politika společnosti je závazná pro všechny zaměstnance Alika a.s.. Politika je sdělována zaměstnancům, zákazníkům a dalším institucím a je platná jak interně tak externě. Politika je prezentována na nástěnkách společnosti Alika a.s., tak aby byla každému přístupná. Politika a její soulad s aktivitami společnosti je pravidelně přezkoumávána vedením. Cíle a vize společnosti Alika a.s. jsou následující:

- systém managementu jakosti zaměřit na udržování a zdokonalování spokojenosti zákazníka;
- posílit pozice na trhu zajištěním výrobků vysoké kvality, zdravotně nezávadných a legislativě odpovídajících výrobků, kvalitních produktů vyvíjených pod značkou společnosti a rozšíření nabídky nových výrobků;
- u výrobního procesu optimalizovat náklady a tím zajistit konkurenci schopné ceny a zdroje pro rozvoj;
- provádění veškerých činností ve společnosti s ohledem k hygienickým a etickým aspektům, ohleduplně a důsledně k životnímu prostředí, v souladu s platnou legislativou a tak, aby preventivně předcházely havarijním stavům. [13]

5 NÁKUPNÍ PROCES VE SPOLEČNOSTI ALIKA A.S.

Popis veškeré činnosti procesu nákupu související s objednáváním zboží, výběrem vhodných subdodavatelů, dodávkou a převízkou zboží na sklad, je vyjádřen následujícími postupy (fázemi), jejichž cílem je především zajištění kvalitních výrobků a služeb, které odpovídají interním potřebám a požadavkům zákazníků. Sledovaným parametrem výrobků je jejich ekologická šetrnost.

Fáze 1: Vystavení požadavku na nákup

Požadavek interní potřeby, kde konkrétní výrobek nebo službu specifikuje žadatel, kterým může být prostřednictvím nadřízeného vedoucího útvaru každý zaměstnanec společnosti. [12]

Zaměstnanci vystavují požadavek interní potřeby zejména na kancelářské nebo čisticí prostředky.

Požadavek na investice, kde se jedná o speciální druh požadavku v rámci požadavku interní potřeby. Požadavek předkládá vedoucí pracovník s funkčním zařazením od vedoucího oddělení výše cestou nadřízeného (tj. daného ředitele), nebo přímo ředitel úseku. Oprávněnost a správnost předloženého požadavku přezkoumá generální ředitel s ohledem na posouzení vlivu na životní prostředí. [12]

Požadavky na investice zahrnují zejména nákup strojů nebo jiných zařízení.

Fáze 2: Postup objednávání vstupů pro výrobu

Plánování surovin, kde se roční prognóza nákupů surovin stanovuje na základě přehledu nákupů roku předešlého. Podrobnější nákupy jsou operativně plánovány na základě interních informací od obchodního a výrobního oddělení, které jsou aktualizovány při každé změně v programu SAP. Roční prognózy jsou schváleny generálním ředitelem. [12]

U *objednávání obalového materiálu* se roční prognóza neurčuje z důvodu častých inovací a změn během roku. Objednávání se řídí dle Minimálních a optimálních stavů obalového materiálu na skladě. Tyto stavy určuje ředitel nákupu a aktualizuje je dle vlastního uvážení a na základě informací z obchodního a výrobního oddělení. [12]

Fáze 3: Řízení portfolia dodavatelů

Za výsledek pravidelného hodnocení a výběru dodavatelů zodpovídá ředitel nákupu. Hodnocení dodavatelů probíhá na základě bodového ohodnocení jednotlivých kritérií, které jsou podnikem stanoveny dle důležitosti. Každý dodavatel je zařazen prostřednictvím bo-

dové stupnice do kategorií od nově zařazeného, přes výborného, až po zcela nevyhovujícího dodavatele. Tato hodnocení se provádí a sestavují pravidelně (tj. 1 × ročně) a to k měsíci únoru následujícího roku. Výsledkem tohoto procesu je Katalog schválených dodavatelů na jednotlivá období, kde jsou evidováni a seřazeni dodavatelé na základě celkového počtu získaných bodů při hodnocení dodavatelů. Tento katalog umožňuje společnosti vybrat vhodné a výkonné dodavatele, kteří nejlépe splňují podnikem stanovené požadavky.

Fáze 4: Objednávka

Vstupní parametry objednávky jsou zadávány společností Alika a.s. třemi způsoby, kterými jsou telefon, e-mail a fax. Součástí objednávky je jasná specifikace zboží, množství objednaných položek, množstevní jednotka, cena za jednu položku, celková cena a dodací a platební podmínky. Po confirmaci je kopie objednávky zaslána dodavatelem zpět do společnosti Alika a.s., kde jsou objednávky evidovány. Za evidenci, přezkoumání a potřebné vyjasnění objednávky odpovídá referent (asistent) ředitele pro nákup.

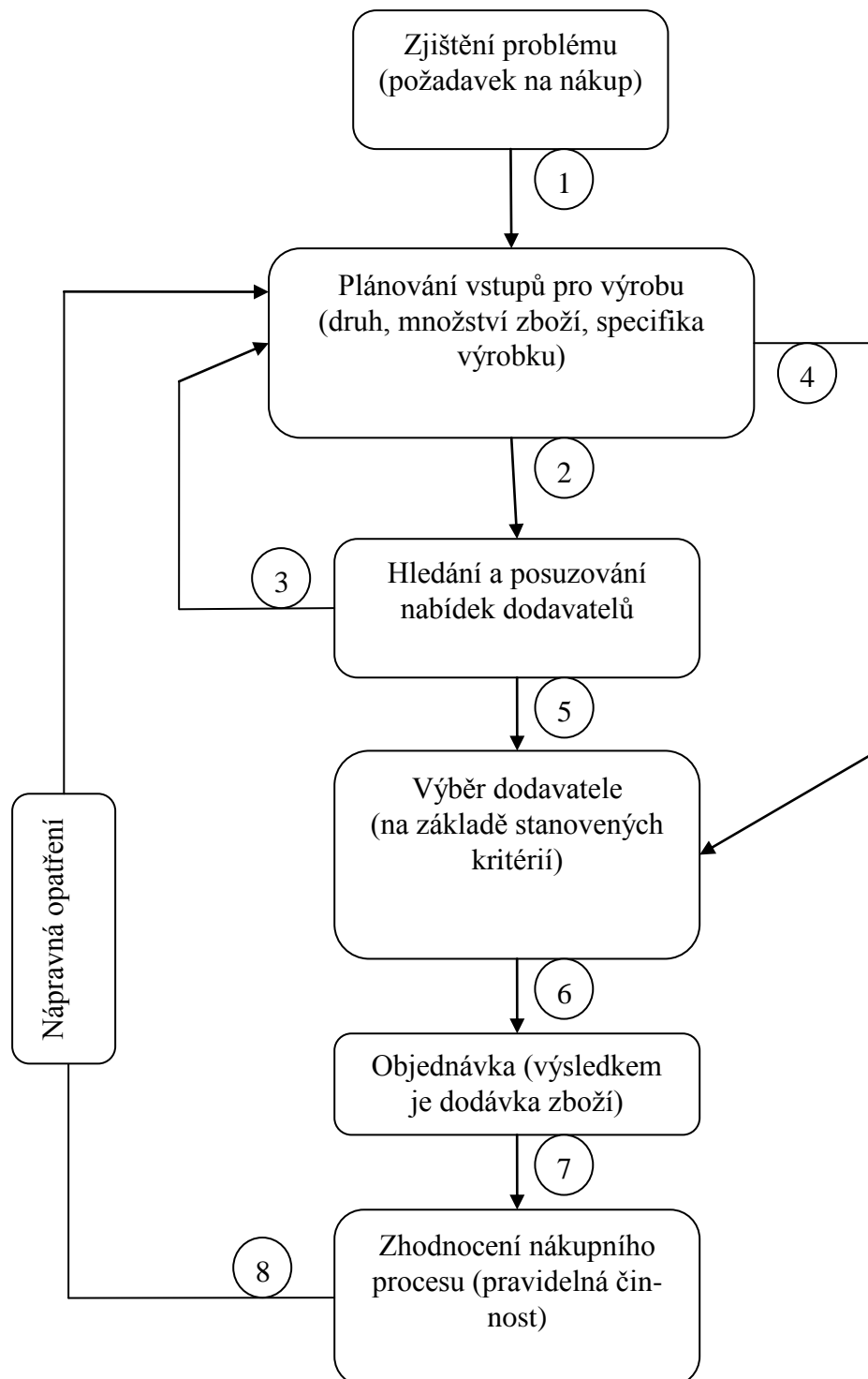
Fáze 5: Pravidelné hodnocení procesu

Jedenkrát do roka v rámci hodnocení jednotlivých procesů při přezkoumání SŘJ, provede ředitel pro nákup celkové hodnocení procesu nakupování ve společnosti ALIKA a.s..

Ředitel nákupu hodnotí:

- kvalitu dodávek (% reklamací),
- ekologickou příznivost výroků, služeb (% recyklovatelnost),
- plnění prognózy nákupu,
- minimální celkové dosažené hodnoty dodavatelů (dle hodnocení dodavatelů).

Zjištěné skutečnosti, závěry a návrhy na zlepšení procesu jsou zahrnuty do zprávy a následně jsou uložena opatření, která vedou ke zlepšení činnosti podniku. [12]



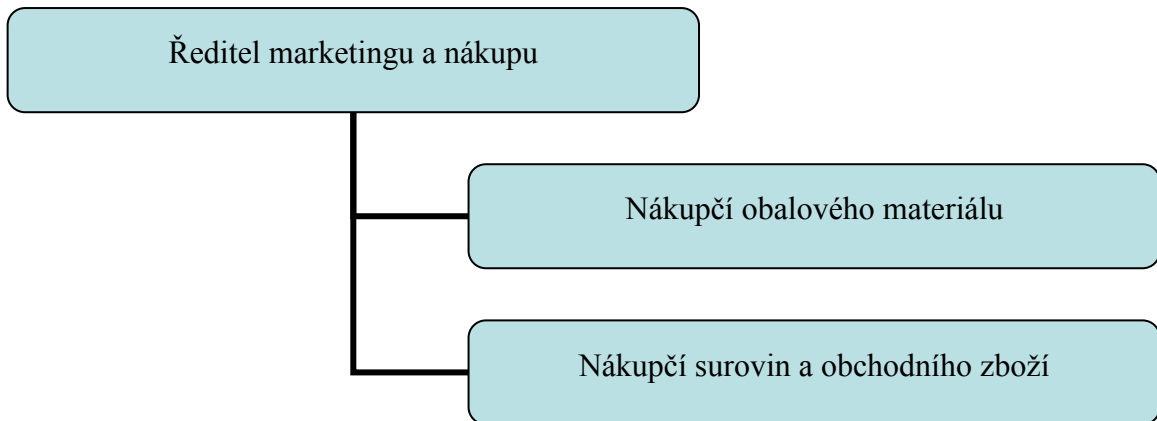
Obr. 4. Nákupní proces v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Nákupní proces v podniku probíhá mezi jednotlivými činnostmi, které jsou v pořadí 1-8.

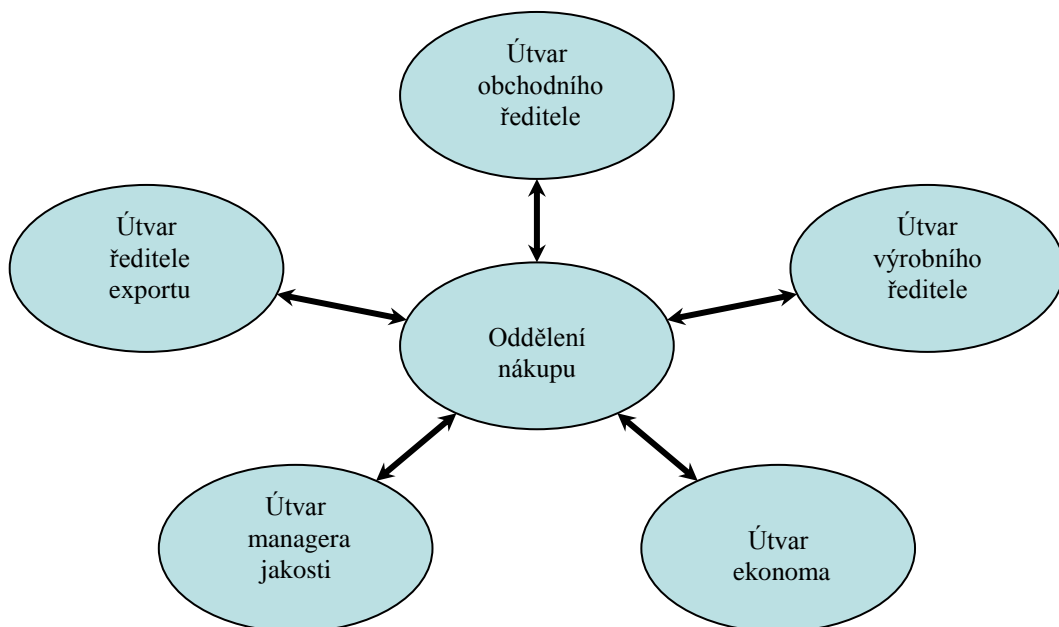
5.1 Organizační struktura nákupního oddělení

Nákup je zajišťován útvarem ředitele marketingu a nákupu, který je tvořen jednotlivými nákupčími pro dané objekty nákupu. Oddělení nákupu je v neustálém kontaktu s útvarem obchodního ředitele, výrobního ředitele, ředitele exportu, manažera jakosti a ekonoma.



Obr. 5. Organizační struktura útvaru nákupu

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 6. Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Nákup jednotlivých surovin, materiálu a služeb

A) Nákup jednotlivých surovin, materiálu a obchodního zboží

Roční prognóza nákupů surovin se stanovuje na základě přehledů nákupů komodit strategických, doplňkových, sezónních a obchodního zboží roku předešlého. Roční prognózy jsou schváleny generálním ředitelem.

Strategické komodity	Doplňkové komodity	Sezónní (nové) komodity	Obchodní zboží
arašídý, kešu	arašídý (v cukru, medu)	arašídý ve skořápce	popcorn
pistácie	lísková jádra, vlašské ořechy	meruňky, švestky, ananas	tyčinky
mandle blanšírované	mandle (v cukru, medu)	papája	hořické trubičky
rozinky	dýně, slunečnice	kokos	

Tab. 2. Hlavní nakupované suroviny a obchodní zboží

Zdroj: vlastní zpracování dle firemních údajů [14]

B) Nákup obalů

Obaly jsou nakupovány dle minimálních a optimálních stavů obalového materiálu na skladě. Nákup obalů probíhá také na základě informací z obchodního a výrobního oddělení, které informuje ředitele nákupu o stavech jednotlivých obalů. Cílem tohoto procesu je zajistit, aby nedocházelo k prostojům ve výrobních procesech, a aby byla vždy požadovaná zásoba obalů na skladech v potřebném množství a kvalitě.

C) Nákup kancelářských potřeb a materiálů pro údržbu (čisticí prostředky)

Nákup kancelářských potřeb a materiálů pro údržbu probíhá na základě požadavku interní potřeby. Čisticí prostředky a pomůcky, kterými jsou odmašťovadla, náplně do čisticích strojů, pomůcky k dezinfekci, aj., mají barevnou identifikaci pro případ, aby nedošlo k jejich záměně a následnému znečištění provozů a zařízení (např. zeleně označené přípravky a pomůcky musí být použity pouze na čištění strojů). Společnost má stejně jako

u dodavatelů zaveden Katalog schválených prostředků, který povoluje užívat pouze schválené čisticí prostředky a chemikálie. Nakupování čisticích prostředků tedy probíhá na základě seznamu schválených prostředků na dané období.

5.3 Přejímka nakupovaných výrobků a služeb

Údaj o místě dodání, způsobu převímky a odpovědnosti za převímku nakupovaných výrobků (služeb) je součástí údajů v potvrzené objednávce (nebo uzavřené kupní smlouvě). Součástí převímky, která zajišťuje přezkoumání shody objednávky (kupní smlouvy) s dodacími dokumenty, je vstupní kontrola, zkoušení a monitoring procesů jakosti konkrétních výrobových skupin. Za formální převímku do společnosti odpovídá nákupčí a za kvantitativní naopak skladník dle schválených dodacích dokumentů.

Za kvalitativní převímku do společnosti dle schválených dodacích dokumentů, smluvně stanovených podmínek a odsouhlasených specifikací odpovídá nákupčí spolu se členem týmu HACCP. O zjištěné shodě provede hodnotící záznam do kontrolního listu vstupní kontroly. V případě zjištěné neshody je zahájeno reklamační řízení dle organizační směrnice o Řízení neshodného výrobku a procesu. [12]

5.3.1 Řešení reklamací

V případě, že na základě převímky jsou zjištěny vady dodaných výrobků (služeb), je vystaven Reklamační protokol a zahájeno reklamační řízení, za které odpovídá ředitel pro nákup. Dle charakteru zjištěné neshody spolupracuje ředitel pro nákup s dalšími odbornými pracovníky. Pracovník odpovědný za reklamační řízení odpovídá za posouzení případných environmentálních rizik plynoucích z povahy neshody a realizaci opatření v souladu s havarijními plány. V informačním systému SAP se neshodná šarže převede na sklad reklamací až do vyšetření reklamace. [12]

5.4 Příjem zboží na sklad, výdej ze skladu

Příjem zboží na sklad

Výrobky, které vyhověly kritériím přejímky, jsou označeny, evidovány a zaskladněny v souladu s ustanoveními organizační směrnice Identifikace a sledovatelnost.

Podmínky zaskladnění jsou stanoveny ve skladovém řádu. Za předání dodacích dokumentů, které jsou předány na sklad ve stanovené časové lhůtě, odpovídá referent (asistent) nákupu. [12]

Výdej ze skladu

Rozhraní mezi postupy nakupování a dodávání je určeno krokem přejímky při vyskladnění výrobků ze skladu. Jako doklad o externím vyskladnění slouží vlastní dodací list a dokladem o interním vyskladnění je převodka. Před vydáním výrobků ze skladu odpovídá skladník za přezkoumání a záznam o vyskladnění výrobků do skladové evidence. Veškeré doklady o vyskladněných výrobcích skladník zakládá a na konci pracovní doby, nejpozději následující den, předává příslušným pracovníkům daného úseku. [12]

6 POSTUP VÝBĚRU A HODNOCENÍ DODAVATELŮ VE SPOLEČNOSTI ALIKA A.S.

Výběr a následné hodnocení dodavatelů je důležitým faktorem pro efektivní fungování činností v podniku a funkci podniku jako celku. Důležitými kritérii pro výběr dodavatele jsou jednotlivé postupy, které s sebou nesou splnění požadavků na jakost a příznivost k životnímu prostředí. Výsledkem průběžných postupů je hodnocení a následné zařazení dodavatelů do výsledných kategorií, které jsou utvářeny dle počtu dosažených bodů jednotlivými dodavateli. Tyto kategorie dodavatelů jsou pak výchozím bodem pro výběr a volbu optimálního dodavatele, který splňuje nejlépe specifika a požadavky zadané společností.

6.1 Postup při výběru dodavatele

Hodnocení dodavatelů se provádí 1 × ročně, kde termín tohoto hodnocení probíhá k měsíci únoru následujícího roku. Společnost má stanovená kritéria, která upřednostňuje při výběru a následném hodnocení dodavatelů. Jednotlivá kritéria pro hodnocení dodavatelů musí být na srovnatelné úrovni.

Jednotliví nákupčí pro dané objekty nákupu (tj. nákupčí obalového materiálu, nákupčí surovin a obchodního zboží) předkládají hodnocení dodavatelů řediteli nákupu, který pak schvaluje tyto návrhy, kde výsledkem tohoto hodnocení je Katalog schválených dodavatelů na jednotlivá období.

Výběr dodavatele je zdoluhavý a náročný proces, který ve společnosti Alika a.s. vykonává ředitel nákupu dle následujících fází:

- Specifikaci požadovaného výrobku porovná s nabídkou v řízeném portfoliu dodavatelů (popř. při zkráceném výběrovém řízení) a vybere toho, který optimálně vyhovuje specifikacím. Podmínkou je splnění všech požadavků na jakost, včetně příznivosti k životnímu prostředí. [12]
Není-li v řízeném portfoliu dodavatelů nalezen vhodný dodavatel, navrhne výběrové řízení na nového dodavatele. [12]
- Za přezkoumání a schválení návrhu výběrového řízení odpovídá ředitel pro nákup. Pokud se do výběrového řízení přihlásí pouze jeden dodavatel, je výběrové řízení uzavřeno po obdržení nabídky. [12]

Vybraný nový dodavatel je zařazen do portfolia dodavatelů se stupněm hodnocení 0. [12]

- Komunikačním bodem, kterým je objednávka odesílána ze společnosti ALIKA a.s. dodavatelům a kterým do společnosti přicházejí kupní smlouvy od dodavatelů, je referent (asistent) ředitele pro nákup. [12]

6.2 Kritéria pro volbu vhodného dodavatele

Při hodnocení dodavatelů je nejdůležitějším hlediskem jejich výkonnost. Zásadní význam pro kvalitu výběrového rozhodování má především počet a druh zvolených kritérií. Při výběru dodavatele klade podnik důraz na kvalitu dodávky, cenu, spolehlivost dodávky, druh platby, způsob a ochotu k řešení reklamací a ekologickou šetrnost výrobků (služeb).

Kritéria	Posouzení kritérií na základě	Bodové hodnocení				
		1 bod	2 body	3 body	4 body	5 bodů
		zcela nevyhovující	ještě přijatelný	méně dobrý	dobrá	úplně vyhovující
<i>Kvalita dodávky</i>	% reklamací v daném období	více než 15 %	do 15 %	do 10 %	do 5 %	0 %
<i>Cena</i>	došlých nabídek od konkurence	nejvyšší na trhu	vyšší než obvyklá	průměrná	přiměřená	nejlepší na trhu
<i>Spolehlivost dodávky</i>	přesnosti dodávek ve stanoveném termínu	odchylka nad 10 dnů	odchylka do 10 dnů	odchylka do 5 dnů	odchylka do 3 dnů	0 odchylka
<i>Druh platby</i>	splatnosti faktur	platba předem	v hotovosti	7 dnů	14 dnů	21 dnů a více
<i>Způsob a ochota k řešení reklamací</i>	% úspěšnosti řešení reklamací	0 %	50 %	70 %	80 %	100 %
<i>Ekologická šetrnost výrobků (služeb)</i>	% recyklace	0 %	50 %	70 %	80 %	100 %

Tab. 3. Podnikem stanovená kritéria pro hodnocení dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování dle firemních údajů [12]

Pro každý nakupovaný výrobek obsahuje portfolio dodavatelů pokud možno více než jednoho dodavatele. Za řízení celkového portfolio dodavatelů odpovídá ředitel pro nákup. V ostatních případech není dílčí portfolio vedeno – tj. u drobných nákupů, které nemají vliv na jakost dodávaného výrobku. Vyskytne-li se potřeba řídit dílčí portfolio určitého druhu výrobku, za stanovení odpovědného pracovníka odpovídá ředitel pro nákup. [12]

Každý dodavatel je ohodnocen a následně zařazen do kategorií Katalogu schválených dodavatelů dle následující bodové stupnice.

Celkový počet dosažených bodů	Hodnocení dodavatele
0 bodů	<i>Nově zařazený dodavatel</i> před prvním hodnocením.
25-30 bodů	<i>Výborný dodavatel</i> , bez reklamací, včas informuje o změnách, bezproblémový.
18-24 bodů	<i>Dobrý dodavatel</i> , kladně přistupuje k občasně vzniklým reklamacím.
11-17 bodů	Ještě <i>přijatelný dodavatel</i> , zdlouhavé řešení reklamací, malá informovanost o změnách.
10 a méně bodů	<i>Zcela nevyhovující dodavatel</i> , určený k vyřazení z portfolia.

Tab. 4. Bodová stupnice hodnotící jednotlivé dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování dle firemních údajů [12]

6.2.1 Kritéria pro potenciální a nově vybírané dodavatele

U potenciálních a nově vybíraných dodavatelů, protože neexistuje praktická zkušenost, se v rámci dostupnosti sledují následující kritéria:

- nabízená cena,
- nabízené dodací podmínky,
- nabízená jakost,
- ekologická šetrnost výrobků (služeb). [12]

Vlastní vyhodnocování jednotlivých kritérií se provádí dle následujícího bodového hodnocení:

- zcela nevyhovující dodavatel (1 bod),
- ještě přijatelný dodavatel (2 body),
- méně dobrý dodavatel (3 body),
- dobrý dodavatel (4 body),
- úplně vyhovující dodavatel (5 bodů). [12]

Po ohodnocení jsou dodavatelé taktéž zařazeni do kategorií v Katalogu schválených dodavatelů.

6.3 Dodavatelský audit

Společnost Alika a.s. zajišťuje systematické provádění dodavatelských auditů. Každoročně se stanovuje plán auditů a jmenují se auditori (např. nákupčí, manažer kvality, ředitel nákupu, výrobní ředitel) na daný rok. [12]

Dodavatelský audit provádí společnost Alika a.s. na základě vlastního rozhodnutí u nejvíce obrátkových dodavatelů, kteří poskytují vedle jiných zboží (služeb) i strategické komodity. Je zřejmé, že se nebude provádět dodavatelský audit např. u dodavatele strojních nití, kde toto zboží není součástí primárních komodit, které jsou nejvíce obchodovatelné, a proto je u nich kladen velký důraz na výběr a hodnocení jednotlivých dodavatelů.

Audit společnosti Alika a.s. je vyhodnocován na základě stanovených kritérií:

- správná hygienická (výrobní) praxe,
- provozy a zařízení (tj. vybavení a kapacity podniku),
- řízení DDD (tj. deratizace, dezinfekce, dezinsekce), okolí, odpady,
- systém HACCP (tj. systém řízení kritických bodů)
(ve společnosti Alika a.s. je kritický kontrolní bod CCP stanoven u vstupní kontroly, kde jsou suroviny a produkty kontrolovány detektory kovů),
- sledovatelnost a bezpečnost
(sledovatelnost, která probíhá na základě kódového označení, je nejvýznamnějším kritériem u dodavatelského auditu),
- kvalita výrobků (služeb). [12]

Auditor v průběhu auditu zaškrťává číselné hodnocení jednotlivých požadavků. V případě, že dodavatel nedosáhne plného počtu bodů v rámci jakéhokoliv hodnoceného kritéria, je zapotřebí uvést důvod, který vedl ke snížení jeho hodnocení. Spočítáním všech dosažených bodů v jednotlivých hodnotících oblastech a přepočítáním na procenta je poté dodavatel zařazen mezi kategorie dodavatelů A, A1, B, C. Při dosažení méně než 80 % (dodavatel C) se audit opakuje do 6 měsíců nebo se dodavatel nahradí jiným dodavatelem.

7 ZHODNOCENÍ NÁKUPNÍHO PROCESU SE ZAMĚŘENÍM NA VÝBĚR A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

Tato část práce se zaměřuje na zhodnocení nákupního procesu se zaměřením na výběr a hodnocení dodavatelů ve společnosti Alika a.s. V nadcházejících subkapitolách se bude práce zabývat zhodnocením postupu, kritérií, vybraných dodavatelů a dodavatelského auditu, kde na základě těchto činností budou navržena řešení směřující ke zlepšení a zjednodušení jednotlivých kroků nejen při výběru a hodnocení dodavatelů, ale i v rámci celého nákupního procesu.

7.1 Postup při výběru dodavatele

Ve společnosti Alika a.s. probíhá hodnocení dodavatelů 1 × ročně, a to k měsíci únoru následujícího roku, přičemž informace a bodové hodnocení dodavatelů se čítají z předchozího kalendářního roku nebo k poslednímu dni předchozího roku, tj. k 31.12. daného roku.

Při výběru dodavatele společnost Alika a.s. využívá jednoduchou bodovací metodu, na základě které hodnotí dodavatele mezi sebou bez ohledu na to, jaký druh zboží nebo služby dodavatelé společnosti poskytují.

Postup při využití jednoduché bodovací metody:

- dodavatelé (strategických, doplňkových, sezonních komodit a obchodního zboží) jsou hodnoceni na základě šesti stanovených kritérií (kvalita a spolehlivost dodávky, cena, druh platby, reklamace, ekologická šetrnost), které společnost upřednostňuje na srovnatelné úrovni (tzn. není určena významnost, relativní důležitost kritérií);
- kritéria jsou obodována 1 až 5 body, kde 5 bodů je největší možný počet dosažených bodů;
- následně jsou dosažené body u každého dodavatele sečteny a poté jsou dodavatelé zařazeni do kategorií od nově zařazeného (celkový počet dosažených bodů je 0), přes výborného (celkový počet dosažených bodů se pohybuje v rozmezí 25-30 bodů) až po zcela nevyhovujícího dodavatele (celkový počet dosažených bodů je 10 a méně), který je určený k vyřazení z portfolia dodavatelů;

- cyklus je uzavřen zařazením dodavatelů do kategorií v Katalogu schválených dodavatelů, podle kterého společnost vybírá nejen své primární, ale i ostatní sekundární dodavatele, kteří jsou pro společnost taktéž důležití.

Po zhodnocení postupu při výběru dodavatele byly nalezeny nedostatky v následujících oblastech:

- hodnocení dodavatelů pomocí jednoduché bodovací metody a kritérií, které jsou na srovnatelné úrovni (společnost nerozlišuje významnost kritérií při hodnocení dodavatelů a to vede k nízké diferenciaci mezi dodavateli v Katalogu schválených dodavatelů, což znamená, že dodavatel se sníženým bodovým ohodnocením u kritéria spolehlivost dodávky by neměl být na srovnatelné úrovni s dodavatelem, který má menší bodové hodnocení u kritéria druh platby, přičemž toto kritérium je pro společnost méně významné než prioritní kritérium spolehlivost dodávky);
- komplexního způsobu hodnocení dodavatelů, které probíhá ve společnosti Alika a.s. 1 × ročně, a to k měsíci únoru následujícího roku (toto hodnocení neposkytuje aktuální situaci a přehled o dodavatelích, jejichž výkonnost se neustále mění a to sebou přináší nejen pozitivní, ale obvykle častěji i nežádoucí negativní změny v hodnocení dodavatelů).

7.2 Kritéria pro volbu vhodného dodavatele

Společnost hodnotí dodavatele na základě šesti stanovených kritérií, které považuje za nejvýznamnější při určování výkonnosti dodavatelů. Těmito kritérii jsou kvalita a spolehlivost dodávky, cena, druh platby, způsob a ochota k řešení reklamací a ekologická šetrnost výrobků a služeb. Potenciální a nově vybíraní dodavatelé jsou hodnoceni na základě kritérií nabízená cena, dodací podmínky, jakost a ekologická šetrnost výrobků (služeb) z důvodu neznalosti a nejistitelnosti některých kritérií, jejichž hodnocení probíhá až na základě spolupráce dodavatelů se společností Alika a.s..

Problém zde nastává zejména u potenciálních a nově vybíraných dodavatelů, kde:

- jsou tito dodavatelé vybíráni a hodnoceni na základě nedostačující škály kritérií, která poskytuje společnosti nízkou informovanost a přehlednost o činnosti potenciálních a nově vybíraných dodavatelů.

7.3 Zhodnocení vybraných dodavatelů

V této části práce jsou porovnání primární dodavatelé strategických materiálů, surovin a služeb, kteří se společností Alika a.s. udržují dlouhodobé partnerské vztahy.

Cílem porovnávání dodavatelů strategických komodit je sledování vývoje hodnotících kritérií, umístění dodavatelů dle celkového počtu dosažených bodů a zhodnocení stávajících postupů při výběru a hodnocení dodavatelů.

Společnost si nepřejí uvádět názvy firem hodnocených dodavatelů, a proto budou tito dodavatelé značeni od prvního až po pátého dodavatele symboly D1 až D5. Základní údaje o dodavatelích jsou zaznamenány v nadcházející tabulce.

Dodavatelé/Údaje o dodavatelích	Dodávky surovin, materiálů	Spolupráce od roku
D1	suché plody, sušené ovoce, semínka	1995
D2	kešu, podzemnice, lísková jádra	1997
D3	kešu, mandle, arašídy	2004
D4	kešu	2009
D5	podzemnice	1997

Tab. 5. Základní údaje o hodnocených dodavatelích

Zdroj: vlastní zpracování

V následujících tabulkách (tabulky 6-8) jsou na podkladě firemních údajů porovnání zvolení dodavatelé strategických komodit dle bodového hodnocení během tří let (tj. 2009-2011). S většinou těchto vybraných dodavatelů buduje společnost dlouhodobé a partnerské vztahy, proto jsou dodavatelé pro společnost důležití a je třeba dbát tedy pozornosti při jejich hodnocení.

Kritéria/Dodavatelé	D1	D2	D3	D4	D5
Kvalita dodávky	5	5	5	-	5
Cena	4	4	4	-	4
Spolehlivost dodávky	5	2	5	-	5
Druh platby	5	5	5	-	5
Způsob a ochota k řešení reklamací	5	5	5	-	5
Ekologická šetrnost výrobků (služeb)	5	5	5	-	5
Celkový počet bodů	29	26	29	-	29

Tab. 6. Hodnocení vybraných dodavatelů strategických komodit za rok 2009

Zdroj: vlastní zpracování

S D4 začala společnost spolupracovat až ke konci r. 2009, proto je tedy D4 hodnocen pouze za období 2010-2011.

Kritéria/Dodavatelé	D1	D2	D3	D4	D5
Kvalita dodávky	5	5	5	5	4
Cena	4	4	4	5	5
Spolehlivost dodávky	5	2	5	5	5
Druh platby	5	5	5	5	5
Způsob a ochota k řešení reklamací	5	5	5	5	5
Ekologická šetrnost výrobků (služeb)	5	5	5	5	5
Celkový počet bodů	29	26	29	30	29

Tab. 7. Hodnocení vybraných dodavatelů strategických komodit za rok 2010

Zdroj: vlastní zpracování

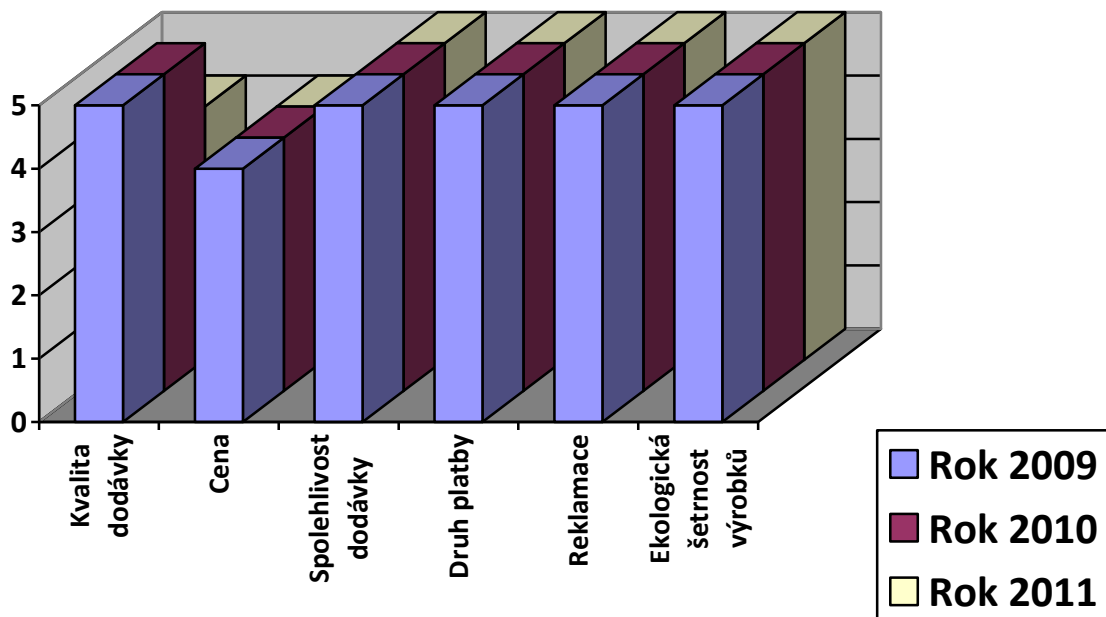
Kritéria/Dodavatelé	D1	D2	D3	D4	D5
Kvalita dodávky	4	5	5	5	5
Cena	4	4	4	4	4
Spolehlivost dodávky	5	2	5	5	5
Druh platby	5	5	5	5	5
Způsob a ochota k řešení reklamací	5	5	5	5	5
Ekologická šetrnost výrobků (služeb)	5	5	5	5	5
Celkový počet bodů	28	26	29	29	29

Tab. 8. Hodnocení vybraných dodavatelů strategických komodit za rok 2011

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě předchozích tabulek hodnocení dodavatelů strategických komodit za jednotlivé roky byly vytvořeny grafy (grafy 1-5), z kterých je možné zaznamenat pozitivní, negativní změny, nebo stagnující vývoj v hodnocení vybraných dodavatelů.

Hodnocení D1



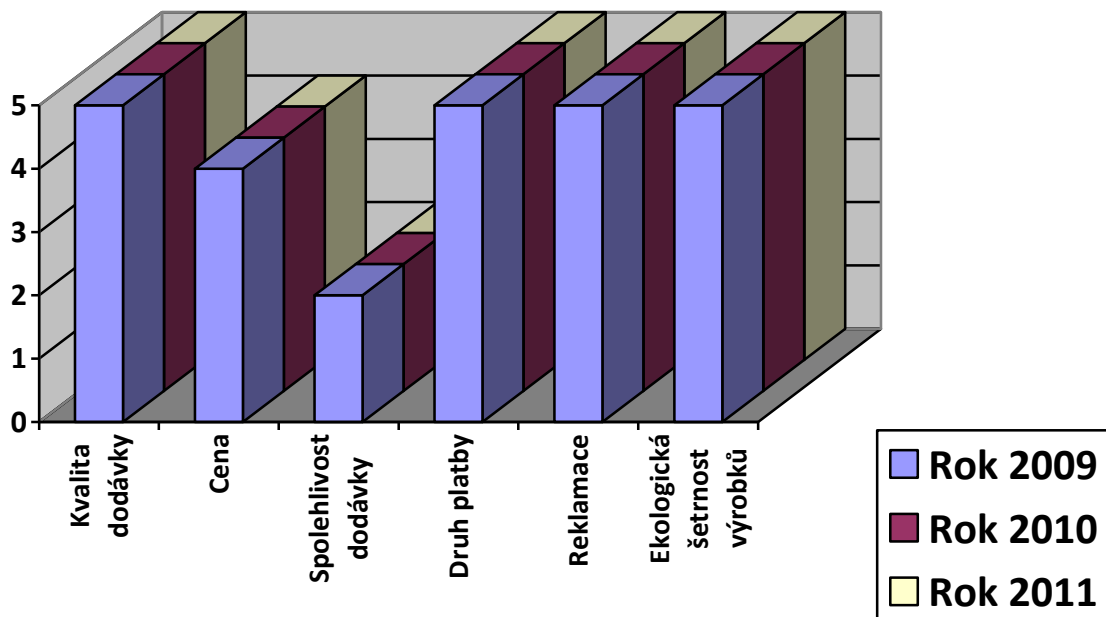
Graf 1. Hodnocení dodavatele D1- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií

Zdroj: vlastní zpracování

Dodavatel D1 v roce 2009-2010 dosahuje stejného bodového hodnocení (tj. 29 bodů), které zařazuje dodavatele do kategorie *výborní dodavatelé* v Katalogu schválených dodavatelů. Problémovým kritériem se stává v obou případech *cena*, kterou je společnost ochotna zaplatit na úkor vysokého hodnocení spolehlivosti a kvality dodávky.

V roce 2011 je D1 ohodnocen celkovými 28 body, kde negativní vývoj společnost zaznamenala u kritéria *kvalita dodávky*, která se stává společně s *cenou* kolísajícími kritérii. Zhoršení se projeví v umístění dodavatele v kategorii *výborní dodavatelé* Katalogu schválených dodavatelů, kde i mírné zhoršení může znamenat negativní důsledky pro budoucí partnerské vztahy a spolupráci se společností Alika a.s..

Hodnocení D2



Graf 2. Hodnocení dodavatele D2- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií

Zdroj: vlastní zpracování

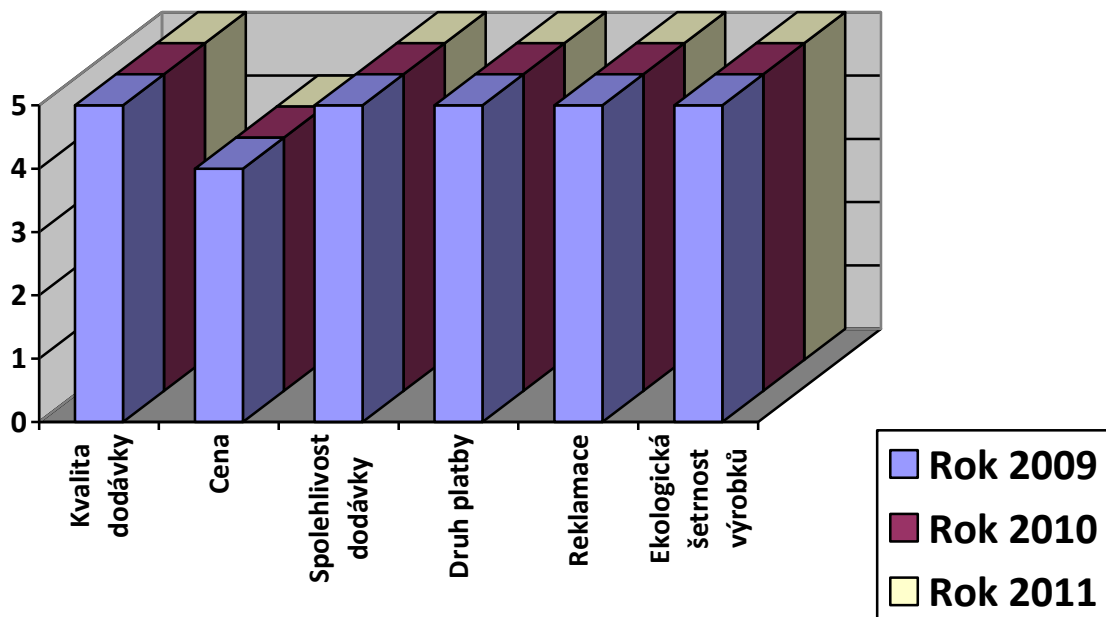
Dodavatel D2 je v období od roku 2009-2011 ohodnocen stejným počtem bodů (tj. 26 bodů) a je také zařazen mezi *výborné dodavatele*. Během tříletého období jsou kritéria *cena* a *spolehlivost dodávky* hodnoceny nižšími body.

Cena je na základě došlých nabídek od konkurence pouze přiměřená, a proto jí hodnotí společnost 4 body. Toto kritérium nezaznamenalo během tří let negativní ani pozitivní vývoj, který by byl důležitý pro zlepšení pozice a konkurenceschopnosti mezi ostatními výbornými dodavateli v Katalogu schválených dodavatelů.

Spolehlivost dodávek, která se určuje na základě přesnosti dodávek ve stanoveném termínu, zaznamenala odchylku do 10 dnů, a proto je hodnocení tohoto kritéria ještě přijatelné (tj. ohodnocení 2 body). Kritérium spolehlivost dodávek dosahuje nízkého hodnocení z opakovaného důvodu nedodání zboží v dohodnutém termínu.

V současnosti došlo ke zrušení kontraktu mezi společností Alika a.s. a dodavatelem D2.

Hodnocení D3

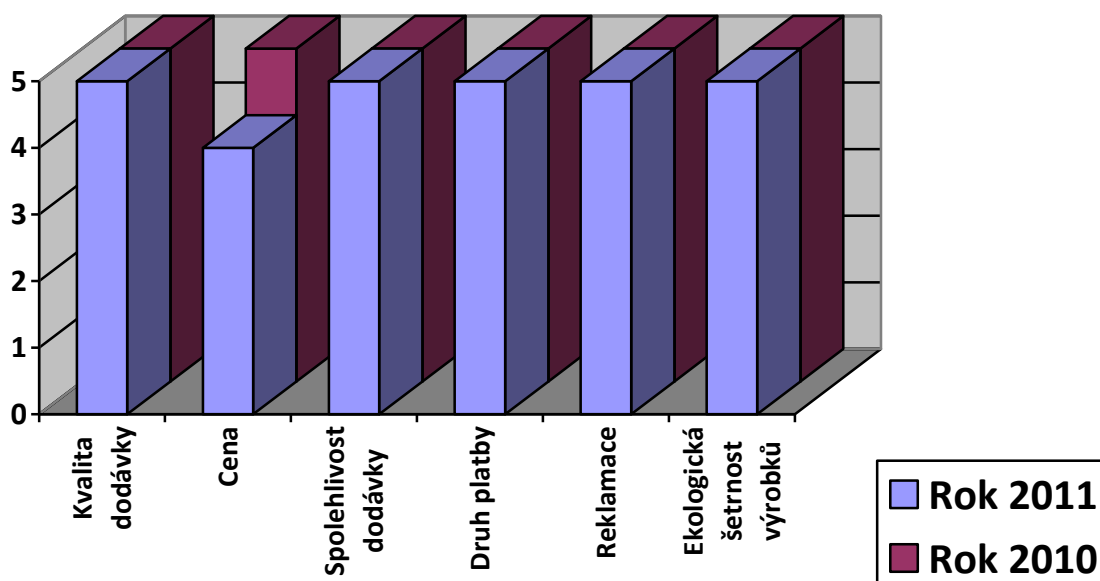


Graf 3. Hodnocení dodavatele D3- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií

Zdroj: vlastní zpracování

Dodavatel D3 je od roku 2009-2011 ohodnocen stejným počtem bodů (tj. 29 body) a je tedy řazen mezi *výborné dodavatele*. Reklamace je během tří let u D3 nulová, splatnost faktur probíhá do 30 dnů, dodavatel pravidelně zasílá společnosti Alika a.s. cenové nabídky, zprávy o surovinách a vzorky surovin. Dodavatel je hodnocen výborně až na jedno kritérium, kterým je *cena*. D3 má na základě došlých nabídek od konkurence cenu průměrnou, a proto je společnost Alika a.s. ochotna cenu akceptovat v závislosti na plném bodovém ohodnocení kritérií kvalita a spolehlivost dodávky.

Hodnocení D4



Graf 4. Hodnocení dodavatele D4- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií

Zdroj: vlastní zpracování

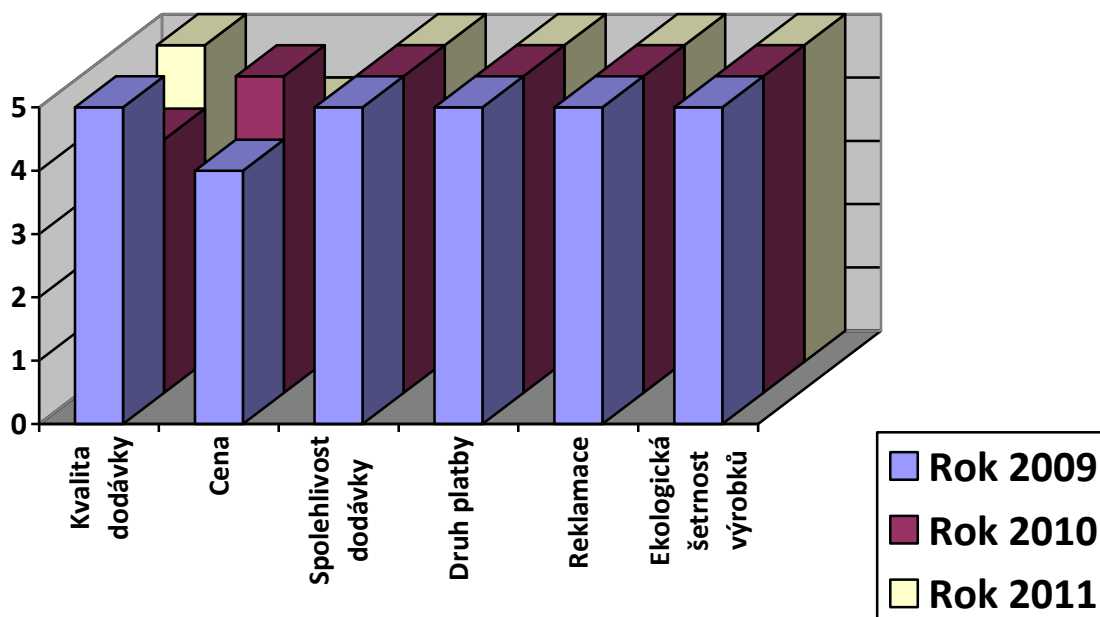
Dodavatel D4 začal se společností Alika a.s. spolupracovat až ke konci r. 2009, a proto je tedy hodnocen pouze za období 2010-2011. Tento dodavatel má nulové reklamace, splatnost faktur do 30 dnů, pomaleji reaguje na e-maily a občas má problémy s vyskladněním.

V roce 2010 dosáhl dodavatel nejvyššího možného ohodnocení, tj. 30 bodů a byl zařazen mezi *výborné dodavatele*.

Naopak tomu bylo v roce 2011, kdy došlo k negativnímu vývoji u *cenového kritéria*. Zde došlo k zhoršení, které vedlo k poklesu bodového hodnocení D4 na 29 bodů.

Celkově tedy hodnocení dodavatele v rocích 2010-2011 zaznamenalo *negativní vývoj*, který ale nijak neovlivnil to, že je dodavatel i nadále součástí kategorie *výborní dodavatelé* v Katalogu schválených dodavatelů. Společnost je ochotna zaplatit vyšší cenu v případě 100 % spolehlivosti a kvality dodávek, které jsou pro společnost prioritou.

Hodnocení D5



Graf 5. Hodnocení dodavatele D5- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií

Zdroj: vlastní zpracování

Dodavatel D5 je hodnocen v období 2009-2011 29 body a spadá tedy do kategorie *výborní dodavatelé* v Katalogu schválených dodavatelů.

Roku 2009 bylo jediným zhoršením jako u předchozích dodavatelů kritérium *cena*.

V roce 2010 lze sledovat *pozitivní* vývoj u kritéria *cena*, kde na úkor tohoto zlepšení došlo ke *zhoršení* kritéria *kvalita dodávky*.

Za rok 2011 zaznamenala společnost *negativní* vývoj kritéria *cena* a tím došlo samozřejmě ke zlepšení kritéria *kvalita dodávky*.

Celkově lze chápat vývoj bodového hodnocení kritérií *cena* a *kvalita dodávky* během období 2009-2011 jako *pozitivní*, protože z hlediska zlepšení kvality dodávek je společnost ochotna zaplatit vyšší cenu, ale naopak by to bylo hodnoceno jako *negativní* vývoj v důsledku stanovených priorit společností Alike a.s..

7.3.1 Celkové zhodnocení vybraných dodavatelů za jednotlivé roky

Z předcházejících tabulek (tabulky 6-8) a grafů (grafy 1-5), které hodnotí vybrané dodavatele během období 2009-2011, vyplývá celkové hodnocení dodavatelů a kritérií během následujících roků:

- Rok 2009

V tomto roce byli srovnáváni dodavatelé D1, D2, D3 a D5, kteří se po bodovém ohodnocení zařadili do kategorie *výborní dodavatelé* v Katalogu schválených dodavatelů, přičemž nejlépe byli hodnoceni dodavatelé D1, D3 a D5 ziskem 29 bodů a naopak nejproblémovějšími kritérii byla *cena* a *spolehlivost dodávky*.

- Rok 2010

V roce 2010 byli porovnáváni dodavatelé D1-D5, kteří spadali po ohodnocení do kategorie *výborní dodavatelé* v Katalogu schválených dodavatelů. Nejvyššího počtu bodů v daném roce dosáhl dodavatel D4 s maximálním počtem 30 bodů a na straně druhé se okruh zhoršených kritérií rozšířil mimo *ceny*, *spolehlivosti dodávky* i na *kvalitu dodávky*.

- Rok 2011

Tohoto roku opět proběhlo hodnocení *výborných dodavatelů* D1-D5, kde nejlepší umístění získali dodavatelé D3, D4 a D5 s počtem 29 bodů. Negativní vývoj kritérií při bodovém hodnocení zaznamenala *cena*, *spolehlivost dodávky* a *kvalita dodávky*.

Z tohoto hodnocení je tedy patrné, že *cena*, *spolehlivost* a *kvalita dodávky* jsou neustále opakujícími se kolísajícími kritérii ve společnosti Alika a.s.. Pro společnost je prioritním kritériem *kvalita dodávky*, dále *cena* a třetím nejdůležitějším je *spolehlivost dodávek*, proto je jasné, že tyto kritéria společnost pravidelně srovnává a eviduje v rámci jejich neustálého vývoje. Dalším pravidlem u těchto kritérií ve většině případů bývá, že zlepšení jednoho kritéria vyvolá negativní vývoj u jiného z kritérií *cena*, *kvalita* a *spolehlivost dodávky*.

Zhodnocení vybraných dodavatelů přineslo zjištění nedostatku, kterým je neefektivní umístění dodavatelů pomocí celkového počtu dosažených bodů v jednotlivých rocích, kde toto seřazení dodavatelů nezohledňuje významnost hodnotících kritérií (tzn. není zde rozlišena důležitost kritérií dle potřeb společnosti Alika a.s.).

7.4 Dodavatelský audit

U společnosti Alika a.s. se sestavuje každoročně plán auditů, kde jsou dodavatelé hodnoceni na základě kritérií správné hygienické praxe, provozů a zařízení, řízení DDD (tj. deratizace, dezinfekce, dezinfekce), okolí, odpadů, systému řízení kritických bodů HACCP, sledovatelnosti, bezpečnosti a kvality výrobků (služeb). Dle dosaženého výsledku je dodavatel zařazen do jednotlivých kategorií, kde u dodavatelů v kategorii C (tj. dodavatel dosáhl méně jak 80 % bodového hodnocení) se opakuje audit do 6 měsíců, nebo se dodavatel nahradí jiným dodavatelem.

Dodavatelský audit je ve společnosti Alika a.s. prováděn na základě rozhodnutí společnosti u nejvíce obrátkových dodavatelů a také u nových dodavatelů, kde společnost vidí budoucí potenciál pro spolupráci.

Díky konzultaci se společností byl nalezen nedostatek v oblasti rozhodování o provedení dodavatelského auditu. Společnost Alika a.s. nemá žádný systém, který by vedl k vyhodnocení dodavatelů, kde tito dodavatelé by se stávali adepty na provedení dodavatelského auditu.

8 NÁVRHY PRO SPOLEČNOST ALIKA A.S.

Návrhy pro společnost Alika a.s. jsou vytvářeny na základě zjištěných problémů v předchozí kapitole Zhodnocení nákupního procesu se zaměřením na výběr a hodnocení dodavatelů. Tato doporučení a navržená řešení by měly vést k efektivnější činnosti nákupního procesu, zejména při výběru a hodnocení dodavatelů.

Tato fáze je velice důležitá, a proto by měl být kladen velký důraz na využití informací, referencí a dat, které společnosti lépe pomůžou vyhodnotit výkonnost a chování všech hodnocených dodavatelů.

8.1 Postup při výběru dodavatele

- *Využití vhodné metody při výběru dodavatelů*

Společnost Alika a.s. hodnotí své dodavatele pomocí jednoduché bodovací metody a kritérií, které jsou na srovnatelné úrovni (problém tedy spočívá v nerozlišení významnosti jednotlivých kritérií, což vede k nízké diferenciaci mezi dodavateli v Katalogu schválených dodavatelů).

Návrhem pro společnost je lepší propracování bodového systému na základě stanovení vah jednotlivých kritérií. Obecně platí, že čím je kritérium pro podnik významnější, tím je jeho váha vyšší, tzn. je dobré znát relativní důležitost kritérií vzhledem k potřebám společnosti. U zvolených kritérií se vypočte vážené ohodnocení a to vynásobením bodového hodnocení kritérií dodavatele s váhami těchto kritérií. Čím více bodů dodavatel získá v tomto hodnocení, tím lépe se umístí v kategoriích Katalogu schválených dodavatelů.

Tato propracovanější metoda bodového hodnocení může nést známky subjektivismu, pokud provádí hodnocení dodavatelů jeden pracovník, který pak své návrhy předkládá řediteli nákupu ke schválení.

Pro vyzkoušení efektivnosti tohoto návrhu, který hodnotí dodavatele dle stanovených vah kritérií, jsou vytvořena nová kritéria pro potenciální a nově vybírané dodavatele. Třem novým vybraným dodavatelům (tj. D1-D3) je předložen dotazník, který je uveden v PŘÍLOZE PI, na základě kterého jsou hodnocena a následně obodována nově navržená kritéria.

Dále jsou stanoveny váhy jednotlivých kritérií dle potřeb společnosti, kde celý tento proces schvalovala ředitelka nákupu. Na základě těchto činností je v praxi vyzkoušen a následně zhodnocen nový návrh kritérií pro potenciální a nově vybírané dodavatele, kteří jsou ohodnoceni nejen bodově, ale také v závislosti na váhách jednotlivých kritérií.

V následujících tabulkách (tabulky 9-11) jsou stanovena nová kritéria a jejich váhy pro porovnání výkonností mezi potenciálními a nově vybíranými dodavateli. Noví a potenciální dodavatelé jsou značeni symboly D1-D3, protože společnost si nepřeje uvádět názvy svých dodavatelů.

Kritéria	Posouzení kritéria na základě	Váha kritéria (celkově 100 %)
Nabízená cena	došlých nabídek od konkurence	30 %
Druh platby	splatnosti faktur	25 %
Reference	referencí od společností	17 %
Certifikace	úrovně certifikace	17 %
Ekologická šetrnost výrobků (služeb)	% recyklace	11 %

Tab. 9. Nově navržená kritéria a váhy pro potenciální a nově vybírané dodavatele

Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria/Dodavatelé	Váha kritérií	D1 body kritérií	D2 body kritérií	D3 body kritérií
Nabízená cena	0,3	5	5	5
Druh platby	0,25	5	4	5
Reference	0,17	5	5	5
Certifikace	0,17	2	0	2
Ekologická šetrnost výrobků (služeb)	0,11	5	5	5
Celkem	1	22	19	22

Tab. 10. Hodnocení potenciálních a nově vybíraných dodavatelů na základě vah kritérií

Zdroj: vlastní zpracování

Kritéria/Dodavatelé	Váha kritérií	D1 body kritérií	D2 body kritérií	D3 body kritérií
Nabízená cena	0,3	(0,3×5) 1,5	(0,3×5) 1,5	(0,3×5) 1,5
Druh platby	0,25	1,25	1	1,25
Reference	0,17	0,85	0,85	0,85
Certifikace	0,17	0,34	0	0,34
Ekologická šetrnost výrobků (služeb)	0,11	0,55	0,55	0,55
Celkem	1	4,49	3,9	4,49
Pořadí		1	2	1

Tab. 11. Hodnocení potenciálních a nově vybíraných dodavatelů na základě vah kritérií

Zdroj: vlastní zpracování

Přiřazením vah jednotlivým kritériím se pořadí dodavatelů nezměnilo, nejlepším dodavatelem je D1 a D3, naopak nejhorším (tj. s nejmenším počtem bodů) je D2, jakožto i v předchozím hodnocení na základě jednoduché bodovací metody. V rámci tohoto samostatného porovnávání mezi vybranými třemi dodavateli se pořadí nemění, ale v rámci Katalogu schválených dodavatelů by mohla být zaznamenána změna umístění dodavatelů a to díky zanesení citlivosti kritérií do hodnocení.

- *Realizace průběžného hodnocení dodavatelů*

Společnost Alika a.s. provádí komplexní způsob hodnocení dodavatelů (tj. hodnocení 1 krát do roka), a proto se navrhuje např. u potenciálních vysokoobrátkových dodavatelů provádět průběžné hodnocení dodavatelů (tj. např. pravidelné čtvrtletní hodnocení), které je přínosné pouze v případě, že dochází k častým změnám ve výkonnosti dodavatelů.

Vždy je důležité vědět, že i když dodavatel dosáhne plného počtu bodů při hodnocení, tak to neznamena, že jde o špičkového a bezchybného dodavatele.

Podle Šlapoty by se v systému hodnocení nikdy neměl objevit dodavatel ohodnocený na 100 %, protože špičkoví dodavatelé neexistují, vždy je co zlepšovat. [9]

8.2 Kritéria pro volbu vhodného dodavatele

- *Rozšíření oblasti kritérií při výběru a hodnocení dodavatelů*

V rámci hodnocení a výběru dodavatelů využívá společnost Alika a.s. základní kritéria pro stanovení pořadí a zařazení dodavatelů do jednotlivých skupin v Katalogu schválených dodavatelů. Základní škála kritérií poskytuje společnosti nízkou informovanost a přehlednost o činnosti dodavatelů.

Návrhem pro společnost je tedy rozšíření oblasti hodnotících kritérií o další kritéria, která by pomohla společnosti usnadnit rozhodování při volbě a výběru dodavatelů.

Navrhovanými kritérii mohou být např.:

- certifikace/zavedené systémy (mezinárodní potravinový standard IFS, sdružení britských maloobchodních řetězců BRC,...) a úroveň certifikace,
- reference/od společností.

Kritéria hodnocení a výběru dodavatelů se navzájem kryjí, proto je důležité vybrat přiměřený počet nejvýznamnějších kritérií, který by usnadnil práci ředitele nákupu při výběru a schvalování dodavatelů. Výběr nepřiměřeného počtu kritérií by mohl vést k nevyužití některých kritérií a k administrativní náročnosti každého pracovníka, který je odpovědný za řízení portfolia dodavatelů.

Na základě tohoto doporučení byla sestavena a rozšířena oblast kritérií u potenciálních a nově vybíraných dodavatelů (PŘÍLOHA PI). Srovnání stávajících a nově navržených kritérií je zobrazeno v nadcházející tabulce (Tab. 12.).

Kritéria pro hodnocení potenciálních a nových dodavatelů	Stávající kritéria	Návrh nových kritérií
K1	nabízená cena	nabízená cena
K2	nabízené dodací podmínky	druh platby
K3	nabízená jakost	reference
K4	ekologická šetrnost výrobků (služeb)	certifikace
K5	–	ekologická šetrnost výrobků (služeb)

Tab. 12. Stávající a nově navržená kritéria u potenciálních a nově vybíraných dodavatelů

Zdroj: vlastní zpracování

V návrhu nových kritérií byla zachována stávající kritéria nabízená cena a ekologická šetrnost výrobků (služeb). Dále se rozšířila oblast nových kritérií o druh platby, reference a certifikace, jejichž znalost je pro společnost významnější v rámci celkových posouzení nabídek potenciálních a nových dodavatelů.

8.3 Dodavatelský audit

- *Dotazníky pro dodavatele obalů, surovin a obchodního zboží*

V dosavadním systému společnost Alike a.s. provádí dodavatelský audit na základě vlastního rozhodnutí u nejvíce obrátkových dodavatelů, kteří poskytují vedle jiných zboží (služeb) i strategické komodity. Problém tedy spočívá v neexistenci systému, který by určil adepty na provedení dodavatelského auditu.

Novým způsobem a řešením, které analyzuje rizikovost dodavatelů, je dotazník (PŘÍLOHA PII) pro všechny dodavatele obalů, surovin a obchodního zboží. Dotazník je sestaven v souladu s vyhláškami Evropské unie a normami České republiky.

Postup analýzy rizika na základě dotazníku

- Před zahájením spolupráce s novým dodavatelem je provedena analýza rizika na základě dotazníku pro výběr nových dodavatelů. V případě, že z analýzy vyplyne nutnost auditu společnosti, je tento audit proveden před zahájením první dodávky.
- Četnost následných auditů je poté nastavena na základě neshod (Tab. 13.) zjištěných při prvním auditu a množství předpokládaného odběru zboží. V případě, že z analýzy rizika nového dodavatele není nutné provést prvotní audit, je dodavatel zařazen do plánu auditů na základě zpětného hodnocení dodavatelů prováděného 1 × ročně.

Díky spolupráci s ředitelkou nákupu byla sestavena nadcházející tabulka (Tab.13.), která zaznamenává četnost auditů v závislosti na počtu neshod nalezených při prvním auditu a množství předpokládaného odběru zboží.

Neshoda/Odběr	50-100 % dané komodity/ rok	20-50 % dané komodity/ rok	0-20 % dané komodity/ rok
Kritická neshoda	po splnění nápravných opatření	po splnění nápravných opatření	po splnění nápravných opatření
Velká neshoda	zaslání důkazů o splnění nápravných opatření, audit poté v půlročním intervalu	zaslání důkazů o splnění nápravných opatření, audit poté v intervalu 2 let	zaslání důkazů o splnění nápravných opatření, audit na základě zpětného hodnocení dodavatele
Malá neshoda	zaslání důkazů o splnění nápravných opatření, audit poté v ročním intervalu	zaslání důkazů o splnění nápravných opatření, audit na základě zpětného hodnocení dodavatele	zaslání důkazů o splnění nápravných opatření, audit na základě zpětného hodnocení dodavatele
Ostatní	při změně technologie, přestěhování	-	-
Dosažení < 80 %	následný audit do 6 měsíců	následný audit do 6 měsíců	následný audit do 6 měsíců

Tab. 13. Četnost následujících auditů

Zdroj: vlastní zpracování

9 PŘÍNOSY NÁVRHŮ PRO SPOLEČNOST ALIKA A.S.

9.1 Využití vhodné metody při výběru dodavatelů

Díky určení relativní důležitosti kritérií by mohlo dojít ke změně umístění dodavatelů v Katalogu schválených dodavatelů společnosti Alika a.s.. Společnost by tedy měla seřazeny dodavatele na základě preferencí kritérií společnosti, což by vedlo k efektivnějšímu a přesnějšímu rozhodování společnosti při výběru dodavatele. Navíc zavedení metody, která mimo bodového hodnocení zohledňuje i významnosti kritérií (tj. váhy kritérií), by nebylo nijak náročné a ani by nedošlo ke změně současného systému, pouze k jeho upřesnění. Přínosem pro společnost je objektivní srovnání dodavatelů, nízká náročnost zavedení a zvýšení diference mezi jednotlivými dodavateli.

9.2 Realizace průběžného hodnocení dodavatelů

Realizace průběžného hodnocení dodavatelů (tj. pravidelné čtvrtletní hodnocení) společnosti přinese výhody a to z hlediska dohledu a kontroly nad novými nebo stávajícími vysocekoobrátkovými dodavateli, kteří jsou problémoví a to zejména v opakující se změně vývoje (tj. pozitivní, negativní změna) primárních kritérií (tj. kvalita a spolehlivost dodávky, cena). V rámci tohoto přehledu bude společnost znát vývoj bodového hodnocení těchto primárních kritérií a poté se může rozhodnout, zda i nadále spolupracovat s dodavatelem či nikoliv. Přínosem pro společnost tedy je zvýšení informovanosti o dodavatelích, efektivnější dohled a kontrola nad jejich činností a objektivnější rozhodovací schopnost při výběru a hodnocení dodavatelů.

9.3 Rozšíření oblasti kritérií při výběru a hodnocení dodavatelů

Rozšíření a změna oblasti kritérií je pro společnost velice důležitá a to z hlediska primárního určení kritérií, které jsou klíčem k celkovému hodnocení a výběru dodavatelů. Stávající kritéria byla u potenciálních a nově vybíraných dodavatelů nedostačující, proto byla navržena nová kritéria, která jsou uvedena v PŘÍLOZE PI, zaručující společnosti kvalitní a podstatné informace o dodavatelích, které povedou i ke snížení administrativní náročnosti pracovníků podílejících se na procesu výběru a hodnocení dodavatelů. Dotazník (PŘÍLOHA PI), jehož součástí jsou nově navržená kritéria pro potenciální a nově vybírané dodavatele,

byl schválen ředitelkou nákupu a bude tedy zařazen do organizační směrnice Nakupování, z čehož vyplývá, že společnost využije nově navržená kritéria v dotazníku pro hodnocení potenciálních a nových dodavatelů, kteří pak budou zařazeni na základě dotazníku do Katalogu schválených dodavatelů.

Přínosem je tedy objektivní pomoc při rozhodování o výběru dodavatele, zpřesnění, obměna a aktualizace dosavadní škály kritérií, která nevystihovala aktuální požadavky společnosti na nové dodavatele.

9.4 Dotazníky rozhodující o provedení dodavatelského auditu

Zavedení dotazníků (PŘÍLOHA PII) do společnosti je krátkodobé, ale i tak už společnost zaznamenala ulehčení a přesnější postupy při rozhodování o provedení dodavatelského auditu. Dotazníky budou tedy zařazeny do organizační směrnice Nakupování a následně proběhne vyhodnocení dotazníků a na to navazující sestavení Plánu dodavatelských auditů na příslušný rok.

Dotazník (PŘÍLOHA PII) a s ním spojené náležitosti již pomáhají společnosti zkrátit časovou frekvenci, snížit náklady a zvýšit efektivitu činností při sestavování a schvalování Plánu dodavatelských auditů na daný rok.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce, která je zaměřená na zhodnocení nákupního procesu podniku, byla analýza nákupního procesu a to především v oblasti vyhodnocení stávajícího systému výběru a hodnocení dodavatelů, zejména strategických položek, kde dodavatelé jsou pro společnost důležití a jejich hodnocení je z hlediska potřeb společnosti Alika a.s. přínosné. Formulací návrhů, které vedly k odstranění problematických míst u postupu výběru a hodnocení dodavatelů, došlo k naplnění stanoveného cíle bakalářské práce.

V rámci stávajícího zhodnocení nákupního procesu zaměřeného na výběr a hodnocení dodavatelů byli mimo postupů, kritérií a dodavatelského auditu srovnáni a vyhodnoceni i vybraní dodavatelé strategických komodit ve společnosti Alika a.s.. Dodavatelé byli porovnáváni na základě jednoduché bodovací metody během roků 2009-2011, kde toto hodnocení přineslo kolísající bodový vývoj u primárních kritérií (tj. cena, spolehlivost a kvalita dodávek), z čehož je patrné, že pozitivní vývoj jednoho kritéria (např. ceny) ovlivnil negativně vývoj jiného primárního kritéria (např. spolehlivosti dodávek). Tento fakt je pro společnost snesitelný a uznatelný pouze v tom případě, že na úkor vysoké spolehlivosti a kvality dodávek je společnost ochotna akceptovat negativní vývoj (tzn. vyšší hodnotu) u ceny, naopak by to bylo pro společnost nepřijatelné.

Po zhodnocení postupů a činností při výběru a hodnocení dodavatelů, byly shledány v oblasti metod, časového intervalu komplexního hodnocení, kritérií a auditu dodavatelů nedostatky, které vedly k vytvoření návrhů a dotazníků, na základě kterých byly vyzkoušeny a navrženy nové způsoby pro zlepšení efektivnosti nákupního procesu.

V dotazníku pro potenciální a nově vybírané dodavatele (PŘÍLOHA PI) byla rozšířena škála hodnotících kritérií, na jejichž základě byli dodavatelé porovnáni a to nejen dle jednoduché bodovací metody, ale také pomocí určení významnosti jednotlivých kritérií. Tento dotazník byl schválen ředitelkou nákupu a dále bude zahrnut do organizační směrnice *Nakupování*, kde nahradí stávající kritéria, postup hodnocení a výběru potenciálních a nových dodavatelů.

Dotazníky, rozhodující o provedení dodavatelských auditů z pokladů analýzy rizika dodavatelů (PŘÍLOHA PII), byly zavedeny do praxe a zaznamenaly přínos v rámci provádění a četnosti dodavatelských auditů na příslušné roky.

Společnost Alike a.s. se snaží o dlouhodobé partnerství a spolupráci mezi vysokoobrátkovými stávajícími a potenciálními dodavateli, a proto je pro společnost důležité využívat efektivního systému a informací při výběru a hodnocení dodavatelů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE:

- [1] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-805-3.
- [2] EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: Jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.
- [3] LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa M. *Logistika.* Vyd. 2. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0504-0.
- [4] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: Učebnice pro ekonomické a obchodně podnikatelské fakulty.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [5] MÁLEK, Zdeněk a ČUJAN, Zdeněk. *Základy logistiky.* Vyd. 1. Zlín: Fakulta Technologická, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-729-3.
- [6] NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti: Principy, postupy a metody.* Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [7] SCHULTE, Christof. *Logistika.* Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. ISBN 80-85605-87-2.
- [8] STEHLÍK, Antonín a KAPOUN, Josef. *Logistika pro manažery.* Vyd. 1. Praha: Ekopress, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-86929-37-8.
- [9] ŠLAPOTA, Boris, GRABARCZYK, Kamil a LETÁK, Jiří. *Nákup?.* Havířov: Question Marks, 2005. Head Hunter's Handbook.
- [10] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu.* Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- [11] ALIKA: Ořechy a ořechové polotovary. *ALIKA_orechove_polotovary.pdf* [online]. 2006-2010 [cit. 2012-03-03].
Dostupné z: http://www.alika.cz/files/ALIKA_orechove_polotovary.pdf.

INTERNÍ MATERIÁLY:

- [12] ALIKA A.S. *Dokumentace systému řízení jakosti: Organizační směrnice: OS 4.4./04: Nakupování*. 4. vyd. Čelčice, 2011.
- [13] ALIKA A.S. *Dokumentace systému řízení jakosti: Příkaz generálního ředitele: PGŘ 01/11: Politika a cíle jakosti na r. 2011*. 1. vyd. Čelčice, 2011.
- [14] ALIKA A.S. *Plán nákupu surovin a obchodního zboží pro rok 2010: Organizační směrnice: OS 04.03./03*. 3. vyd. Čelčice, 2010.
- [15] ALIKA A.S. *Profil společnosti Aliko a.s.* Čelčice, 2011.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BRC	British retail consortium scheme.
CCP	Critical control point.
CMR	Mezinárodní nákladní list.
ČEPOS	Česká potravinářská obchodní a.s..
FSSC 22000	The Food Safety System Certification scheme 22000.
HACCP	Hazard analysis critical control point.
IFS	International food standard.
ISO 22000	International Standard Organisation 22000.
Řízení DDD	Systém řízení deratizace, dezinfekce, dezinfekce.
SAP	Systems, applications and products in data processing.
SŘJ	Systém řízení jakosti.

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1. Hodnocení dodavatele D1- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií.....</i>	<i>47</i>
<i>Graf 2. Hodnocení dodavatele D2- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií.....</i>	<i>48</i>
<i>Graf 3. Hodnocení dodavatele D3- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií.....</i>	<i>49</i>
<i>Graf 4. Hodnocení dodavatele D4- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií.....</i>	<i>50</i>
<i>Graf 5. Hodnocení dodavatele D5- srovnání bodového ohodnocení jednotlivých kritérií.....</i>	<i>51</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Opatřovací (pořizovací) logistika [8]</i>	12
<i>Obr. 2. Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [4]</i>	13
<i>Obr. 3. Pět fází při výběru dodavatelů a řízení</i>	22
<i>Obr. 4. Nákupní proces v podniku</i>	32
<i>Obr. 5. Organizační struktura útvaru nákupu</i>	33
<i>Obr. 6. Vzájemné vazby mezi útvarem nákupu a ostatními podnikovými útvary</i>	33

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Kritéria výběru a hodnocení dodavatelů [7]</i>	24
<i>Tab. 2. Hlavní nakupované suroviny a obchodní zboží</i>	34
<i>Tab. 3. Podnikem stanovená kritéria pro hodnocení dodavatelů</i>	39
<i>Tab. 4. Bodová stupnice hodnotící jednotlivé dodavatele</i>	40
<i>Tab. 5. Základní údaje o hodnocených dodavatelích</i>	44
<i>Tab. 6. Hodnocení vybraných dodavatelů strategických komodit za rok 2009</i>	45
<i>Tab. 7. Hodnocení vybraných dodavatelů strategických komodit za rok 2010</i>	45
<i>Tab. 8. Hodnocení vybraných dodavatelů strategických komodit za rok 2011</i>	46
<i>Tab. 9. Nově navržená kritéria a váhy pro potenciální a nově vybírané dodavatele</i>	55
<i>Tab. 10. Hodnocení potenciálních a nově vybíraných dodavatelů na základě vah kritérií</i>	56
<i>Tab. 11. Hodnocení potenciálních a nově vybíraných dodavatelů na základě vah kritérií</i>	56
<i>Tab. 12. Stávající a nově navržená kritéria u potenciálních a nově vybíraných dodavatelů</i>	58
<i>Tab. 13. Četnost následujících auditů</i>	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI Dotazník pro potenciální a nově vybírané dodavatele.

Příloha PII Dotazník rozhodující o dodavatelském auditu na základě analýzy rizikovosti dodavatelů.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO POTENCIÁLNÍ A NOVĚ VYBÍRANÉ DODAVATELE



DOTAZNÍK PRO NOVÉ A POTENCIÁLNÍ DODAVATELE

Vyplní ALIKA a.s. před zasláním dotazníku

Datum vyplnění:	Název dodavatele, kontaktní osoba, adresa: "D2"
Druh dodávky: LEPÍČÍ PÁSKY	

Vyplní referent/asistent ředitele pro nákup ALIKA a.s. po obdržení dotazníku

Datum vyplnění: 25.4.2012	
Kritéria:	Bodové hodnocení
Nabízená cena	5
Druh platby (splatnosti faktur)	4
Reference	5
Certifikace	0
Ekologická šetrnost výrobků (služeb)	5
Celkový počet bodů:	19

Vyplní dodavatel

Nabízená cena:

18,90 Kč/KS

Druh platby (splatnosti faktur):

Zaškrtněte hodící se kritérium, v případě kritéria 21 DNŮ A VÍCE uveďte i celkový počet dnů splatnosti faktur.

Kritéria:	
<input type="radio"/> Platba předem	
<input type="radio"/> V hotovosti	
<input type="radio"/> 7 dnů	
<input type="radio"/> 14 dnů	X
<input type="radio"/> 21 dnů a více	
Celkový počet dnů:	

Reference:

Zaškrtněte hodící se kritérium, v případě kritérií ČESKÉ a EVROPSKÉ SPOLEČNOSTI vyjmenujte vaše významné odběratele.

Kritéria:	
<input type="radio"/> Žádná	
<input checked="" type="radio"/> České společnosti	X
LEDA, EMOS, BATA, GIENGER, WALMARK, FAST, KNOTR, MASOVA, DR. MAX, LÉČARNA OJ.	
<input type="radio"/> Evropské společnosti	

Certifikace:

Zaškrtněte hodící se kritérium, v případě kritérií BRC a IFS rozlište, zda se jedná o nižší nebo vyšší stupeň certifikace.

Kritéria:	
<input checked="" type="radio"/> Žádná	X
<input type="radio"/> BRC	
Nižší stupeň	
Vyšší stupeň	
<input type="radio"/> IFS	
Nižší stupeň	
Vyšší stupeň	
<input type="radio"/> Jiná	

Ekologická šetrnost výrobků (služeb):

Zaškrtněte hodící se kritérium, kde ekologickou šetrnost výrobků (služeb) posuzujete na základě % recyklace výrobků (služeb).

Kritéria (posouzení kritérií na základě % recyklace):	
<input type="radio"/> 0 %	
<input type="radio"/> 50 %	
<input type="radio"/> 70 %	
<input type="radio"/> 80 %	
<input checked="" type="radio"/> 100 %	X

Datum vyplnění:	Jméno, funkce:	Telefon:
-----------------	----------------	----------

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK ROZHODUJÍCÍ O DODAVATELSKÉM AUDITU NA ZÁKLADĚ ANALÝZY RIZIKOVOSTI DODAVATELŮ



DOTAZNÍK PRO DODAVATELE OBALŮ

Vyplní ALIKA a.s. před zasláním dotazníku

Datum vyplnění:	Název dodavatele, kontaktní osoba, adresa:
Druhy dodávaných obalů	Použití (primární, sek., ter.)

Vyplní manažer kvality ALIKA a.s. po obdržení dotazníku

Datum vyplnění:	Nutné provést dodavatelský audit ANO NE
Zdůvodnění:	

Vyplní dodavatel

Lokalita/y výrobního závodu/ů dodavatele (v případě více výrobních závodů nutno specifikovat které obaly jsou vyráběny v které lokalitě)	
--	--

Je každá výrobní lokalita certifikovaná vlastníkem certifikátu IFS/BRC/FSSC 22000/ISO 22000?

Lokalita výrobního závodu dodavatele	Druh certifikátu	Certifikační firma

Reference. Vyjmenujte vaše významné odběratele.

--

Specifikujte způsob prevence před kontaminací cizími předměty (postupy řízení skla, nožů, jehel, optiscany, kamery, detektor, rentgen atd.).

- Specifikujte umístění tohoto zařízení a popřípadě limity detekce.
- V případě více lokalit- vyjmenujte zvlášť pro každou lokalitu.
- V případě více výrobních linek uveďte, která surovina nebo skupina surovin se nachází na které lince a definujte pro každou linku a /nebo skupinu surovin limity detekce.

Produkt	Linka	Eliminace cizích předmětů, Limity detekce

Které analýzy důležité pro bezpečnost produktu provádíte a jak často (patogenní mikroorganismy, těžká rozpouštědla, kovy, migrace atd.)?

Druh rozboru	Skupiny výrobků	Frekvence

Definujte CCP pro každou skupinu výrobků, způsob a frekvenci monitoringu.

Popis CCP	Skupiny výrobků	Frekvence a způsob monitorování

Jakým způsobem zajišťujete ochranu před škůdci...

--

Datum vyplnění:	Jméno, funkce:	Telefon:
-----------------	----------------	----------