

Analýza nákupního procesu a hodnocení dodavatelů v podniku

Vilém Schmidt

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: **Vilém SCHMIDT**
Osobní číslo: **L09322**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Analýza nákupního procesu a hodnocení dodavatelů
v podniku**

Zásady pro vypracování:

1. Nákupní proces a hodnocení dodavatelů
 2. Cíle a metodika bakalářské práce
 3. Představení společnosti Vagris a.s.
 4. Analýza nákupního procesu a systému hodnocení dodavatelů v podniku Vagris a.s.
 5. Návrhy a doporučení na zlepšení průběhu nákupního procesu a vyhodnocování dodavatelů v podniku Vagris a.s.
-

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

[1]GROS, Ivan; GROSOVÁ, Stanislava. Tajemství moderního nákupu. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006. 183 s. ISBN 80-7080-598-6.

[2]LAMBERT, Douglas M, ELLRAM, Lisa M, STOCK, James R. Logistika. Vyd.2., Praha: Computer Press, 2004. 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

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

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Xénie Lukoszová, Ph.D.

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce:

15. prosince 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2012

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti dne 9.5.2012



.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je „Analýza nákupního procesu a hodnocení dodavatelů v podniku.“

Teoretická část se zabývá charakteristikou nákupu, popisem jednotlivých činností v oblasti nákupu. V druhé části je podrobněji rozepsán důvod hodnocení dodavatelů a samostatné systémy hodnocení dodavatelů včetně názorných vzorových příkladů, které jsou uvedeny pro jasnější pochopení postupu hodnocení jednotlivých metod.

Praktická část je věnována společnosti Vagris a.s., charakteristice výrobní činnosti a popisu činností zaměřených na nákup. Dále jsou zde aplikované jednotlivé metody hodnocení dodavatelů na konkrétních případech této firmy. Na základě zhodnocení jednotlivých oblastí jsou stanovena vhodná opatření pro zlepšení nákupní činnosti.

Klíčová slova: nákup, hodnocení dodavatelů

ABSTRACT

The theme of this work is „Purchasing Process Analysis and Suppliers' Evaluation in a Company.“

The theoretical part is deal with characteristic of purchase, description of individual processes in purchase area. In second part is in more detail described reason for evaluating of suppliers and separate systems for evaluation suppliers including illustration examples, which are listed for a better understanding of the evaluation process of each method.

The practical part is attended to company Vagris a.s., characteristic of manufacturing activity and description of activities for purchase. Furthermore, there are applied individual methods of suppliers' evaluation on particular cases of this company.

Based on review of individual areas are appointed efficient arrangement to improve the purchasing activity.

Keywords: purchasing, supplier evaluation

Na tomto místě bych rád poděkoval doc. Ing. Xenii Lukoszové, Ph.D za cenné rady a odborné připomínky, kterými přispěla ke zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji společnosti Vagris a.s. za poskytnuté informace.

Motto:

"Postavte se překážkám a udělejte s nimi něco. Zjistíte, že nemají ani z poloviny sílu, kterou si myslíte, že mají." - Norman Vincent Peale

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NÁKUPNÍ PROCES A HODNOCENÍ DODAVATELŮ	11
1.1 ZÁKLADY NÁKUPU	11
1.1.1 Základní pohled na nákup a jeho charakteristika	11
1.1.2 Objekty a formy nákupu.....	12
1.1.3 Funkce a úkoly nákupní činnosti.....	14
1.1.4 Základní cíle nákupu	18
1.1.5 Fáze nákupního procesu v organizaci	20
1.1.6 Diferencovaný systém řízení zásob.....	23
1.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ	26
1.2.1 Výběr vhodných dodavatelů	26
1.2.2 Metody hodnocení dodavatelů	30
1.2.3 Vyhodnocení spolupráce s dodavateli.....	34
2 CÍLE A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VAGRIS A.S.	38
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
3.3 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE	40
3.4 SORTIMENT	41
3.5 POSLÁNÍ A CÍL SPOLEČNOSTI	44
4 ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU A SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ V PODNIKU VAGRIS A.S.	45
4.1 ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU OBALOVÉHO MATERIÁLU	45
4.1.1 Organizační struktura úseku Nákup a export	45
4.1.2 Cíle nákupu	46
4.1.3 Základní pravidla a podklady pro nákup.....	46
4.1.4 Smluvní podmínky nákupu a jejich evidence	46
4.1.5 Řízení zásob	48
4.1.6 Analýza fází nákupního procesu	49
4.1.7 Analýza ABC	52
4.2 ANALÝZA HODNOCENÍ DODAVATELŮ OBALOVÉHO MATERIÁLU	53
4.2.1 Proces výběru dodavatelů	53
4.2.2 Proces hodnocení dodavatelů	54
4.2.3 Aplikace metod hodnocení dodavatelů	57
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ PRŮBĚHU NÁKUPNÍHO PROCESU A VYHODNOCOVÁNÍ DODAVATELŮ V PODNIKU VAGRIS A.S.	61
5.1 NÁKUPNÍ PROCESU OBALOVÉHO MATERIÁLU	61
5.2 HODNOCENÍ DODAVATELŮ OBALOVÉHO MATERIÁLU	62
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	64

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
SEZNAM OBRÁZKŮ	67
SEZNAM TABULEK.....	68
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je analýza nákupního procesu a hodnocení dodavatelů v podniku. Problematika nakupování provází člověka už od okamžiku, kdy zjistil, že si není schopen si zajistit k životu vše potřebné sám. Od počáteční jednoduché směny zboží se postupem času proměnil nákup v často složitý řetězec procesů, který v moderních organizacích je zabezpečován i desítkami specializovaných zaměstnanců.

Rozvoj nákupu se začal postupem času promítat i do vývoje vzájemných vztahů mezi dodavateli a těmi, kteří je od nich nakupovali. Úroveň vztahů mezi dodavatelem a odběratelem je velmi často zásadní i pro finální produkty vytvářené odběratelskými organizacemi, míru spokojenosti a loajalitu individuálních spotřebitelů. V současnosti už prakticky neexistuje organizace, která by něco nenakupovala.

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracovány převážně literární podklady, které danou problematiku nákupního procesu a hodnocení dodavatelů popisují. Nakonec teoretické části je popsána metodika a cíle bakalářské práce.

Počátkem praktické části je představení společnosti Vagris a.s. Další část je věnována analýze nákupního procesu a systému hodnocení dodavatelů v podniku Vagris a.s. V závěrečné části jsou zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení průběhu nákupního procesu a vyhodnocování dodavatelů v podniku Vagris a.s.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NÁKUPNÍ PROCES A HODNOCENÍ DODAVATELŮ

1.1 Základy nákupu

1.1.1 Základní pohled na nákup a jeho charakteristika

Na oblast nákupu se v minulosti pohlíželo jako na obslužnou funkci v organizaci, která měla jasně vymezení zodpovědnosti v plnění požadavků např. výroby nebo jiných interních funkcí podniku na nákup materiálu. Její povinností již však už nebylo například, zkoumat zda jsou všechny tyto potřeby oprávněné, snažit se o vybudování dlouhodobých dobrých vztahů s dodavateli nebo rozumět potřebám koncových zákazníků.

Tento způsob práce velmi výrazně omezovalo možnosti, kterými mohla funkce nákupu přispět ke zvýšení rentability organizace. Pracovníci nákupu se podle tohoto scénáře zaměřovali na poměrně úzký okruh svých činností, jejichž cílem bylo zajistit požadavky interních útvarů v organizaci – provozních jednotek, obchodu, marketingu a dalších, kteří něco potřebovali obstarat z vnějších zdrojů. Rozsah nákupních činností byl jasně definován a omezen jinými činnostmi uvnitř organizace.

Nákup sice měl svou určitou klíčovou roli při zajišťování hladkého chodu výrobních a jiných operací v organizaci, neboť zabezpečoval spolehlivé zdroje dodávek, ale zdaleka toho nebylo dosaženo při nejnižších celkových nákladech. Nákupní činnost obvykle nebyla považována za oblast strategického významu, ale v mnoha případech přitom mohla funkce nákupu přímo ovlivnit celkový hospodářský výsledek například podniku tím, že by vyjednala lepší ceny placených dodavatelům.

Za posledních 30 let se snaží postupně organizace dávat svým oddělením nákupu více volnosti při provádění jejich aktivit a pracovníci nákupu v některých případech sami převzali svou iniciativu a snažili se postupně rozšířit svou úlohu s cílem více přispívat organizaci jako celku. [6]

Z určitého hlediska je možné materiálové hospodářství a nákup brát jako synonyma, které má za objekt své činnosti neutrální název materiál. Obecně pod tento pojem z pohledu nákupu zahrnujeme nejen základní, případně doposud neopracované, suroviny, ale i různé sestavy, polotovary i hotové výrobky. Další objekty nákupu mohou být například stroje a zařízení, obchodní zboží nebo služby. Předmětem nákupní činností nemusí být tedy jen

materiál v užším slova smyslu, ale může to být každý fyzický produkt a každá služba, které podnik nemůže sám vyrobit a je zde odkázán na externí dodávky.

Nákup představuje proces, který má za úkol vytvářet činnosti, jejímž je zajištění výrobních materiálů, zařízení a služeb pro interní zákazníky ve výrobě, vývoji, pomocných a obslužných procesů i ve správě. Vyžaduje to mít k dispozici nástroje, na základě kterých je možné analyzovat všechny tyto potřeby, jejich přesnou specifikaci, hledat potenciální dodavatele, hodnotit je, samozřejmě s cílem vytváření dlouhodobých pozitivních vztahů s dodavateli. Na druhé straně z toho plynou úkoly, které musí nákup plnit uvnitř své organizace, tj. plánování termínů a množství spotřeby, řízení zásob, určování a optimalizace dodacích množství a termínů, tj. provádění materiálové dispozice. V neposlední řadě má také svou účast na příjmu materiálu na straně vstupu do podniku a na jeho skladování. [14]

„Na základě toho je možno chápat pojem nákup jako:

- ❖ *funkci – jako významný úkol v rámci souboru podnikových aktivit,*
- ❖ *proces – jako průběh dispozice s dodávaným zbožím,*
- ❖ *organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.“¹*

1.1.2 Objekty a formy nákupu

Pokud podnik přijímá dnes už bezpodmínečně tržní orientaci a jsou jeho požadavky na zvyšování konkurenční schopnosti na straně prodeje, tak nemá jinou možnost než přijmout i otázku uplatnění principů na straně nákupu. Znamená to řadu opatření, která mění pasivní přístup nákupu na aktivní, který má spoluúčast na volbě materiálu v rámci přípravy výroby, podílí se na tvorbě materiálových standardů a také na volbě substitučních materiálů. Obecně je možné definovat, že pro výrobu jsou zapotřebí tři nejdůležitější vstupy: půda, kapitál, práce, které můžeme následně označit v souladu s funkcí opatřování jako všeobecné objekty opatřování.

Je možné označovat, že základní subjekty nákupu jsou zástupci dodavatelů tj. obchodní zástupci a zástupci odběratelů tj. reprezentování jako nákupčí nebo manažeři nákupu, tak objekty nákupu představují nakupované vstupy. [7]

¹ SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. 206 s.

„V průmyslových podnicích rozlišujeme následujících sedm kategorií nakupovaných průmyslových výrobků.

1. Suroviny (dřevo, uhlí, zemědělské plodiny) jsou výrobky, které jsou dodávány v původním přírodním stavu, často jsou jejich dodavatelské trhy regionálně koncentrovány, což vyvolává zvýšené logistické náklady. Tyto vstupy jsou navíc obvykle objemově i prostorově náročné a vyskytují se v různé kvalitě.

2. Procesní základní materiály, meziprodukty (plasty, sklo, řezivo, stavební materiál) jsou výrobky, které vyžadují další opracování, než získají podobu finálního výrobku nebo jeho dílů, jehož součástí se v procesu přeměn stávají.

3. Doplnkový režijní materiál (čisticí prostředky, mazadla, kancelářské potřeby) se v podnicích vyskytují ve velkých množstvích a rozmanitosti. Slouží k zabezpečení jak výrobních, tak i nevýrobních procesů, bývají nakupovány od velkého množství dodavatelů, čímž přispívají ke zvýšení nákladů. Pro podnik obvykle představují významný zdroj úspor.

4. Komponenty, díly, polotovary (motory, ovladače, výkovky) jsou obvykle buď plně hotovy, nebo určeny pro přímou montáž, popřípadě vyžadují jen minimální opracování či úpravu. Při jejich nákupu je zapotřebí klást důraz na vymezení technických parametrů a jakosti.

5. Zařízení (vybavení pracovišť, dopravní prostředky, počítače, stroje) jsou zboží investičního charakteru jak pro výrobní, tak nevýrobní účely. Jedná se o rozmanité a finančně náročné zboží, u něhož je důležitá spolehlivost, přesnost, úspornost fungování, cena pořízení ve vztahu k provozním nákladům.

6. Systémy (výrobní linky, informační systémy) jsou kombinované, systémově propojené zboží investičního charakteru, jehož existuje je nezbytná pro kontinuální průběh logistických a manažerských procesů jak ve výrobě, tak v obchodě. Obvykle vykonávají několik funkcí a mají velký podíl na ekonomických výsledcích firmy. Jsou pro ně typické vysoké finanční náklady na pořízení a vysoká transakční rizika.

7. Služby (opravy, údržba, propagace, čištění, doprava, výzkum) jsou aktivity nehmotné povahy, které většinou jen nepřímě přispívají k vytvoření finálních výrobků. Jejich význam však v současném tržním prostředí neustále roste (např. zajistil růst prodeje je

nemyslitelné bez marketingu), z hlediska jejich nehmotnosti jsou obtížně porovnatelné a navíc značně proměnlivé (v závislosti na konkrétním poskytovateli).“²

Pořízení výše uvedených objektů může nákup nabýt z jedné ze tří typických forem:

- nákup přímý – jednotná platba nebo platba na splátky v dohodnutém časovém intervalu při nákupu na půjčku,
- nákup na leasing – sice nevyžaduje okamžitě tak vysoké výdaje, ale obvykle je tato forma v konečném zúčtování dražší,
- pronájem – tato forma se používá například při využití výrobního zařízení pouze na krátkodobé časové období. [7]

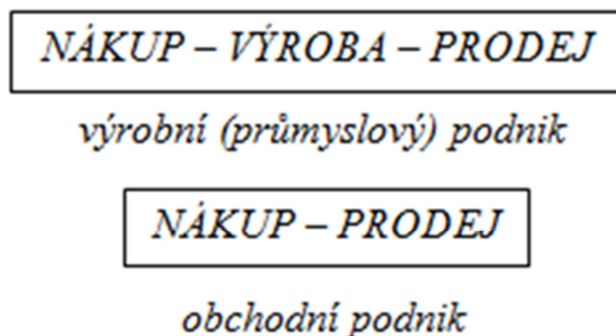
1.1.3 Funkce a úkoly nákupní činnosti

Funkce nákupu se stále rozvíjí, protože podniky stále více automatizují řadu činností, nebo se tyto činnosti zajišťují formou u externích dodavatelů a tím se postupně zvyšuje objem finančních prostředků na externí nákupy. Tento trend znamená snížení vlastních prostředků na pracovní síly uvnitř podniku a tím funkce nákupu získává čím dál větší pozornosti.

Z mnoha hledisek se dostala funkce nákupu na pomyslnou křižovatku svého dalšího vývoje. Spousta činností, které v minulosti představovaly hlavní náplň této funkce se postupně eliminují či automatizují. Takové činnosti jako vytváření objednávek, kompletování dodávek nebo telefonické zjišťování stavu zásob byly zcela zrušeny či je možné provádět on-line pomocí elektronické výměny dat. Výsledkem eliminace administrativních činností dostala funkce nákupu daleko větší časový prostor k tomu, aby mohla hrát v rámci podniku daleko aktivnější roli. [6]

Nákup patří do základních podnikových funkcí, a to bez ohledu na to, zda jde o podnik výrobní, obchodní nebo se orientuje na služby. Z logistického pohledu lze podnik rozložit do subsystémů uvedených v následujícím Obr. 1. [7]

² LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004.4 s.



Obr. 1: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [7]

Pomocí tří základních podnikových funkcí je možné znázornit průmyslový podnik:

- **nákupní funkce** – zajišťuje pokrytí podnikových potřeb,
- **výrobní funkce** – zajišťuje vytvoření podnikových výkonů,
- **prodejní funkce** – zajišťuje uplatnění podnikových výkonů na trhu.

V sektoru služeb často dochází k nákupu za účelem zajištění realizace služby, zatímco v obchodě k nákupu zboží zpravidla pro účel dalšího prodeje. [7]

Nákupy představují v různých oborech podnikání v podnicích 30 - 70 % obrátů. Tento podíl postupem času roste, protože podniky vynakládají stále větší část finančních prostředků na podporu své základní specializace s tím, že co v minulosti sami vyráběli, tak stále více nakupují od svých dodavatelských obchodních partnerů. Řízení nákupu nabývá výraznějšího významu, protože při každém výhodném kontraktu je podniku přinášen čistý zisk.

Nákup už se postupně stal strategickým prostředkem v činnosti podniku.

Cílem funkce nákupu v tržním hospodářství je řízení všech činností podniku, které souvisí s nákupem a tato činnost musí fungovat jako středisko zaměřené na zisk, a ne jako centrum nákladů.

Pokud chce být nákup v dnešní době úspěšný, tak musí mít aktivní přehled ve 4 rovinách:

- technické
- obchodní
- průmyslové
- administrativní [9]

„V rovině **technické** by měl nákupce:

- povzbuzovat své interní i externí partnery k uvažování o produktech v kategoriích jejich funkčnosti;
- umět najít dobré dodavatele, při vědomí rozšiřování zdrojů nákupu na celý svět;
- uvádět do svého podniku produkty „zůtrka“, aby podpořil inovaci.

V rovině **obchodní** by měl:

- přispívat svou kupní silou do okolí podniku ke stimulování konkurence mezi různými dodavateli;
- vyjednávat a následně uzavírat s dodavateli jasné, kompletní (úplné, komplexní) a vyvážené smlouvy.

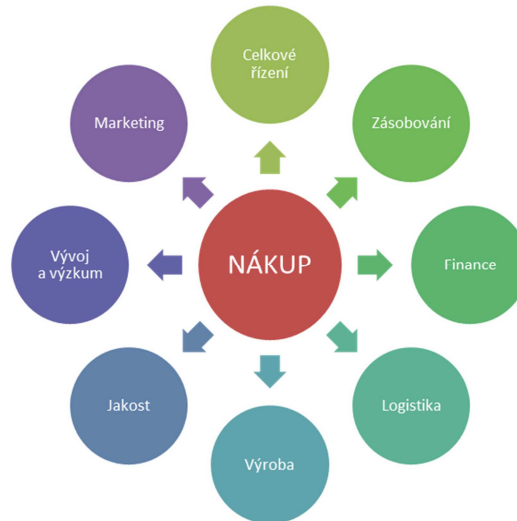
V rovině **průmyslové** by měl znát systém řízení výroby používaný ve vlastním podniku. Jestliže např. se výroba provádí „v nepřetržitém toku“, nákupce si musí uvědomovat všechny etapy výrobního toku jednotlivých výrob (zejména s ohledem na souvislosti mezi podnikem a jeho dodavateli).

V rovině **administrativní** je nákupce vázaný k:

- udržování systému objednávek, dodávek, fakturování atd., shodného se systémem řízení výroby svého podniku, ne jenom ve vztahu k externím dodavatelům, ale také dovnitř podnik;
- vytváření jednotné soustavy měřitelných prvků, umožňujících sledovat stupeň realizace stanovených cílů;
- poskytování plánů „garance jakosti“ pro daný produkt dodavatelům, s cílem porovnání, zda žádná etapa výroby nezůstala opomenuta nebo neprobíhá nesprávným způsobem.

Nová role služeb nákupu podniku vyžaduje zorganizování systému vzájemného komunikování s jinými funkcemi podniku “³ viz. Obr. 2

³ PERROTIN, Roger a HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. Brno: Computer Press, 1999. 10 s.



Obr. 2: Vzájemné vztahy mezi nákupem a ostatními funkcemi v podniku [9]

„Úkoly nákupu lze obecně shrnout takto:

- ujasnění potřeb,
- stanovení velikosti a termínů potřeby,
- hledání dodavatelů,
- volba dodavatele,
- tvorba objednávky,
- kontrola a zaúčtování dodávky,
- skladování,
- vyskladnění,
- sledování spotřeby.“⁴

Východiskem pro zajištění úspěšného nákupu je co nejpřesnější formulace požadavků na vstup. Tyto potřeby je potřeba mít promítnuty do plánu zásobování organizace, obsahujícího u každé položky minimálně tyto údaje viz. Obr. 3 [2]

³ TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007.

Krok	Cíl	Specifika	Vstupní informace
1	stanovení potřeb organizace	- krytí různých potřeb (výrobní, nevýrobní potřeba) - požadavky mnoha útvarů - pestrá paleta výrobků, služeb - odlišné časové rozložení potřeb - časová náročnost kroku	objednávky, předpovědi poptávky, stav zásob, plán zásobování
2	identifikace výrobků a služeb vhodných pro krytí potřeb	- co nejširší výběrová základna - specifikace základních požadavků na kvalitu výrobků, služeb - odhad nákladnosti nákupu	nabídky prodejců, odborný tisk, internetové tržnice, výstavy, veletrhy, nabídky poštou
	identifikace dodavatelů výrobků a služeb	- identifikace možných dodavatelů jednotlivých položek	
3	detailní specifikace potřeb a první výběr dodavatelů	- přesné určení požadavků na nakupované výrobky a služby - první redukce dodavatelů podle vybraných kritérií	interní požadavky útvarů firmy na výrobky a služby, požadavky zákazníků
4	oslovení reálných dodavatelů	- formulace požadavků, kritérií na výrobky a služby pro výběrové řízení - výzva k účasti na výběrovém řízení	
5	výběr dodavatelů	- vícekritériální rozhodování, - ověření hodnot kritérií	nabídky dodavatelů
6	uzavření smlouvy	- specifikace dodacích podmínek - reklamační řízení - podmínky kontroly jakosti..	obchodní zákoník, interní předpisy
7	realizace nákupu	- systém přenosu objednávek - velikost dodávek, balení - řízení zásob	-
8	hodnocení dodavatelů	- trvalé hodnocení dodavatelů	objednávky, dodací listy, vstupní kontrola

Obr. 3: Struktura nákupního procesu [2]

1.1.4 Základní cíle nákupu

Cíle u jednotlivých podnikových funkcí, tedy i nákupu, jsou odvozovány a vycházejí ze stanovených cílů a strategie daného podniku.

„Proces stanovení cílů pak dále ovlivňují faktory jako je:

- zjištění potenciálu,
- možnosti dosažení dlouhodobých cílů,
- budování konkurenční výhody,
- minimalizace nejistoty.

Realizaci strategie mohou odpovídat dva způsoby přístupu nákupu a to:

- *aktivní chování, které vede k dosažení změny a využití rámcových podmínek pro nákupní rozhodování,*
- *pasivní chování, které představuje pouhá snaha o využití daných podmínek při rozhodování.“⁵*

Cíle by měli popisovat realizovatelný stav budoucnosti, které bychom chtěli dosáhnout prostřednictvím různých činností. Mají určovat jasný směr plánovaných opatření a slouží současně jako vůdčí hodnota v příslušném útvaru.[7]

„Podle těchto rozhodovacích aspektů zastávají **cíle** tyto **funkce**:

- *identifikační,*
- *výběrovou,*
- *popisnou,*
- *hodnotící.*

*Důležitým základem rozhodovacího procesu je identifikace problému. Ta je možná po stanovení rozdílu mezi plánovaným (optimálním, požadovaným) a skutečným stavem, tj. **identifikační funkce**. Rozhodovací proces je také založen na předpokladu existence více alternativ řešení. Cíle slouží tedy k ohraničení prostoru pro možná řešení a zavedení určitých opatření nutných k dosažení cíle, tj. **funkce výběru**. Následný účinek opatření je nutné popsat pomocí kritérií, která se vyvozují z cílů, tzn. **popisná funkce**. Poté, co byla stanovena opatření realizována, je důležité jejich dopad zhodnotit. Jako kritérium hodnocení uskutečněných opatření slouží stanovené cíle, tj. **funkce hodnotící**.“⁶*

Je velmi důležité, aby nákup zcela chápal potřeby zákazníků, protože toto poznání jim totiž umožní provést jen ty nejlepší rozhodnutí při plnění potřeb svých interních zákazníků v podniku. Požadované schopnosti a povaha úkolů, které tyto pracovníci nákupu vykonávají, se v rámci jiných odvětví a sektorů ekonomicky příliš neliší, ať jde o výrobní, servisní, maloobchodní nebo státní sektor.

⁵ SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. 213 s.

⁶ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004 15 s.

Strategickou úlohou u funkce nákupu je výkon činností, které souvisejí se získáváním zdrojů, a to způsobem, který podporuje celkové cíle podniku. Nákup dokáže v mnoha směrech ke strategickému úspěchu podniku, neboť jejím klíčovým rysem je to, že je jednou z funkcí, která přesahuje hranice daného podniku. [6]

Základní cíle nákupu můžeme například definovat následovně:

- uspokojit potřeby podniku,
- snížit riziko při nákupu,
- snížit celkové náklady nákupu,
- zvýšit flexibilitu a rychlost nákupu,
- navýšit kvalitu nákupu,
- stále sledovat plnění cílů. [7]

Nákupní cíle lze obecně charakterizovat jako snížení opatřovacích nákladů, snížení rizika při opatřování materiálu, služeb, zvýšení flexibility a autonomie nákupu, zvýšení kvality činnosti nákupu. [12]

1.1.5 Fáze nákupního procesu v organizaci

Organizace nakupují zboží a služby k účelu, aby přinášely zisky pro obchodní organizace, aby průmyslové podniky mohly produkovat, ale zároveň snížily výrobní náklady nebo státní instituce splnily své závazky vůči veřejnosti nebo státu. Při nákupu potřebného materiálu, surovin, zboží či služeb prochází nakupující organizace nákupním procesem. [7] „V pojetí Robinsona jsou náplní jednotlivých fází nákupního procesu v užším slova smyslu následující aktivity.

1. Zjištění problému.
2. Základní údaje o potřebě.
3. Specifika výrobku.
4. Hledání dodavatele.
5. Posuzování nabídek.
6. Výběr dodavatele.
7. Objednávka.
8. Zhodnocení nákupu.

Fáze 1: Zjištění problému

Nákupní proces v organizaci začíná tehdy, vznikne-li problém nebo potřeba, mající za následek požadavek koupě zboží nebo služby. Tento problém vzniká na základě působení vnitřních nebo vnějších stimulů.

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 stanovování 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.

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. (Při analyzování konstrukčně složitějších nakupovaných výrobků obvykle platí, že 20 % jejich částí vyvolává 80 % nákladů.)

Fáze 4: Hledání dodavatele

V této fázi dochází k vyhledání 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 potencionální odběratele, s cílem dostat se na hlavní seznam dodavatelů („zalistovat se“).

Fáze 5: Posuzování nabídek

Posuzování nabídek se odehrává na základě informačních materiálů nebo osobních jednání s prodejcem. U složitějších a finančně náročnějších druhů materiálů vyžadují odběratelé detailnější návrhy, které jsou jak technickými, tak marketingovými zprávami. Na základě posuzování nabídek jsou někteří dodavatelé ihned vyloučeni, jiní dále vyzváni k přímému jednání.

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). Detailnější rozpracování této problematiky je v podobě scoring-modelů.

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).

Fáze 7: Objednávka

Obsahem konečné objednávky, kterou vystavuje odběratel vybranému dodavateli, je formální uvedení dohodnutých technických parametrů, množství, termínů dodávek, postupu při odmítnutí vadných dodávek, záruk apod. V rámci dlouhodobější spolupráce odběratelé spíše preferují realizaci **souborných objednávek** před periodickými. Důvodem je úspora administrativních nákladů spojených s podáním vždy nové objednávky. Zároveň je také v rámci dlouhodobých vztahů vhodné dohodnout dodávky v menších množstvích a častější, což vede k žádanému snížení zásob a s nimi spojených nákladů na zásoby. Tyto praktiky mohou vést až k tzv. nákupu bez zásob („zero inventory“) a principu jednoho dodavatele, kdy objednávky jsou automaticky zasílány dodavateli teprve tehdy, jestliže vznikne potřeba zásob (např. podkročením nezbytně nutné signální hladiny).

Fáze 8: Zhodnocení nákupu

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

- a) může se dotazovat na konečné hodnocení uživatele;
- b) může zhodnotit dodavatele podle předem stanovených kritérií (srovnává požadovaný a skutečný stav);
- c) může porovnat skutečné náklady (včetně nákladů na neuspokojivé plnění) s předpokládanými náklady na nákup⁷

Nákupní chování samotné organizace ovlivňují dvě základní skupiny vlivů:

⁷ LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. 94 s.

- 1) vlivy prostředí;
- 2) vlivy dané organizace.

V případě vlivů prostředí, tak zde hrají největší význam faktory právního, ekonomického, technologického a konkurenčního prostředí. Na druhou stranu vlivy samotné organizace ovlivňují především organizační uspořádání, systémy, podnikové cíle, interpersonální faktory fungující uvnitř prostředí samotné organizace. [7]

1.1.6 Diferencovaný systém řízení zásob

Je zřejmé, že není možné věnovat všem skladovým položkám stejnou pozornost a proto je vhodné rozdělení všech skladových položek do několika skupin s deiferencovaným přístupem. K takovému účelu se využívá Parethovo pravidlo, které je známým svým poměrem 80 % důsledků vyplývá z 20 % příčin. Pro oblast skladové hospodářství z toho vyplývá, že 20 % skladových položek představuje 80 % hodnoty spotřeby. Znamená to tedy, že soustředěním pozornosti na nejdůležitějších 20 % skladových položek, které mají největší vliv na výsledek, můžeme minimalizovat nákladovost s provozem skladu.

Analýza pro členění položek je známá pod názvem metoda ABC nebo ABCD. [1]

„Kategorie „A”

Je tvořena skladovými položkami, které reprezentují 80% hodnoty spotřeby nebo prodeje. Jedná se o nejdůležitější skladové položky, které se neustále sledují a to jak po stránce kvantitativní, tak po stránce kvalitativní. Optimální objednacích množství a výše pojistné zásoby se stanovují individuálně a co možná nejpřesněji. Pro tyto položky se zpravidla používá Q – systém řízení zásob.

Kategorie „B“

Je tvořena skladovými položkami s podílem 15% na hodnotě spotřeby nebo prodeje. Je zřejmé, že obě kategorie „A“ i „B“ představují dohromady 95% hodnoty spotřeby nebo prodeje. Ve srovnání s kategorií „A“ se položky kategorie „B“ sledují méně často a k jejich řízení se používají méně náročné metody. Velikost objednacích dávek i pojistná zásoba je ve srovnání s kategorií „A“ vyšší. U těchto položek se používá řídicí systém založený na objednání v předem stanovených pevných bodech, tj. P – systém řízení zásob.

Kategorie „C“

Zahrnuje málo důležité položky s podílem okolo 5% na hodnotě spotřeby nebo prodeje. Pro řízení těchto položek se používají velmi jednoduché metody vycházející nejčastěji

z odhadu objednaní množství na základě průměrné spotřeby v předcházejícím období. S výhodou se u těchto skladových položek uplatňuje systém dvou zásobníků.

Kategorie „D“

V některých případech se vyčleňuje zvláštní kategorie, která obvykle zahrnuje nepoužitelné položky skladových zásob („mrtvé“ položky), které je nutné prodat i za sníženou cenu nebo je odepsat.“⁸

V níže Obr. 4 jsou údaje o nákupu 38 položek podniku za uplynulé období. [2]

„(č. je číslo položky, S - množství v jednotkách, c - cena za jednotku v Kč). Ve většině případů nejsou položky v naturálních jednotkách logicky sčitatelné, proto je třeba pro ABC-analýzu použít údajů v peněžních hodnotách.“⁹

č.	S	c	č.	S	c	č.	S	c	č.	S	c
1	123	34	11	345	2 300	21	987	350	30	231	46
2	56	1 200	12	11	450	22	34	11	31	9 243	450
3	3 452	200	13	8	4 500	23	21	378	32	256	711
4	98	340	14	743	32	24	578	32	33	91	89
5	302	35	15	56	45	25	801	601	34	201	300
6	10	2 350	16	37	87	26	36	56	35	78	78
7	45	56	17	2 003	67	27	81	890	36	2 888	20
8	234	2 340	18	432	453	28	32	531	37	450	99
9	98	41	19	32	23	29	9	12 300	38	29	1 100
10	2 000	5	20	10	478	30	231	46			

Obr. 4: Nákup položek plánu zásobování v uplynulém období [2]

V dalším Obr. 5 jsou použité údaje s předešlé tabulky pro jednotlivé položky uvedené ve sloupci [2]

„(1) vypočteny náklady na nákup a seřazeny sestupně podle celkové hodnoty nákupu – sloupec (2). Z nich jsou vypočteny ve sloupci (3) kumulované hodnoty a ve sloupci (4) jejich procentuální podíl na celkových výdajích na nákup. Ve sloupci (5) je vypočten procentuální podíl počtu položek na jejich celkovém počtu.“

⁸ ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 58 s.

⁹ GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. 15 s.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
31	4 159 350	4 159 350	51	3	6	23 500	8 090 670	99	53
3	793 500	4 952 850	60	5	24	18 496	8 109 166	99	55
11	690 400	5 643 250	69	8	28	16 992	8 126 158	99	58
8	547 560	6 190 810	75	11	30	10 626	8 136 784	99	61
25	481 401	6 672 211	81	13	5	10 570	8 147 354	99	63
21	345 450	7 017 661	85	16	10	10 000	8 157 354	99	66
18	195 696	7 213 357	88	18	33	8 099	8 165 453	99	68
32	182 016	7 395 373	90	21	23	7 938	8 173 391	100	71
17	134 201	7 529 574	92	24	35	6 084	8 179 475	100	74
29	110 700	7 640 274	93	26	12	4 950	8 184 425	100	76
27	72 090	7 712 364	94	29	20	4 780	8 189 205	100	79
2	67 200	7 779 564	95	32	1	4 182	8 193 387	100	82
34	60 300	7 839 864	96	34	9	4 018	8 197 405	100	84
36	57 760	7 897 624	96	37	16	3 219	8 200 624	100	87
37	44 550	7 942 174	97	39	7	2 520	8 203 144	100	89
13	36 000	7 978 174	97	42	15	2 520	8 205 664	100	92
4	33 320	8 011 494	98	45	26	2 016	8 207 680	100	95
38	31 900	8 043 394	98	47	19	736	8 208 416	100	97
14	23 776	8 067 170	98	50	22	374	8 208 790	100	100

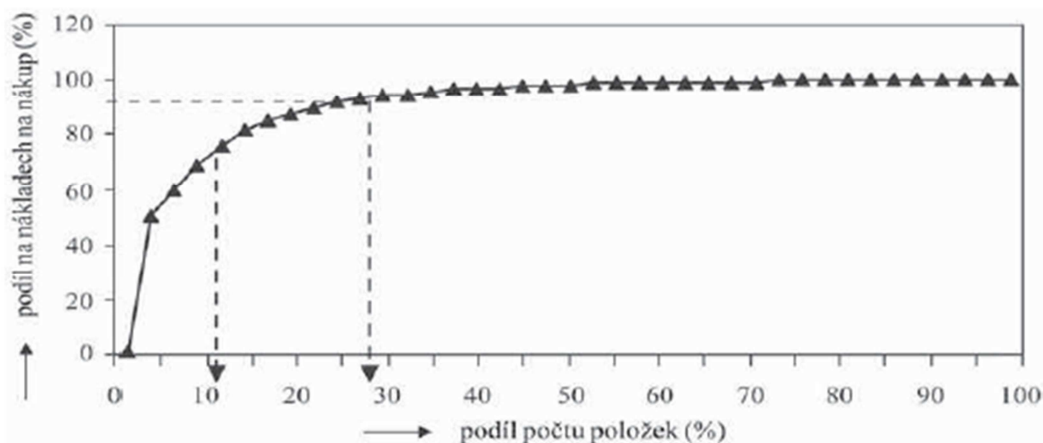
Obr. 5: Výpočetní tabulka ABC – analýzy [2]

Nakupované položky je možno v naší ilustraci rozdělit na tři skupiny:

- Skupina A zahrnuje položky, které vyžadují vynaložení 81 % nákladů a kterých je pouze 13 % z celkového počtu 38 (konkrétně položky 31, 3, 11, 8, a 25).
- Skupinu B tvoří dalších $32 - 13 = 19$ % položek, na jejichž nákup bylo vynaloženo $95 - 81 = 14$ % nákladů (je to šest položek, 21, 18, 32, 17, 29, 27).
- Ve skupině C zůstalo zbývajících $100 - 2 = 98$ % položek které si vyžádaly $100 - 95 = 5$ % nákladů. ¹⁰

Výsledky jsou uvedeny níže v grafické formě Obr. 6, s typickým průběhem křivky. [2]

¹⁰ GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. 16 s.



Obr. 6: Výsledky ABC – analýzy [2]

1.2 Hodnocení dodavatelů

1.2.1 Výběr vhodných dodavatelů

Proces spojený s pořizování služeb či nákupu zahrnuje nejdůležitější činnost, kterou je **výběr potencionálních dodavatelů**. S tímto výběrem vhodného dodavatele velmi úzce souvisí i hospodaření podniku. Při každém snížení nákladů na materiál se následně zvyšuje ziskové rozpětí na každou vyrobenou a prodanou jednotku a snižuje také náklady vynaložené na jednotku v zásobách. Pokud je výběr dodavatelů úspěšný, tak navíc příznivě ovlivňuje výrobní proces, který funguje bez zpomalení nebo výpadků.[1]

Jedno z pravidel pro zajištění úspěšného nákupu je výběr dodavatele z co nejširší výběrové základny, která může vést k situaci, kdy identifikujeme v první fázi hledání desítky až stovky možných potencionálních dodavatelů a je proto na místě redukovat základnu pro konečný výběr. Je možné při tom zvolit jeden nebo několik významných ukazatelů, u nichž určíme buď minimální, nebo případně maximální požadovanou mez, a dodavatele, kteří jeden z těchto ukazatelů nesplní, z dalšího výběru vyloučíme. Velmi často se používají pro první redukci množiny dodavatelů různé technické parametry, např. jsou vyloučeni dodavatelé nabízející zařízení s jiným než požadovaným výkonem.

Základní výběrová kritéria lze rozdělit do dvou skupin:

- **absolutní** – dodavatel musí tyto kritéria jednoznačně splnit,
- **relativní** – nabízené hodnoty jsou už podkladem pro výběr dodavatele

Může se stát, že stejné kritérium je v jedné fázi rozhodování u nákupu absolutní, v jiné zase relativní. Při redukci dle **absolutní** množiny dodavatelů se může stát, že např.

zákazník stanovil výše maximální ceny nabízeného výrobku jako nepřekročitelnou a dodavatelé nabízející vyšší cenu tak mohou být tímto hned vyloučeni. Při dalším výběru může být zase cena jedním z **relativních** výběrových kritérií.

Doba, kdy o výběru potenciálního dodavatele rozhodovala především cena a požadavky a požadavky na kvalitu dodávek byly minimální, je nenávratnou minulostí.

Při hledání budoucích obchodních partnerů lze používat různá kritéria, jejichž výběr je třeba podřídit roli, kterou by dodavatelé měli hrát při společném úsilí poskytovat konkurenci schopnou úroveň výrobkům nebo služeb zákazníkům. Nezbytným krokem při přípravě rozhodnutí o potenciálním dodavateli je proto výběr vhodných vybraných kritérií. Tento krok by měl předcházet i v případě vypsání výběrového řízení, protože každý z účastníků by měl totiž tyto kritéria hodnocení znát. U výsledných vybraných dodavatelů je pak vhodné podle obdobných kritérií zpětně hodnotit jejich skutečně dodavatelské výkony. Smyslem bilance možných kritérií použitelných pro vlastní výběr dodavatelů i pro hodnocení jejich výkonů je ukázat na mnoho oblastí, které nás u dodavatelů mohou zajímat, a případně upozornit na problémy. [2]

Základní způsoby výběru dodavatelů jsou:

- provedení auditu u dodavatele
- samohodnocení dodavatele a případného následného provedení auditu
- dle předem vybraných kritérií [1]

„Kritéria používaná pro rozhodování v oblasti nákupu můžeme obecně rozdělit na posuzování úrovně potenciálních partnerů v sedmi hlavních oblastech:

1. *Především je třeba věnovat pozornost **finanční situaci dodavatele**. Ekonomicky „zdravý“ dodavatel zaručuje, že s ním lze počítat pro dlouhodobější spolupráci. Údaje o finanční situaci dodavatele můžeme čerpat zejména z těchto zdrojů:*
 - *z výročních zpráv a jejich vývoje,*
 - *podle vývoje podílu dodavatele na trhu,*
 - *ze struktury jeho zákazníků, jejich velikost, počtu atd.*
2. *Předmětem našeho zájmu by měly být i informace o **perspektivnosti vývoje dodavatele**. Jde o to, zda bude schopen operativně akceptovat změny požadavků při*

zlepšování užitečných vlastností výrobků zákazníka či při vývoji výrobků nových. Proto je třeba se zaměřit i na tyto aspekty:

- *na výzkumnou a vývojovou základnu dodavatele,*
- *na jeho spolupráci s vysokými školami a ostatními výzkumnými institucemi,*
- *na systémy podpory tvůrčí činnosti ve firmě dodavatele aj.*

3. *Uplatňování tažných systémů řízení hmotných toků v logistických řetězcích vyvolává tlak na **logistické služby poskytované dodavateli**. V řadě odvětví dokonce požadavky na logistické služby patří k rozhodujícím kritériím výběru dodavatelů. Zajímá nás proto např.:*

- *lokalizace dodavatele,*
- *dodací lhůta, termín vyřízení objednávek,*
- *rozptyl termínů vyřízení objednávek,*
- *kompletnost dodávek,*
- *schopnost rychlé reakce na mimořádné objednávky,*
- *balení dodávaných výrobků,*
- *schopnost zabezpečování JiT – dodávky,*
- *způsob balení dodávaných výrobků,*
- *ukládání výrobků do přepravních obalů, kontejnerů na palety apod.,*
- *nabídka dalších služeb.*

4. *Nelze opomenout ani informace o **výrobních možnostech dodavatelů**. Jde zejména o to, zda lze považovat dodavatele za spolehlivého výrobce. K tomu mohou pomoci informace:*

- *o jeho výrobní kapacitě a stupni jejího využití,*
- *o počtu výrobních jednotek,*
- *o úrovni řízení výroby,*
- *o stavu výrobního zařízení a systému jeho údržby.*

5. *S rozvojem komunikačních technologií je třeba brát v úvahu to, jaký používá dodavatel interní **informační systém** a jak je napojen na externí komunikační systémy.*
6. *K nejvýznamnějším kritériím patří nabízená cena, lépe **celkové pořizovací náklady a platební podmínky**. V poslední době přistupují i požadavky na strukturu nákladů dodavatele. Mezi kritéria rozhodování proto patří:*
- *cena, pořizovací náklady,*
 - *očekávaný vývoj ceny,*
 - *vývoj nákladů surovinové základny dodavatele,*
 - *podíl přímých a režijních nákladů,*
 - *lhůty splatnosti faktur,*
 - *cenové rabaty.*
7. *Absolutní kritérium, které by měl každý dodavatel splňovat, je **požadovaná kvalita**. Dodavatelé, kteří nabízejí nižší kvalitu než je požadovaná, bychom neměli brát v úvahu. Protože u řady kvalitativních parametrů nelze zajistit jejich stoprocentní dodržení (vždy mohou působit určité náhodné vlivy), používá se mnoho jednoduchých ukazatelů měřících přímo kvalitu dodávek, např.:*
- *procentuální podíl vadných dílů z celkového dodaného množství,*
 - *procentuální podíl nevyhovujících vzorků při statické kontrole jakosti, ale také se hodnotí přímé důsledky nekvalitních dodávek na výkonnost firmy, např. časové ztráty způsobené ve výrobě dodávkou vadných dílů. Vedle kvalitativních parametrů kvantitativního charakteru je však třeba získat informace např.*
 - *o dosavadním vývoji a perspektivách v kvalitě výrobků dodavatele,*
 - *o systému řízení kvality,*

- *zda je nositelem norem ISO aj.*“¹¹

Vzhledem k tomu, že pro požadovanou položku lze jen výjimečných případech zajistit dodavatele, který by byl jednoznačně nejlepší ve všech vyžadovaných kritériích, bude každé rozhodnutí o potencionálním dodavateli výsledkem kompromisu. Pro podporu strategického výběru dodavatele lze využít řadu metod pro rozhodování. Jejich použití však vyžaduje formulaci na úrovni kvantitativních ukazatelů úrovně dodávek.; [2]

1.2.2 Metody hodnocení dodavatelů

V praxi je možné použít řadu metod hodnocení dodavatelů, ale je důležité použití konzistentních metod, které by zvýšily objektivnost procesu hodnocení. Základem je třeba sestavit seznam dodavatelů pro položky, které se nakupují. Další krok následuje vytvořením seznamu všech faktorů, pomocí kterých se budou dodavatelé hodnotit. Po vytvoření seznamu faktorů, je nutné ohodnotit výkon jednotlivých dodavatelů v každém faktoru na seznamu. Pro hodnocení je možné použít např. bodovou škálu či jiný systém. Před samotným hodnocením je nutné určit relativní důležitost faktorů vzhledem ke specifické situaci a přiřadit faktorům konkrétní váhu. Dále se u každého faktoru a dodavatele vypočítá vážené ohodnocení, a to vynásobením ohodnocení každých faktorů a důležitosti tohoto faktoru. Závěrečným součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů se získá celkové ohodnocení každého dodavatele, které je pak již možné srovnávat s ohodnocením jiných dodavatelů. Čím vyšší bodové ohodnocení celkových bodů dodavatele, tím lépe dodavatel vyhovuje potřebám a specifikům daného podniku. [11]

Používané metody jsou:

- **Prostého hodnocení podle pořadí**

„Při prostém hodnocení podle pořadí provádíme hodnocení jednotlivých kritérií u všech potencionálních dodavatelů. Při vlastním hodnocení přiřazujeme k jednotlivým kritériím body od čísla 1 po číslo 3. Nejnížší počet bodů obdrží dodavatel, který se jeví jako

¹¹ GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. 52 s.

nejvýhodnější (např. nejnižší cena). Takto získané bodové ohodnocení u jednotlivých dodavatelů sečteme. Nejlepší dodavatel je ten, který získá nejnižší počet bodů.“¹²

Kritérium	Dodavatelé		
	A	B	C
Cena v Kč	60	80	100
Kvalita (%)	100	85	85
Servis (%)	85	95	75
Spolehlivost	90	80	90

Obr. 7: Hodnocení dodavatelů [1]

Níže Obr. 8 znázorňuje přiřazení bodového hodnocení každého kritéria a následně v posledním řádku konečný výsledek.

Kritérium	Dodavatelé		
	A	B	C
Cena v Kč	1	2	3
Kvalita (%)	1	2	2
Servis (%)	2	1	3
Spolehlivost	1	2	1
Σ	5	7	9
Pořadí	1	2	3

Obr. 8: Přiřazení bodové hodnocení dodavatelů 1,2,3 [1]

- **Váhové hodnocení podle pořadí**

„U metody váhového hodnocení aplikujeme k metodě prostého hodnocení ke každému kritériu předem stanovenou váhu. Dále postupujeme stejným způsobem tak, že provedeme bodové hodnocení od čísla 1 po číslo 3, které následně vynásobíme váhami jednotlivých kritérií. Získané součiny u dodavatelů sečteme a pro další spolupráci vybereme dodavatele s nejnižším bodovým ohodnocením.“¹³

¹² ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 64 s.

¹³ ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 64 s.

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		A	B	C
Cena v Kč	30%	0,3	0,6	0,9
Kvalita (%)	30%	0,3	0,6	0,6
Servis (%)	20%	0,4	0,2	0,6
Spolehlivost	20%	0,2	0,4	0,2
Σ	100%	1,2	1,8	2,3
Pořadí		1	2	3

Obr. 9: Váhové hodnocení podle pořadí [1]

- **Prosté hodnocení podle hodnot**

„U metody prostého hodnocení pracujeme s výhodou s procentuálním vyjádřením údajů.

K přepočtu údajů používáme **reciproční index (RI)**:

- je přepočítána hodnota daného kritéria tak, aby bylo ve vzájemném vztahu s ostatními sledovanými kritérii.

Postup výpočtu:

1. určíme dodavatele v daném kritérium s nejlepším parametrem (nejnižší cena, nejmenší počet zpožděných dodávek apod.) a přidělíme mu hodnotu 100%
2. dle takto označeného parametru přepočítáme hodnoty u ostatních dodavatelů tak, že těmito hodnotami podělíme hodnotu parametru označeného 100% a vynásobíme je 100, čímž dostaneme ekvivalentní procentuální ohodnocení.

Údaje pro cenu byly v následující tabulce uvedeny v Kč: dodavatel nabízí polotovar za cenu 60,- Kč (nejlepší cena), což bude pro nás 100%. Ceny u dodavatelů B, C následně přepočítáme pomocí recipročního indexu v poměru k dodavateli A. Hodnoty pro kvalitu, servis a spolehlivost jsou uvedeny v %, proto je nepřepočítáváme!“¹⁴

¹⁴ ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 65 s.

Kritérium	Dodavatelé		
	A	B	C
Cena v Kč	100	80	60
Kvalita (%)	100	90	90
Servis (%)	90	100	50
Spolehlivost	90	80	90
Σ	380	350	290
Pořadí	1	2	3

Obr. 10: Prosté hodnocení podle hodnot [1]

- **Váhové hodnocení podle hodnot**

„Při použití této metody postupujeme stejně jako u metody prostého hodnocení podle hodnot, kterou navíc doplníme váhami jednotlivých kritérií. Získané součiny u jednotlivých dodavatelů sečteme a pro další spolupráci zvolíme dodavatele s nejvyšším celkovým ohodnocením.“¹⁵

Kritérium	Váha kritéria	Dodavatelé		
		A	B	C
Cena v Kč	30%	30	24	18
Kvalita (%)	30%	30	27	27
Servis (%)	20%	18	20	10
Spolehlivost	20%	18	16	18
Σ	100%	96	87	73
Pořadí		1	2	3

Obr. 11: Váhové hodnocení podle hodnot [1]

- **Scoring model**

„Pro průběžné hodnocení dodavatelů se s výhodou používá **scoring model**. Tento model předpokládá zpětnou evidenci potřebných údajů za určité období. Postupujeme obdobně jako u předcházejících metod s váhovým koeficientem.

¹⁵ ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 66 s.

U scoring modelu převádíme potřebné údaje pomocí recipročního indexu (RI) na vzájemně ekvivalentní hodnoty. Sečtením dílčích výsledků dostaneme celkové hodnocení. Pro další spolupráci zvolíme dodavatele, který dosáhne nejvyššího procentuálního hodnocení.“¹⁶

Hodnocení kritérium	Váha	Dodavatel		
		D1	D2	D3
1. Cena	40%			
Průměrná cena 30 dodávek (Kč)		105	99	102
Reciproční index		94,29	100,00	97,06
Index * váha		37,71	40,00	38,82
2. Kvalita	40%			
Počet bezchybných dodávek z 30 ks		28	25	30
Podíl v %		93,33	83,33	100,00
Podíl * váha		37,33	33,33	40,00
3. Spolehlivost	20%			
Celkové překročení dodacích lhůt za 30 dodávek		65	80	70
Reciproční index		100	81,25	92,86
Index * váha		20,00	16,25	18,57
Celkové hodnocení		95,05	89,58	97,39
Pořadí		2	3	1

Tabulka 1: Příklad - scoring model hodnocení dodavatelů D1, D2, D3

zdroj autor

1.2.3 Vyhodnocení spolupráce s dodavateli

Aktivita nákupu nekončí po dodání požadovaného předmětu nákupu, protože k vytvoření trvalejších dodavatelско-odběratelských vztahů, které jsou předpokladem dalšího vývoje, vyžaduje stálé sledování a hodnocení dodavatelů.

¹⁶ ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. 67 s.

„Kritéria hodnocení budou zahrnovat nejen dodavatelské schopnosti, které byly hlavním předmětem posuzování dodavatelů při jejich výběru ve fázi přípravy objednávek, ale i výsledky skutečné realizace dodávek. Můžeme hovořit o těchto kritériích:

- *kvalita (bezchybné produkty, spolupráce při plánování a řízení kvality, vstřícnost vůči návrhům na zvýšení kvality),*
- *náklady (tvorba ceny, platební podmínky, transparentnost ceny, úroveň ceny),*
- *dodavatelská spolehlivost (dodržení množství, podací pohotovost, flexibilita),*
- *technické schopnosti (nové technologie, společné řešení úkolů výzkumu a vývoje, vstřícnost k požadovaným ženám),*
- *dodavatelský servis (technická podpora, podpora při uzavření zakázky, záruky, příprava materiálu, balení, manipulace s obaly),*
- *komunikace s dodavatelem (komunikace před i po uzavření zakázky, přijatelnost vzájemných vztahů),*
- *ostatní (vzdálenost, vztah k životnímu prostředí, dodržování předpisů o obalech apod.).*¹⁷

¹⁷ SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. 223 s.

2 CÍLE A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem této bakalářské práce je na základě získaných informací, zhodnotit a následně formulovat návrhy a doporučení na zlepšení průběhu nákupního procesu a vyhodnocování dodavatelů obalového materiálu v podniku Vagris a.s.

První část teorie postupně popisuje základní pohled, objekty, formy, funkce, cíle, procesy a řízení zásob nákupu. Druhá část vysvětluje výběr, metody hodnocení a konečné vyhodnocení spolupráce s dodavateli.

Počátkem praktické části je představení společnosti Vagris a.s. Další část je věnována analýze nákupního procesu a systému hodnocení dodavatelů v podniku Vagris a.s. V závěrečné části jsou zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení průběhu nákupního procesu a vyhodnocování dodavatelů v podniku Vagris a.s.

Pro zpracování bakalářské práce byly použity následující metody:

- ✓ Analýza ABC
- ✓ Scoring model
- ✓ Prosté bodové hodnocení
- ✓ Váhové bodové hodnocení

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI VAGRIS A.S.

3.1 Historie společnosti

Společnost Vagris a.s., patří dlouhodobě mezi nejvýznamnější potravinářské společnosti v České republice. Lokálně se zabývá výrobou, zpracováním, distribucí a exportem potravinářských výrobků a komodit (rýže, luštěniny, mlýnské obilné výrobky, olejnatá semena, produkty racionální výživy, sůl, bramborový program, sladké směsi na pečení, sterilovaná zelenina, těstoviny, sirupy) a díky mateřské společnosti v Chorvatsku také dováží bohatý sortiment zboží, které se v České republice distribuuje (kořenící směsi, bujóny, omáčky, polévky, šťávy, sterilovanou zeleninu atd.).

Historický vývoj společnosti:

1991 – založení společnosti

Společnost Vagris byla založena v roce 1991 jako rodinná firma zabývající se obchodem s agroploidinami. Na začátku se jednalo o ovoce a zeleninu dodávané na český trh. Poté byl sortiment rozšířen o rýži a luštěniny, které sehrály v další orientaci firmy zásadní roli.

1993 – prodej do maloobchodní sítě

Od roku 1993 začíná společnost Vagris dodávat balené výrobky do maloobchodní sítě a postupně dále rozšiřovat svůj sortiment. Prezentuje se novinkami do té doby pro českého spotřebitele neznámými – např. speciální rýži basmati, indiánskou a jasmínovou. Postupně získává tato společnost stabilní postavení na trhu a stává se tak jedním z největších zpracovatelů potravin v České republice.

1996 – rozšíření prodeje na Slovensko

Vyústěním rozvíjející se obchodní činnosti společnosti a začátek expanze na slovenský trh bylo založení dceřinné společnosti VAGRIS SLOVAKIA, s. r. o. v roce 1996, která si rovněž získala velmi dobrou pozici na slovenském trhu s potravinami.

1998 – transformace společnosti na akciovou společnost

Mezníkem ve vývoji společnosti byl rok 1998, kdy se společnost Vagris transformovala na akciovou společnost Vagris a.s. se 100% českým kapitálem. V tomto roce Vagris zavedl také systém HACCP.

1999 – rozšíření prodeje na cateringový trh

V roce 1999 se rozhodla společnost Vagris vstoupit razantně na cateringový trh a začíná se také výrazněji prosazovat na zahraničních trzích.

2000 – implementace ISO 9001

Společnost v roce 2000 implementovala systém řízení jakosti dle norem řady ISO 9000 a získala mezinárodní certifikát ISO 9001, který potvrzuje vysokou úroveň řízení všech procesů, které probíhají ve společnosti.

2002 – prodej společnosti

Mezníkem společnosti Vagris byl rok 2002, kdy společnost byla koupena zahraniční společností Vodravka a stala se součástí této nadnárodní společnosti.

2005 – ukončení začleňování

V roce 2005 společnost ukončila začleňování pod mateřskou společnost Vodravka.

2006 – získání certifikátu IFS

Tento rok získala certifikát IFS na úrovni high level (IFS = International Food Standard), který je celosvětově nejrozšířenější GFSI schválenou normou.

2009 – audit Tesco dle standardu TFMS

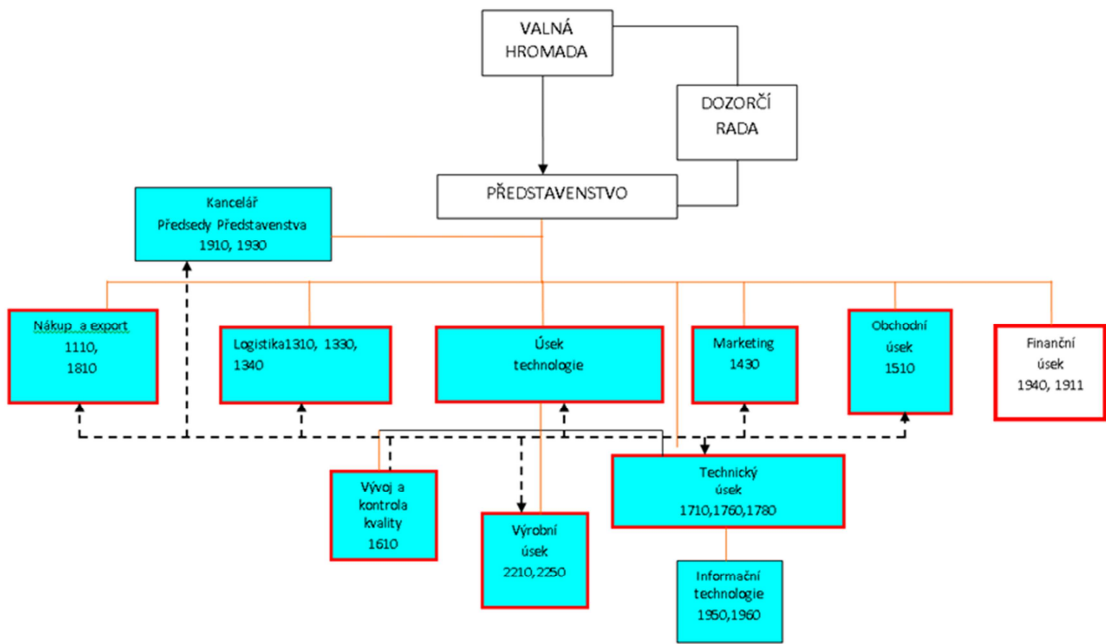
Společnost Tesco Stores ČR a. s. vytvořila vlastní požadavky, které nad rámec zákonných povinností každého dodavatele potravin, tj. vyrábět/pěstovat bezpečný a legální produkt, definují dodatečné standardy TFMS (Tesco Food Manufacturing Standard).

2011 – rozšíření sortimentu o sirupy

V tomto roce uvedla na trh zbrusu novou řadu exkluzivních ovocných sirupů. [18]

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti Vagris a.s. je následující viz. Obr. 12:



Obr. 12: Organizační struktura společnosti Vagris a.s. [17]

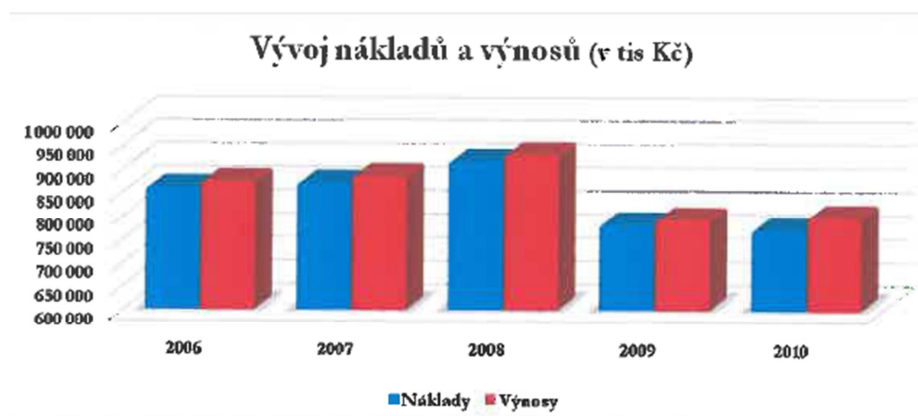
modrá barva značí úseky, které jsou zahrnuté do systému jakosti

červené ohraničení značí hospodářské vedení společnosti s výkonnou odpovědností

silněji čárkované šipky je označení v podřízenost úseku vývoje a kontroly kvality

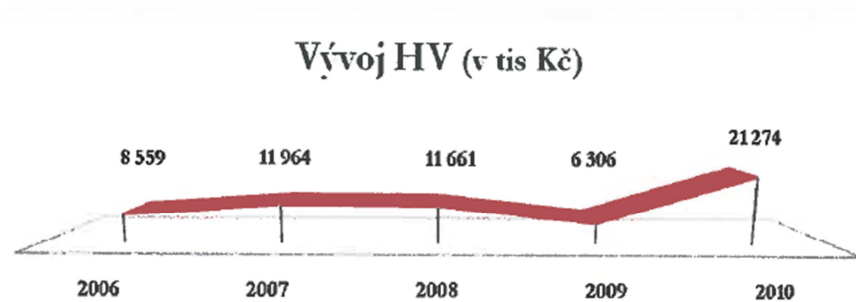
3.3 Základní ekonomické ukazatele

V posledních letech prošla společnost Vagris a.s. výraznou proměnou z důvodu ekonomické krize, která zasáhla výrazně také potravinářské odvětví. V níže grafu Obr. 13 najdeme vývoj nákladů a výnosů za rok 2006 – 2010.



Obr. 13: Vývoj nákladů a výnosu společnosti Vagris a.s. [19]

V roce 2010 společnost prošla výraznou obměnou a výsledkem výrazné úspory nákladů je nejvyšší zisk společnosti za posledních několik let viz. Obr. 14.



Obr. 14: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Vagris a.s. [19]

3.4 Sortiment

Tradiční druhy a exotické rýže

- dlouhozrnné
- parboiled
- jasmínová
- basmati,
- indiánská,
- sushi,
- arborio
- rýže tří barev,
- směsná parboiled s indiánskou,



Obr. 15: Sortiment rýže [18]

Luštěniny

Na českém trhu nabízí Vagris nejširší sortiment luštěnin. Od nejoblíbenější čočky, přes hrách žlutý, zelený, celý či půlený až po nepřebornou škálu fazolí.

Racionální výživa

Pohanka, jáhly, cizrna i sója, všechny tyto potraviny jsou pro svůj vysoký obsah minerálů, vitaminů a vlákniny nutričně velmi hodnotné. Díky svému vyváženému složení tak z pohledu zdravé výživy posilují odolnost a obranyschopnost organismu.

Bramborové výrobky

V sortimentu jsou dehydratované bramborové výrobky bramborové knedlíky, bramborové těsto, halušky, bramborová kaše, které svou chutí překvapí nejednu kuchařku.



Obr. 16: Sortiment bramboroviny [18]

Těstoviny

Společnost Vagris přichází s absolutní novinkou na trhu a to jsou těstoviny ve varných sáčcích. Varné sáčky umožňují snadné dávkování (1 varný sáček = 1 porce) bez zbytečného odměřování a jednoduchou přípravu. Premiové těstoviny Vagris jsou vyrobeny ze 100% semoliny (speciální druh mouky z tvrdozrné pšenice – Triticum durum). Těstoviny vyrobené ze semoliny jsou tvarově stálejší, nerozvaňují se a nelepí.



Obr. 17: Sortiment těstoviny [18]

Sirupy

V unikátním tvaru lahve se skrývá originální kombinace dvou příchutí, které si můžete vychutnat jako osvěžující nápoj s vodou, horký nápoj pro chladné večery nebo jako doplněk do koktejlů pro nezapomenutelnou party. Najdete v nich přírodní cukr, žádné umělé sladidla a to bez konzervantů i umělá barviv. Sirupy mají dostatek ovocné šťávy, u citrónu pro vyváženou, jemnou chuť 10 %, ale u jablka naopak 30 %. Ostatní příchutě obsahují 20 % ovocné šťávy.

Aktuálně je na trhu:

- Jahoda & Vanilka
- Pomeranč & Skořice
- Černý rybíz & Limetka
- Malina & Jasmín
- Citrón & Máta
- Jablko & Bezový květ



Obr. 18: Sortiment sirupy [18]

Přísady do jídel

Přísada je jedničkou na trhu přísad do jídel ze zeleniny a kořenících bylinek ke zvýraznění a vylepšení aroma jídel a vyvolala pravou kulinářskou revoluci. Natura kořenící směsi odpovídají současnému trendu poptávky po „čistých produktech“. Jsou vyrobeny z přírodních ingrediencí a mají vysoký podíl zeleniny, koření a bylinek. Jsou absolutně bez glutamanu sodného, přidaných barviv, aromat, konzervantů a jakýchkoliv „éček“.



Obr. 19: Sortiment koření [18]

3.5 Poslání a cíl společnosti

1. Má zájem nabízet širokou paletu kvalitních výrobků za příznivé ceny a být našim zákazníkům spolehlivým partnerem při vaření.
2. Cílem je dodávat více než jen pouhé produkty, ale spíše pokrmy, které bude radost připravovat i konzumovat.
3. Chce produkovat stále nové a nové výrobky, které budou vycházet z přání a potřeb našich zákazníků.

Prioritou je zajištění vysoké kvality a zdravotní nezávadnosti potravin, a proto je zaveden aktuální systém kritických bodů dle HACCP.

Všechny výrobní procesy ve společnosti jsou šetrné k životnímu prostředí.

Stále se hledají nové cesty ke zvyšování kvality a výkonů ve výrobním procesu pro schopnost vyhovět i nejnáročnějším požadavkům zákazníků. [18]

4 ANALÝZA NÁKUPNÍHO PROCESU A SYSTÉMU HODNOCENÍ DODAVATELŮ V PODNIKU VAGRIS A.S.

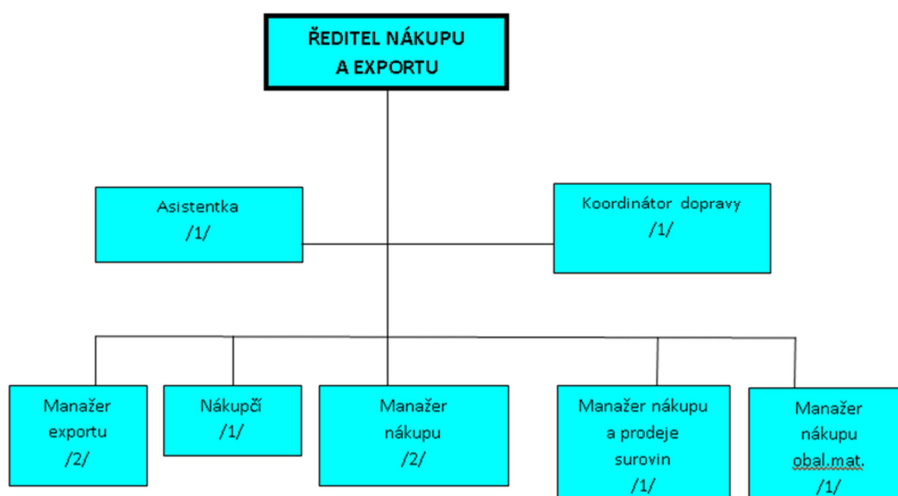
4.1 Analýza nákupního procesu obalového materiálu

V této kapitole bude popsáno zařazení nákupce obalového materiálu v organizační struktuře, cíle nákupu, základní pravidla a podklady nákupu, smluvní podmínky nákupu a jejich evidence, řízení zásob, analýza fází nákupního procesu a analýza ABC obalového materiálu (fólie pro primární i sekundární obal, kartonáž pro primární a sekundární obal, etikety) ve společnosti.

4.1.1 Organizační struktura úseku Nákup a export

Úsek Nákup a exportu odpovídá za nákup všech surovin, obalového materiálu a komponentů pro potřeby výroby dle plánu prodeje a nákup suroviny pro účely exportu i volného prodeje suroviny dle požadavků expedice a úseku prodeje. V případě nekvalitní dodávky odpovídá za vyřízení reklamace. Provádí pravidelné hodnocení dodavatelů společnosti. Zajišťuje a odpovídá za prodej suroviny na území ČR, ale také za export výrobků a suroviny komplexně.

Nákup obalového materiálu ve společnosti Vagris a.s. (dále jen „společnosti“) má v kompetenci manažer nákupu odpovědný mimo jiné i za nákup obalového materiálu (dále jen „nákupce“), který patří v této v organizační struktuře společnosti pod úsek Nákup a export viz. Obr. 20.



Obr. 20: Organizační struktura úseku Nákup a export [17]

4.1.2 Cíle nákupu

Hlavním cílem nákupu obalového materiálu je:

- zajistit pro potřeby společnosti vždy požadovaný předmět nákupu
- zajistit předmět nákupu v požadované kvalitě
- zajistit předmět nákupu za výhodnou cenu (výhodnou cenou je nejnižší cena ze všech nabídek, pokud daná nabídka splňuje všechny předchozí 4 kritéria, minimálně ve stejné výši jako ostatní nabídky)
- zajistit předmět nákupu v požadovaném čase
- zajistit předmět nákupu v požadovaném množství

4.1.3 Základní pravidla a podklady pro nákup

Nákupce nakupuje jen takové množství obalového materiálu, které odpovídá potřebě společnosti a zohledňuje přitom rizika vyplývající z nepřiměřených zásob a z vývoje tržních podmínek.

Nákupce je odpovědný za celý průběh procesu nákupu, počínaje vznikem a identifikací potřeby nákupu, až po dodávku do společnosti. Je odpovědný za komunikaci s dodavateli, řízení zásob a řešení případných nedostatků. V případě reklamace nákupce je odpovědný za kompletní vyřízení celé reklamace.

4.1.4 Smluvní podmínky nákupu a jejich evidence

Pro nákupy, jejichž obrat (případně očekávaný obrat) za 1 rok u daného dodavatele se společností je vyšší než 100 000 Kč musí nákupce uzavřít rámcovou kupní smlouvu. Rámcová kupní smlouva obsahuje především následující podmínky:

- **kvalitativní specifikace předmětu nákupu** – nákupce volí takové nástroje, díky nimž zajistí dodávku předmětu nákupu dle kvalitativních požadavků společnosti a které je možné následně kontrolovat i hodnotit,
- **platební podmínky** – nákupce vyjednává takové platební podmínky, které zajišťují včasné plnění závazku dodavateli, minimalizují finanční rizika společnosti a nevážou společnosti nepřiměřené finanční zdroje a využívá podmínku platby na fakturu s odloženou splatností 45 dní a delší,
- **cena** – vymezení všech přímých i nepřímých nákladů s tím, že ceny jsou především uváděné v Kč (případně EUR) na kus, metr nebo kilogram dle definovaného nákupního předmětu,

- **výběr obchodní doložky** – pro nákup obalového materiálu se využívá jediné podmínka nákupu DDP (Delivered Duty Paid/s dodáním clo placeno) dle INCOTERMS 2000 a tím všechny náklady a rizika spojená se zbožím přecházejí na kupujícího na sjednaném místě určení a to je sklad společnosti,
- **způsob dodání** – dodavatel má přesně vymezené logistické podmínky balení a doby příjmu obalového materiálu ve společnosti,
- **průvodní doklady** – obsahuje potřebné průvodní doklady a jejich obsah pro umožnění převzetí předmětu nákupu při dodání do skladu společnosti,
- **konsignační sklad** – vzhledem k trendu snižování prostoru uskladnění obalového materiálu ve skladech společnosti se maximálně využívají sklady dodavatelů,
- **termíny plnění** – jasně definované podmínky vyhotovení obalového materiálu na konsignační sklad dodavatele od zaslání objednávky i následná maximální doba dodání z konsignačního skladu dodavatele do místa určení,
- **záruční doba** – záruční doba je určena dle platných ustanovení obchodního zákoníku,
- **penále** – rámcová smlouva zcela jasně definuje podmínky nákupu a také zcela jasně definuje penále v případě pochybení dodavatele,
- **platnost smlouvy** – všechny rámcové smlouvy mají platnost na dobu neurčitou s vymezenou výpovědní lhůtou smlouvy, která bezpečně pokrývá v případě vypovězení smlouvy od dodavatele další 4 měsíce dodávání zboží za ceny naposled schválené.

Rámcovou kupní smlouvu vyhotovuje společnost případně dodavatel a svým podpisem potvrzuje nákupce a ředitel úseku Nákup a export a představenstvo společnosti.

Jednotlivé obchodní případy jsou poté už řešeny dílčími objednávkami. Způsob zadávání dílčích objednávek je ustanoven v rámcové kupní smlouvě a dle nich se také celý proces řídí. Dílčí objednávky potvrzuje nákupce.

Povinnosti nákupce je evidovat především následující:

- a) originály smluv podepsané oběma stranami
- b) veškerou dokumentaci k reklamacím

4.1.5 Řízení zásob

Pro společnost je řízení skladových zásob hodně důležité, protože musí velmi rychle reagovat na potřeby výroby pro plynulý chod společnosti a tím také ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti.

Nákupce si musí stále hlídat při dodávkách skladovou kapacitu uskladnění obalového materiálu ve skladech společnosti, protože při rozšiřování sortimentu produktů společnosti se zároveň rozšiřuje i obalový materiál.

Stejně jako u řízení objednávek nákupu obalového materiálu se také i řízení zásob neobejde bez využití softwaru SAP. Všechny podklady vloží nákupce do plánovací nákupní tabulky Obr. 21 a následně vyhodnotí aktuální potřeby obalového materiálu.

SAP	Produkt	Jednotka	Max stavý obalů	Max stavý HV	Aktuální zásoba S020	Konsignační sklad zásoba	Objednané množství	Datum výroby	Potřeba na zakázku	Potřeba na zakázku + max	Zůstatek po doplnění zakázek + max	Aktuální spotřeba měsíce
2115310	BOX SYP RÝŽE BASMATI 500G - LAG	KS	30 000	16 896	35 748	21 518				5 961	29 787	9 387
2115311	BOX SYP RÝŽE JASMÍN 500G - LAG	KS	30 000	7 680	20 660	23 490				3 049	17 611	7 540
2115312	BOX ZIP RÝŽE LG 4x120G - LAG	KS	60 000	87 696	68 023	50 070	200 000	23.04.12		55 965	12 058	28 549
2115313	BOX ZIP RÝŽE LG 8x120G - LAG	KS	30 000	43 680	18 746	124 620	200 000	23.04.12		3 437	15 309	93 492
2115314	BOX ZIP RÝŽE PB 4x120G - LAG	KS	60 000	49 392	68 795	127 460				7 210	61 585	49 193
2115315	BOX RÝŽE LG 4x125G - MAKRO ARO	KS	30 000	15 120	20 690					13 412	7 278	
2115316	BOX ZIP RÝŽE LG 4x120G - LAG HU	KS	ZAK + MAX	0	12 864	43 810			34 272	34 272	21 488	10 125
2115317	BOX ZIP RÝŽE PB 4x120G - LAG HU	KS	ZAK + MAX	0	13 032				11 088	11 088	1 944	3 040
2115318	BOX RÝŽE PB 4x120G - COOP VAROMA	KS	30 000	33 264	49 037	37 108				32 144	16 893	27 932

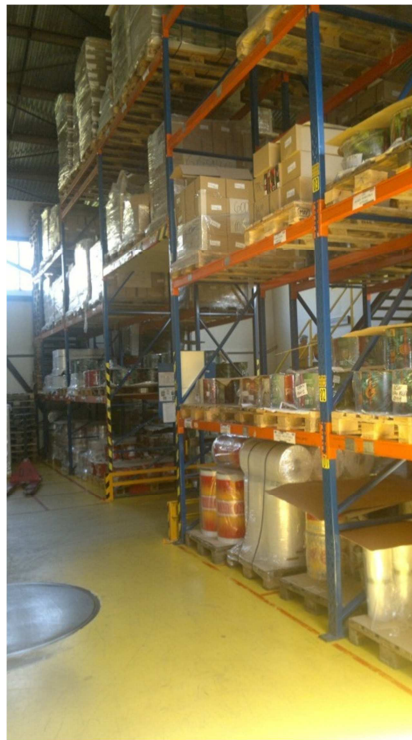
Obr. 21: Plánovací tabulka nákupce [20]

K celému vyhodnocení potřeby obalového materiálu hraje klíčovou roli maximální stavý hotových výrobků na skladě společnosti po odečtení aktuálních zakázek a maximální skladová kapacita obalového materiálu ve společnosti.

Průběh dodání a příjmu obalového materiálu:

- na základě potřeb zásob zašle nákupce dodavatelům elektronickou poštou odvolávky z konsignačního skladu dle potřeby včetně termínu dodání,
- po potvrzení odvolávky od dodavatele zašle tyto informace emailem na skladníky společnosti,
- skladníci dodávku převezmou při příjmu, zkontrolují především z hlediska množství dle dodacího listu a vizuální kontroly případného poškození,
- skladník po příjmu odebere namátkově vzorek od každé dodané položky a předá je pracovníkům laboratoře ke kontrole,
- ke kontrole pracovníků laboratoře slouží schválený vzory,

- f. do doby schválení kontroly laboratoře jsou všechny dodané položky v informačním systému SAP pozastavené a také fyzicky označené „STOP MANIPULACE,“
- g. pokud se zjistí v průběhu celého procesu jakýkoliv rozdíl, tak se o tom informuje nákupce, který následně rozhodne o dalším postupu.



Obr. 22: Sklad obalového materiálu [20]

4.1.6 Analýza fází nákupního procesu

1) Zjištění problému

Podklady pro nákupce slouží:

- plány prodeje výrobků vydávané obchodním úsekem a jejich aktualizace Obr. 23,
- skutečné prodeje výrobků minulých období,
- aktuální množství obalového materiálu a hotových výrobků na skladě,
- obrátkovost daného obalu v minulém období,
- plány prodeje výrobků vydávané exportem a jejich aktualizace,
- požadavky sesterských společností nebo případně dalších zákazníků.

MTS	SBA / Food & Beverage	gramáž	Surovina export	5		6		7		8		9	
				ESTIMACE / KS	ESTIMACE / KG	ESTIMACE / KS	ESTIMACE / KG	ESTIMACE / KS	ESTIMACE / KG	ESTIMACE / KS	ESTIMACE / KG	ESTIMACE / KS	ESTIMACE / KG
C006CZ	RÝŽE LG BASMATI 5KG	5,000	1040893	1 250	6 250	839	3 198	1 150	5 751	1 500	7 500	1 375	6 875
C013CZ	RÝŽE LG BASMATI 0,5KG	0,500	1040893	98 400	49 240	97 632	48 816	175 738	87 869	118 176	59 088	108 328	54 164
C008CZ	RÝŽE LG JASMIŇOVÁ 5KG	5,000	1040894	2 730	13 650	1 710	8 550	3 078	15 390	3 276	16 380	3 003	15 015
C014CZ	RÝŽE LG JASMIŇOVÁ 0,5 K	0,500	1040894	47 160	23 580	45 144	22 572	81 259	40 630	56 592	28 296	51 676	25 938
C749CZ	RÝŽE LG JASMIŇOVÁ VS 0,4 kg	0,400	1040894	22 050	8 820	19 465	7 938	35 721	14 288	20 400	10 584	24 255	9 702
C041CZ	RÝŽE KULATOZRNÁ 5KG	5,000	1040391	6 850	33 250	4 455	22 275	8 019	40 095	7 980	39 900	7 315	36 575
C834CZ	RÝŽE KULATOZRNÁ 1KG Š	1,000	1040391	154 300	154 300	129 870	129 870	233 786	233 786	185 180	185 180	169 730	169 730
C048CZ	RÝŽE LG NATURAL 0,5KG Š	0,500	1040590	127 180	63 580	114 444	57 222	205 999	103 000	152 592	76 296	139 876	69 938
C421CZ	RÝŽE LG NATURAL 350g Kartonek	0,350	1040590	3 940	1 379	5 796	2 029	10 433	3 651	4 728	1 655	4 334	1 517
C422CZ	RÝŽE LG NATURAL VS 480 g	0,480	1040590	32 100	15 437	28 944	13 993	62 099	29 008	38 592	18 524	35 376	16 961
C082CZ	RÝŽE LG SMĚSNÁ 5KG akor	5,000	CZ0820	3 940	18 700	1 859	9 495	3 418	17 091	4 008	20 040	3 674	18 370
C083CZ	RÝŽE LG SMĚSNÁ VS 0,4KG	0,400	CZ0820	40 830	10 332	63 747	25 499	114 745	45 898	48 996	19 596	44 913	17 965
C083CZ	RÝŽE LG SMĚSNÁ 0,5KG K	0,500	CZ0820	14 600	7 300	16 740	8 370	30 132	15 068	17 520	8 760	16 080	8 030
C654CZ	RÝŽE TŘÍ BAREV 3KG	3,000	CZ0954	7 370	22 110	5 580	16 740	10 044	30 132	8 844	26 532	8 107	24 321
C705CZ	RÝŽE TŘÍ BAREV 500G K	0,500	CZ0954	36 560	18 280	40 104	20 052	72 187	36 094	43 872	21 936	40 216	20 108
C084CZ	RÝŽE LG INDIÁNSKÁ 0,1KG	0,100	1040892	2 510	251	2 259	228	4 086	407	3 012	301	2 781	276
C079CZ	RÝŽE LG INSTANT 0,25KG K	0,250	1040891	3 340	838	3 006	752	5 411	1 353	4 008	1 002	3 674	919
C083CZ	RÝŽE ARBORIO KARTONEK	0,500	1040290	56 390	28 195	53 451	26 725	96 212	48 106	67 668	33 834	62 029	31 015
C095CZ	RÝŽE SUSHI KARTONEK	0,500	1040292	15 960	7 980	20 662	10 341	37 226	18 614	19 176	9 588	17 576	8 789
C057CZ	MAKRO RÝŽE LG BASMATI 0,5KG x 4	0,500	1040893	23 750	11 875	21 375	10 688	38 475	19 238	26 900	14 250	28 125	13 063
C050CZ	MAKRO Rýže Směsná 0,5 kg x 4	0,500	CZ0820	11 200	5 600	10 080	5 040	18 144	9 072	13 440	6 720	12 320	6 160
C046CZ	MAKRO Rýže NATURAL 0,5 kg x 4	0,500	1040590	15 450	7 725	13 905	6 953	25 029	12 515	18 540	9 270	16 995	8 498
C059CZ	MAKRO Rýže jasmínová VS 0,4 kg x 4	0,400	1040894	19 550	7 820	17 595	7 038	31 671	12 668	23 400	9 384	21 505	8 602
C556CZ	MAKRO Arborio Rýže K 0,5 kg x 4	0,500	1040290	8 720	4 360	7 848	3 924	14 126	7 063	10 484	5 232	9 592	4 796
C557CZ	MAKRO Sushi rýže K 0,5 x 4	0,500	1040292	14 770	7 385	13 293	6 647	23 927	11 964	17 724	8 862	16 247	8 124

Obr. 23: Měsíční plány hotových výrobků [20]

2) Základní údaje o potřebě

Společnost používá pro skladové hospodářství, financí, reporting apd. přední mezinárodní informační software SAP („Systémy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat“), který nákupce využívá pro aktualizaci obrátkovosti, skladových zásob obalového materiálu a hotových výrobků. Tyto informace následně ze SAPu exportuje do plánovací nákupní tabulky Obr. 21, která obsahuje mimo jiné i maximální skladové zásoby hotových výrobků, plány odbytu. Všechny tyto informace plánovací nákupní tabulka vyhodnotí a informuje graficky nákupce o potřebách nákupů obalového materiálu.

3) Specifika výrobku

Každá položka obalového materiálu má vytvořenou specifikaci před uzavřením prvního nákupu, protože to vyžaduje proces společnosti pro vytvoření svého jedinečného čísla položky v SAPu. Specifikace obalového materiálu je také součástí rámcové smlouvy.

4) Hledání dodavatele

Nákupce má několik možností výběru pro oslovení potencionálního dodavatele:

- schválené dodavatele společnosti,
- dodavatelé z databáze dodavatelů nákupce,
- vyhledat přes internet další potencionální dodavatele.

5) Posuzování nabídek

Nákupce hodnotí nabídky z hlediska jejich celkové výhodnosti a míry rizika vyplývající z daného typu předmětu nákupu a oblasti nákupu.

Nákupce má povinnost vyhodnocovat následující kritéria:

- ✓ nabízená kvalita předmětu nákupu,
- ✓ cena předmětu nákupu,
- ✓ platební podmínky,
- ✓ záruční lhůta předmětu nákupu,
- ✓ spolehlivost, objektivita a odbornost dodavatele,
- ✓ nabízený servis a služby dodavatele,
- ✓ dodržování dohodnutých lhůt dodávek předmětu nákupu,
- ✓ celkový přístup ze strany dodavatele (loajalita, vystupování, řešení reklamací nebo problémů).

6) Výběr dodavatele

Každý výběr dodavatele vychází z posouzení nabídky dle zvolených kritérií od konkrétního dodavatele, které nákupce hodnotí s převahou nabídky ceny, protože všechny ostatní kritéria už v dnešní době dodavatelé převážně splňují. Pokud vybraný dodavatel už společnosti aktuálně dodává jiný obalový materiál, tak se například jen aktualizuje u rámcové smlouvy specifikace obalového materiálu a ceník. V případě nového dodavatele je potřeba navedení dodavatele do SAPu. Výsledkem navedení do SAPu je jedinečné číslo dodavatele, tak aby bylo možné vůbec vytvářet objednávky, příjemky, apd. na dodavatele.

7) Objednávka

Při každém požadovaném nákupu obalového materiálu musí být vytvořena objednávka v systému SAP, která obsahuje minimálně tyto základní údaje:

- název dodavatele s adresou dle Obchodního rejstříku,
- číslo objednávky,
- datum vytvoření objednávky,
- kontakt na osobu odpovídající za objednávku za společnost,
- označení měny ve které je vytvořena objednávka,
- identifikační číslo a název požadované položky dle schválené specifikace s dodavatelem,
- množství požadované položky,
- cena na měrnou jednotku požadované položky bez DPH,
- celková cena položky bez DPH,
- výsledná cena celé objednávky bez DPH,

- potvrzení podpisem zástupce společnosti.

Takto vytvořená objednávka je zaslána e-mailem nebo faxem dodavateli pro schválení. Pokud je uzavřena rámcová smlouva s dodavatelem, tak ta přesně definuje všechny podrobnosti ohledně nákupu a pokud rámcová smlouva není uzavřena, tak musí nákupce všechny další důležité informace zahrnout do objednávky.

8) Zhodnocení nákupu

Vyhodnocování spolupráce se zástupci dodavatele se děje na konci kalendářního roku. Pro hodnocení spolupráce slouží převážně podklady ohledně reklamací, nedostatky v neplnění smluvních podmínek, ale také všechny pozitivní věci ohledně servisu dodavatele pro společnost. Příkladem může být výroba i dodání obalového materiálu před smluvním termínem apd.

4.1.7 Analýza ABC

Ve společnosti jsem provedl analýzu ABC dle teoretické části na všechny nákupcem nakupované položky obalového materiálu v roce 2011, které jsem obdržel od společnosti.

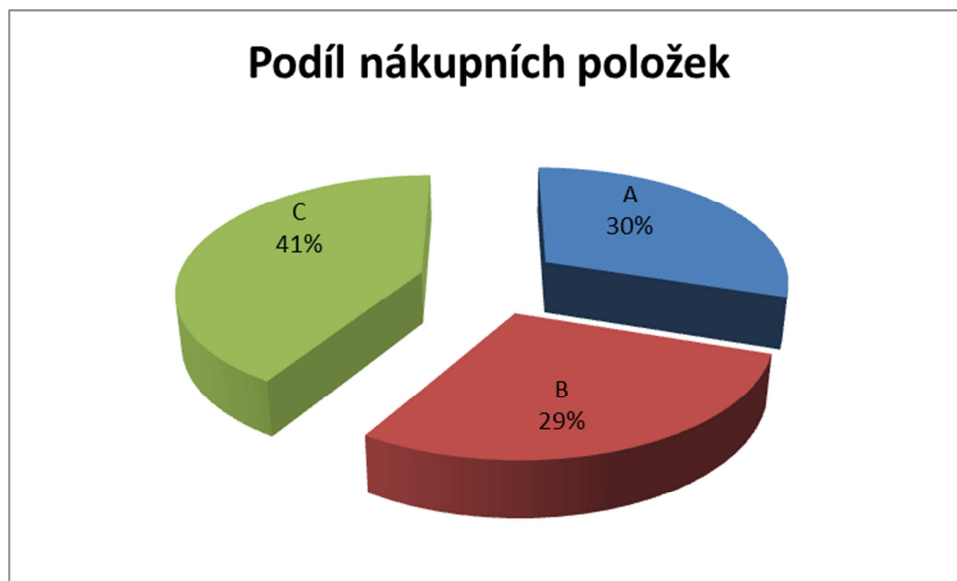
Tato analýza ABC byla provedena s využitím programu Microsoft Excel.

Údaje v níže tabulce obsahují číslo položky, množství nákupu, měrné jednotky, nákupní částku a podíl nákupu v procentech.

Tabulka příloha P I obsahuje seřazené položky podle procentuálního podílu od největšího podílu k nejmenšímu a byl sestaven kumulovaný podíl na prodeji v procentech dle součtu jednotlivých podílů. Dle výsledku kumulovaného podílu jsem provedl rozdělení a přiřazení do jednotlivých skupin A, B a C

Rozdělení skupin je dle následujícího klíče:

- ❖ skupina A: 30 % položek představuje 80 % podílu na celkovém nákupu,
- ❖ skupina B: 29 % položek představuje 15 % podílu na celkovém nákupu,
- ❖ skupina C: 41 % položek představuje 5% podíl na celkovém nákupu.



Obr. 24: Graf podílu rozdělení položek dle ABC analýzy

Zdroj: autor

4.2 Analýza hodnocení dodavatelů obalového materiálu

V této části bakalářské práce bude popsán základní proces výběru a hodnocení dodavatelů obalového materiálu (fólie pro primární i sekundární obal, kartonáž pro primární a sekundární obal, etikety) pro společnost.

4.2.1 Proces výběru dodavatelů

Proces výběru potenciálního dodavatele je vždy závislý na konkrétním požadavku nakupovaného materiálu. Nákupce má několik možností výběru pro oslovení potenciálního dodavatele:

- ✓ schválené dodavatele společnosti,
- ✓ dodavatelé z databáze dodavatelů nákupce,
- ✓ vyhledat přes internet další potenciální dodavatele.

Vzhledem k tomu, že v dnešním tržním prostředí je zcela běžné velmi aktivní vyhledávání potenciálních odběratelů, tak nákupce nemá problém o získávání kontaktů nových potenciálních dodavatelů do databáze. Tato databáze se stále aktualizuje, tak aby mohl rychle zareagovat pro výběr nových dodavatelů.

Proces výběru je pro nákupce následující:

1. Kontaktování dodavatele – vyhledá dle zkušeností potenciální dodavatele z databáze, které nákupce kontaktuje za účelem získání potvrzení, že potenciální dodavatel má zájem se zúčastnit výběrového řízení, tak aby měl nákupce pro výběrové řízení 3 - 5 dodavatelů.
2. Zpracování tabulky pro výběrové řízení - pro každé výběrové řízení připraví nákupce tabulku s využitím programu Microsoft Excel. Tabulka obsahuje:
 - ✓ identifikaci položky,
 - ✓ specifikaci materiálu,
 - ✓ rozměry položky,
 - ✓ poptávané množství,
 - ✓ požadavky na způsob určení ceny (např. cena/10 000ks),
 - ✓ základní pravidla a požadavky spolupráce (např. 45 dní splatnost, výroba od objednávky do 7 pracovních dnů, parita dodání, konsignační sklad 60 dnů u dodavatele od vyrobení objednávky, apd.)
3. Zaslání tabulky pro výběrové řízení dodavateli – tabulka je zaslána elektronickou poštou 5 potenciálním dodavatelům s jasným termínem zaslání vyplněné tabulky zpět nákupci.
4. Vyhodnocení 1 kola výběrového řízení – po obdržení zpět všech vyplněných tabulek je následně nákupce porovná a vybere 3 nejlepší nabídky.
5. 2 kolo výběrového řízení – všem 3 dodavatelům, kteří mají nejlepší 3 nabídky, pošle oznámení, že jejich nabídka se dostala do 2 kola výběrového řízení a mají možnost vylepšit nabídky do jasně definovaného data.
6. Vyhodnocení 2 kola výběrového řízení – po dodání 3 nejlepších nabídek jsou tyto nabídky porovnány s cílem určení výsledného pořadí.
7. Uzavření výběrového řízení – vítěz výběrového řízení je o výsledku informován a je s dodavatelem zahájen proces uzavření rámcové smlouvy nebo případně kupní smlouvy.

4.2.2 Proces hodnocení dodavatelů

U dodavatele se kterým je obrat se společností ročně vyšší než 100 000 Kč má povinnost nákupce zahrnout do hodnocení dodavatelů dle vnitřních směrnic společnosti.

Obecná kritéria pro hodnocení dodavatelů jsou:

- nabízená kvalita předmětu nákupu,

- nabídka ceny předmětu nákupu,
- platební podmínky – doby splatnosti,
- spolehlivost, objektivita a odbornost dodavatele,
- nabízený servis a služby dodavatele (dodání požadovaných certifikátů),
- dodržování dohodnutých lhůt dodávek předmětu nákupu,
- celkový přístup ze strany dodavatele (loajalita, vystupování, řešení reklamací nebo problémů).

O tomto hodnocení dodavatelů musí nákupce povinnost vést písemný zápis.

Nákupce používá k hodnocení dodavatelů bodové hodnocení zvolených kritérií. Zvolená kritéria jsou:

Funkčnosti (servis) – plnění termínů, flexibilita, komunikace:

- a. výborný servis
- b. mírné nedostatky
- c. hrubé nedostatky

Hodnota dodavatele dle certifikace:

1. BRC
2. ISO
3. žádné

Reklamacie z hodnoty nákupu:

1. 0 %
2. do 5 %
3. nad 6 %

Historie dodavatele na trhu:

1. více než 10 let
2. více než 5 let
3. pod 5 let

Průměr všech kritérií je výsledek každého hodnocení dodavatele. Níže tabulka Obr. 25 obsahuje výsledky hodnocení dodavatelů obalového materiálu společnosti za rok 2011.

Dodavatel	Funkčnosti (servis)	Certifikace	Reklamacce	Historie	Hodnocení
Dodavatel 1	1	1	2	1	1,25
Dodavatel 2	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 3	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 4	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 5	2	2	1	1	1,50
Dodavatel 6	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 7	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 8	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 9	2	2	1	1	1,50
Dodavatel 10	1	1	1	1	1,00
Dodavatel 11	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 12	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 13	1	1	1	1	1,00
Dodavatel 14	1	2	1	2	1,50
Dodavatel 15	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 16	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 17	1	2	2	1	1,50
Dodavatel 18	2	2	1	1	1,50
Dodavatel 19	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 20	1	2	1	1	1,25
Dodavatel 21	1	2	1	1	1,25

Obr. 25: Hodnocení dodavatelů obalového materiálu 2011 [20]

Závěrečné hodnocení dodavatelů je dle následujícího klíče:

- průměr 1 - 1,5 znamená, že dodavatel vyhovuje společnosti,
- průměr 1,6 – 2,25 znamená, že dodavatel má nedostatky a musí pracovat na zlepšení,
- průměr 2,26 a více je výsledek, že společnost je nucena ukončit spolupráci s dodavatelem.

Výsledky hodnocení dodavatelů za rok 2011 ukazují, že všichni dodavatelé splňují kritéria společnosti.

Audit jakosti dodavatele

Společnost má zájem o kvalitní dodavatele a proto využívá pro zkvalitnění služeb auditu u svých dodavatelů. Tyto audity se provádějí 1x ročně a to jen u 3 – 5 dodavatelů s nejvyšší hodnotou nákupu. Audit provádí nákupce a případně dle časových možností s ním jede kolega z nákupu nebo jakosti. Při ověřování dodavatele auditem musí být vždy předem vypracován plán auditu, který zašle nákupce zástupci dodavatele. Audit je cíleně směřován na celý proces od obdržení objednávky, přes výrobu, expedici až do fakturace dodaného zboží.

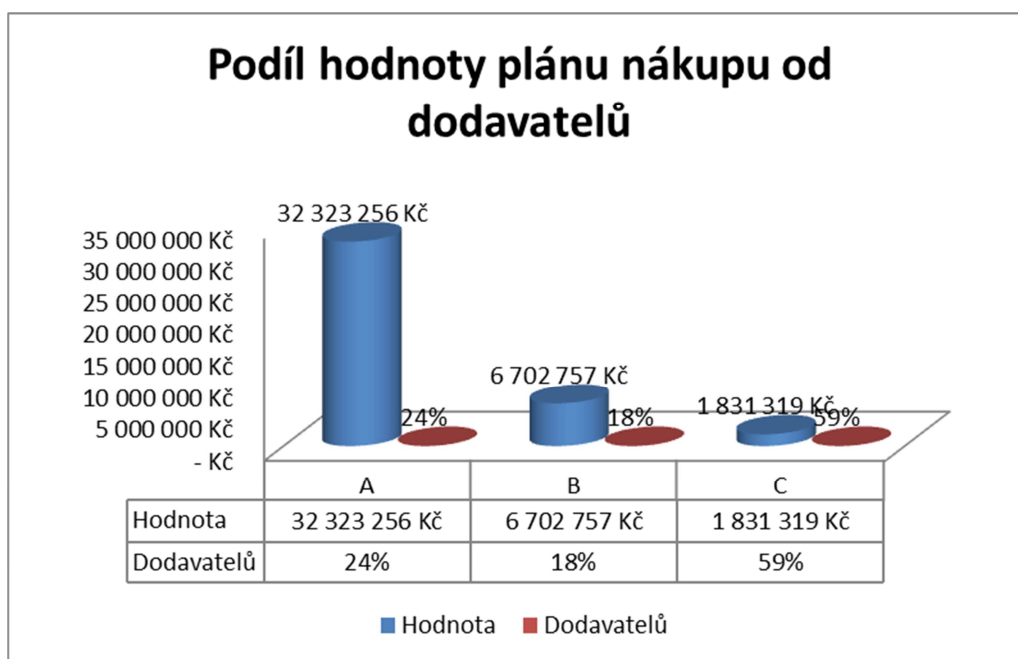
O výsledku auditu je vytvořena zpráva, která je následně zaslána dodavateli k jeho vyjádření. Nákupce má povinnost vést o auditech písemný zápis.

4.2.3 Aplikace metod hodnocení dodavatelů

Na počátku jsem z dodaných údajů udělal součet plánovaných nákupů 2012 od každého dodavatele samostatně a aplikoval jsem analýzu ABC. Pro vyhodnocení jsem seřadil položky podle procentuálního podílu od největšího podílu k nejmenšímu a byl sestaven kumulovaný podíl na prodeji v procentech dle součtu jednotlivých podílů. Dle výsledku kumulovaného podílu jsem provedl rozdělení a přiřazení dodavatelů do jednotlivých skupin A, B a C.

Tento graf vyjadřuje výsledek analýzy ABC s tímto výsledkem:

- skupina A – obsahuje hodnotu plánu nákupu obalového materiálu v roce 2012 v celkové částce 32 323 255, 81 Kč, která představuje 80 % hodnoty nákupu a tvoří ji 24 % dodavatelů,
- skupina B – obsahuje hodnotu plánu nákupu obalového materiálu v roce 2012 v celkové částce 6 702 757,24 Kč, která představuje 15 % hodnoty nákupu a tvoří ji 18 % dodavatelů,
- skupina C – obsahuje hodnotu plánu nákupu obalového materiálu v roce 2012 v celkové částce 1 831 318, 57 Kč, která představuje 5 % hodnoty nákupu a tvoří ji 59 % dodavatelů.



Obr. 26: Graf podílu hodnoty nákupu od dodavatelů

Zdroj: autor

Metoda Scoring model je nejvhodnější metodou pro průběžné hodnocení dodavatelů, tak aby nákupce mohl vyhodnotit správného kandidáta z aktuálních dodavatelů pro případnou další spolupráci. Do tabulky XY jsem použil následující kritéria pro hodnocení posledních 50 závozů od vybraných dodavatelů:

1. cenu – průměrná cena nakupované položky s 65 % váhou kritéria na hodnocení,
2. kvalitu – počet chybných dodávek s ohledem na kvalitu s 25 % váhou kritéria na hodnocení,
3. spolehlivost dodacích termínů – počet závozů s překročeným dohodnutým termínem závozu s 10 % váhou kritéria na hodnocení.

Hodnocení	Váha	Dodavatel	Dodavatel	Dodavatel
kritérium		A	B	C
1. Cena	65%			
Cena položky		916	918	920
Reciproční index		100,00	99,78	99,57
Index * váha		65,00	64,86	64,72
2. Kvalita	25%			
Počet chybných dodávek z 50 závozů		3	4	2
Podíl v %		66,67	50,00	100,00
Podíl * váha		16,67	12,50	25,00
3. Spolehlivost dodacích termínů	10%			
Počet chybných dodávek z 50 závozů		1	4	6
Reciproční index		100,00	25,00	16,67
Index * váha		10,00	2,50	1,67
Celkové hodnocení		91,67	79,86	91,38
Pořadí		1	3	2

Tabulka 2: Scoring model vybraných dodavatelů

Zdroj: autor

Po sečtení dílčích výsledků dostaneme celkové hodnocení dodavatelů podle metody scoring model následující:

- I. Dodavatel A
- II. Dodavatel C
- III. Dodavatel B

Pro spolupráci by měl nákupce dle výsledku Scoring modelu zvolit dodavatele A, protože získal nejvyšší procentuální hodnocení.

Další aplikovanou metodou pro hodnocení dodavatelů společnosti je prosté bodové hodnocení podle následujících kritérií:

- 5 - velmi pozitivní
- 4 - pozitivní
- 3 - průměrné
- 2 - negativní
- 1 - velmi negativní

Kritéria	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena v Kč	5	4	3
Kvalita	3	4	5
Servis	4	3	3
Ostatní	5	3	4
Součet	17	14	15
Výsledek	1	3	2

Tabulka 3: Prosté bodové hodnocení vybraných dodavatelů

Zdroj: autor

Po sečtení dílčích výsledků dostaneme celkové hodnocení vybraných dodavatelů podle metody prostého bodového hodnocení:

- I. Dodavatel A
- II. Dodavatel C
- III. Dodavatel B

Nejlepší hodnocení získal dodavatel A, který získal nejvyšší součet v hodnocení definovaných kritérií.

Poslední zvolenou metodou k hodnocení dodavatelů společnosti je váhové bodové hodnocení, které vychází z bodového hodnocení tabulky 3.

Kritéria	Váhové kritérium	Dodavatel A	Dodavatel B	Dodavatel C
Cena v Kč	65%	3,25	2,6	1,95
Kvalita	25%	0,75	1	1,25
Servis	5%	0,2	0,15	0,15
Ostatní	5%	0,25	0,15	0,2
Součet	100%	4,45	3,9	3,55
Výsledek		1	2	3

Tabulka 4: Váhové bodové hodnocení vybraných dodavatelů

Zdroj: autor

Po sečtení dílčích výsledků dostaneme celkové hodnocení vybraných dodavatelů s následujícím výsledkem:

- I. Dodavatel A
- II. Dodavatel B
- III. Dodavatel C

Nejlepší hodnocení získal dodavatel A, který získal nejvyšší součet v hodnocení definovaných váhových kritérií a mohu tedy nákupci z vybraných dodavatelů doporučit dodavatele A.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ PRŮBĚHU NÁKUPNÍHO PROCESU A VYHODNOCOVÁNÍ DODAVATELŮ V PODNIKU VAGRIS A.S.

Podle získaných informací o průběhu nákupního procesu ve společnosti Vagris a.s. a provedených analýz budou v následujících kapitolách uvedeny návrhy a doporučení pro zlepšení celkového nákupního procesu obalového materiálu ve společnosti.

5.1 Nákupní procesu obalového materiálu

Nákupní proces

Nákupní proces jako celek je velmi dobře koncepčně řešen a má viditelné výsledky v rámci prověřování cenové hladiny na trhu je většinou stávající dodavatel na prvním místě s nejnižší cenou na danou položku. Přesto si dovoluji poukázat a doporučit na možnost většího využívání aplikace analýz ABC. Přestože nákupce má velmi složitou úlohu v rámci procesu výroby a skladových prostor ve společnosti pro obalový materiál, tak ABC analýzu více využívat v rámci skladových zásob i objednávek.

Informační systém

Přestože společnost používá vnitřní informační systém mezinárodně velmi uznávaný software SAP, tak tento software nákupce používá jen pro základní informace ohledně stavu skladových zásob obalového materiálu, stavu hotových výrobků, tvoření objednávek a pár dalších vyhodnocení s velkou mírou nutnosti použití programu Microsoft Excel. Společnost by měla rozšířit využití informačního systému pro kompletní získávání on-line vyhodnocení aktuálních zásob skladu obalového materiálu a jeho potřeb bez nutnosti používání programu Microsoft Excel. Doporučuji maximální využití softwaru SAP pro činnost nákupce.

Aktualizace skladových zásob u dodavatele

Nákupce od dodavatelů nemá vždy k dispozici aktuální stavy zásob obalového materiálu na konsignačním skladě u dodavatele, tak by bylo nejlepší volbou umožnění aktualizace skladových zásob přímo dodavateli v aplikaci SAP. Stavy aktuálních zásob jsou velmi důležité pro nákupce a případné on-line propojení s dodavateli by výrazně snížilo riziko nedodávek z důvodu opožděné objednávky, protože nákupce neměl včas k dispozici aktuální stavy zásob.

5.2 Hodnocení dodavatelů obalového materiálu

Výběr dodavatele

Celkový proces výběru dodavatele na obalový materiál je s ohledem na propracovanost podkladů při výběru velmi dobře řešen, ale vzhledem k stále větší pozornosti v úsporách nákupního procesu obecně je stále větší trend použití jako nástroj výběru dodavatele přes e-aukci. Je to on-line výběr dodavatele ve sdíleném webovém prostředí na kterém všichni účastníci e-aukce vidí aktuální nabídku a mohou okamžitě reagovat zlepšováním svých nabídek. Doporučuji vyzkoušet e-aukci pro výběr dodavatele obalového materiálu.

Hodnocení dodavatelů

Dosavadní hodnocení dodavatelů je v rámci vnitřních pravidel společnosti dostačující, ale doporučuji využívat a aplikovat více metod pro hodnocení dodavatelů obalového materiálu. Metody obsažené v praktické práci nejsou časově náročné a hlavně nákupci můžou ve výsledku ukázat míru vážnosti každého kritéria zvlášť.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou nákupního procesu a hodnocení dodavatelů v podniku. Pro tuto analýzu jsem si vybral potravinářský podnik Vagris a.s., který má dlouhodobě nejen regionálně, ale i mezinárodně velmi skvělé renomé. Jeho hlavní činností je výroba, zpracování, distribuce a export potravinářských výrobků i komodit.

V teoretické části jsou zpracovány převážně literární podklady, které danou problematiku nákupního procesu a hodnocení dodavatelů popisují. Nakonec teoretické části je popsána metodika a cíle bakalářské práce.

Počátkem praktické části je představení společnosti Vagris a.s. Další část je věnována analýze nákupního procesu obalového materiálu a systému hodnocení dodavatelů obalového materiálu v podniku Vagris a.s. V závěrečné části jsou zpracovány návrhy a doporučení na zlepšení průběhu nákupního procesu a vyhodnocování dodavatelů obalového materiálu v podniku Vagris a.s.

Všechny návrhy nebo doporučení byla navržena za pomoci studia odborné literatury k danému tématu, ale hlavně průzkumem činností nákupce obalového materiálu v analyzovaném podniku.

Vzhledem k přetrvávající tzv. ekonomické krizi ve světě má své aktuální problémy i odvětví obalového materiálu, které je silně postiženo turbulencemi. Výsledkem této krize je snižování množství na zakázku od odběratelů směrem k dodavatelům a na druhou stranu zvyšující přímé náklady u dodavatelů na obalový materiál. Bohužel tento stav je také v potravinářském průmyslu, takže společnost Vagris a.s. musí nejen udržovat rovnováhu mezi jistotou zásobování a nákladovou efektivností, ale také řešit úzká místa v zásobování, rostoucí složitost a klesající jistota plánování.

Společnost obdržela návrhy vycházející z této bakalářské práce. Pokud z jejich strany vyhodnotí, že jsou návrhy schopné realizace a to včetně s přihlédnutím na ekonomickou váhu každého návrhu, tak budou tyto návrhy co nejdříve realizovány.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČUJAN, Zdeněk a MÁLEK, Zdeněk. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-730-9.
- [2] GROS, Ivan a GROSOVÁ, Stanislava. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- [3] KAPLAN, Milan a ZRNÍK, Josef a kolektiv. *Firemní nákup a e-aukce*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2002-9.
- [4] KAPLAN, Milan a ZRNÍK, Josef a kolektiv. *Jak levněji a lépe nakupovat*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-1145-1.
- [5] KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] LAMBERT, Douglas M., STOCK, James R. a ELLRAM, Lisa M. *Logistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0504-0.
- [7] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0174-6.
- [8] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-152-6.
- [9] PERROTIN, Roger a HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. Brno: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-253-X.
- [10] PRAŽSKÁ, Lenka a JINDRA, Jiří. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-059-7.
- [11] RUDLOVÁ, Lucie. *Logistika: sbírka příkladů: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-475-3.
- [12] SYNEK, Miroslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [13] SYNEK, Miroslav a KISLINGEROVÁ, Eva a kolektiv. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 80-7400-336-1.
- [14] TOMEK, Gustav a VÁVROVÁ, Věra. *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1479-0.
- [15] TOMEK, Gustav a TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-85623-96-X.
- [16] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Nákupní marketing*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, 2007. ISBN 978-80-7248-440-9.

B) INTERNÍ ZDROJE

[17] Interní zdroj Vagris a.s. – organizační řád.

[18] Interní zdroj Vagris a.s. – propagační materiály.

[19] Interní zdroj Vagris a.s. – výroční zpráva 2010.

[20] Interní zdroj Vagris a.s. – nákupce materiály.

C) ČASOPISY

[21] Logistika - odborný měsíčník pro dopravu, skladování, manipulaci, distribuci a balení.

[22] Packaging – odborný časopis pro obaly, logistiku a transport.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

- ABC Kategorizace významu jednotlivých položek.
- IFS International Food Standard – jsou standardy nastavení a implementaci procesů vedoucí k zajištění bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti výrobků.
- ISO 9001 International Organization for Standardization - znamená certifikaci systému managementu kvality organizace.
- SAP „Systemy, Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat“

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Základní subsystémy průmyslového a obchodního podniku [7]</i>	15
<i>Obr. 2: Vzájemné vztahy mezi nákupem a ostatními funkcemi v podniku [9]</i>	17
<i>Obr. 3: Struktura nákupního procesu [2]</i>	18
<i>Obr. 4: Nákup položek plánu zásobování v uplynulém období [2]</i>	24
<i>Obr. 5: Výpočetní tabulka ABC – analýzy [2]</i>	25
<i>Obr. 6: Výsledky ABC – analýzy [2]</i>	26
<i>Obr. 7: Hodnocení dodavatelů [1]</i>	31
<i>Obr. 8: Přiřazení bodové hodnocení dodavatelů 1,2,3 [1]</i>	31
<i>Obr. 9: Váhové hodnocení podle pořadí [1]</i>	32
<i>Obr. 10: Prosté hodnocení podle hodnot [1]</i>	33
<i>Obr. 11: Váhové hodnocení podle hodnot [1]</i>	33
<i>Obr. 12: Organizační struktura společnosti Vagris a.s. [17]</i>	40
<i>Obr. 13: Vývoj nákladů a výnosu společnosti Vagris a.s. [19]</i>	40
<i>Obr. 14: Vývoj hospodářského výsledku společnosti Vagris a.s. [19]</i>	41
<i>Obr. 15: Sortiment rýže [18]</i>	41
<i>Obr. 16: Sortiment bramboroviny [18]</i>	42
<i>Obr. 17: Sortiment těstoviny [18]</i>	42
<i>Obr. 18: Sortiment sirupy [18]</i>	43
<i>Obr. 19: Sortiment koření [18]</i>	43
<i>Obr. 20: Organizační struktura úseku Nákup a export [17]</i>	45
<i>Obr. 21: Plánovací tabulka nákupce [20]</i>	48
<i>Obr. 22: Sklad obalového materiálu [20]</i>	49
<i>Obr. 23: Měsíční plány hotových výrobků [20]</i>	50
<i>Obr. 24: Graf podílu rozdělení položek dle ABC analýzy</i>	53
<i>Obr. 25: Hodnocení dodavatelů obalového materiálu 2011 [20]</i>	56
<i>Obr. 26: Graf podílu hodnoty nákupu od dodavatelů</i>	57

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Příklad - scoring model hodnocení dodavatelů D1, D2, D3.....</i>	34
<i>Tabulka 2: Scoring model vybraných dodavatelů</i>	58
<i>Tabulka 3: Prosté bodové hodnocení vybraných dodavatelů.....</i>	59
<i>Tabulka 4: Váhové bodové hodnocení vybraných dodavatelů</i>	60

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P 1: ANALÝZA ABC OBALOVÉHO MATERIÁLU

PŘÍLOHA PI: ANALÝZA ABC OBALOVÉHO MATERIÁLU

Položka	Plán 2012	Měrná jednotka	Hodnota	Měna	Hodnota %	Analýza ABC	Výsledek ABC
123456	6 777 934	M	3 965 091	CZK	9,70%	9,70%	A
123457	1 734 907	KS	3 877 517	CZK	9,49%	19,20%	A
123458	1 632 858	KS	2 228 851	CZK	5,46%	24,65%	A
123459	804 654	KS	1 098 353	CZK	2,69%	27,34%	A
123460	358 489	KS	801 224	CZK	1,96%	29,30%	A
123461	702 272	M	790 055	CZK	1,93%	31,23%	A
123462	73 121	KS	744 733	CZK	1,82%	33,06%	A
123463	10 848	KG	697 933	CZK	1,71%	34,76%	A
123464	1 534 862	KS	667 665	CZK	1,63%	36,40%	A
123465	480 000	KS	648 000	CZK	1,59%	37,98%	A
123466	317 362	KS	576 012	CZK	1,41%	39,39%	A
123467	600 757	M	531 670	CZK	1,30%	40,70%	A
123468	406 257	M	517 978	CZK	1,27%	41,96%	A
123469	108 724	M	510 458	CZK	1,25%	43,21%	A
123470	133 582	M	496 924	CZK	1,22%	44,43%	A
123471	67 953	KS	479 068	CZK	1,17%	45,60%	A
123472	328 418	KS	463 070	CZK	1,13%	46,73%	A
123473	3 606 911	KS	432 829	CZK	1,06%	47,79%	A
123474	158 774	KS	416 780	CZK	1,02%	48,81%	A
123475	940 492	KS	409 114	CZK	1,00%	49,82%	A
123476	2 866	KG	402 456	CZK	0,99%	50,80%	A
123477	983 319	KS	398 244	CZK	0,97%	51,78%	A
123478	278 868	KS	376 472	CZK	0,92%	52,70%	A
123479	610 387	KS	366 232	CZK	0,90%	53,59%	A
123480	46 997	KS	363 052	CZK	0,89%	54,48%	A
123481	259 467	KS	361 957	CZK	0,89%	55,37%	A
123482	865 590	KS	350 564	CZK	0,86%	56,23%	A
123483	69 636	KS	349 920	CZK	0,86%	57,08%	A
123484	153 540	KS	331 646	CZK	0,81%	57,89%	A
123485	414 318	KS	323 168	CZK	0,79%	58,68%	A
123486	145 397	KS	322 782	CZK	0,79%	59,47%	A
123487	141 073	KS	319 531	CZK	0,78%	60,26%	A
123488	2 572 461	KS	308 695	CZK	0,76%	61,01%	A
123489	874 295	KS	301 632	CZK	0,74%	61,75%	A
123490	40 056	KS	300 422	CZK	0,74%	62,49%	A
123491	393 262	KS	289 048	CZK	0,71%	63,19%	A

123492	139 346	M	275 905	CZK	0,68%	63,87%	A
123493	2 603 830	KS	273 402	CZK	0,67%	64,54%	A
123494	187 860	KS	253 611	CZK	0,62%	65,16%	A
123495	183 778	KS	242 587	CZK	0,59%	65,75%	A
123496	92 254	KS	242 166	CZK	0,59%	66,35%	A
123497	25 777	KS	242 043	CZK	0,59%	66,94%	A
123498	545 879	KS	237 457	CZK	0,58%	67,52%	A
123499	584 714	KS	236 809	CZK	0,58%	68,10%	A
123500	28 372	KS	229 811	CZK	0,56%	68,66%	A
123501	182 000	KS	229 320	CZK	0,56%	69,22%	A
123502	1 316 160	KS	217 166	CZK	0,53%	69,75%	A
123503	73 188	KS	216 270	CZK	0,53%	70,28%	A
123504	513 283	KS	215 579	CZK	0,53%	70,81%	A
123505	76 600	KS	201 076	CZK	0,49%	71,30%	A
123506	489 373	KS	198 196	CZK	0,49%	71,79%	A
123507	550 000	KS	198 000	CZK	0,48%	72,27%	A
123508	140 844	KS	192 252	CZK	0,47%	72,74%	A
123509	334 039	KS	175 370	CZK	0,43%	73,17%	A
123510	57 069	KS	174 630	CZK	0,43%	73,60%	A
123511	66 711	KS	173 116	CZK	0,42%	74,02%	A
123512	203 813	KS	171 203	CZK	0,42%	74,44%	A
123513	128 520	KS	161 935	CZK	0,40%	74,84%	A
123514	44 966	KS	161 202	CZK	0,39%	75,23%	A
123515	26 680	KS	156 076	CZK	0,38%	75,62%	A
123516	36 443	M	154 703	CZK	0,38%	75,99%	A
123517	114 000	KS	153 900	CZK	0,38%	76,37%	A
123518	58 134	KS	152 603	CZK	0,37%	76,74%	A
123519	1 005 100	KS	150 765	CZK	0,37%	77,11%	A
123520	207 897	KS	149 686	CZK	0,37%	77,48%	A
123521	172 548	KS	139 764	CZK	0,34%	77,82%	A
123522	171 088	KS	138 581	CZK	0,34%	78,16%	A
123523	38 296	KS	137 292	CZK	0,34%	78,50%	A
123524	144 443	KS	136 499	CZK	0,33%	78,83%	A
123525	45 905	KS	135 649	CZK	0,33%	79,16%	A
123526	107 352	KS	135 264	CZK	0,33%	79,49%	A
123527	253 127	KS	132 892	CZK	0,33%	79,82%	A
123528	338 374	KS	131 966	CZK	0,32%	80,14%	B
123529	36 288	KS	130 092	CZK	0,32%	80,46%	B
123530	36 288	KS	130 092	CZK	0,32%	80,78%	B
123531	36 288	KS	130 092	CZK	0,32%	81,10%	B
123532	76 818	KS	129 055	CZK	0,32%	81,41%	B
123533	59 000	KS	127 440	CZK	0,31%	81,73%	B

123534	228 000	KS	126 540	CZK	0,31%	82,03%	B
123535	224 000	KS	124 320	CZK	0,30%	82,34%	B
123536	69 954	KS	122 769	CZK	0,30%	82,64%	B
123537	92 196	KS	118 932	CZK	0,29%	82,93%	B
123538	33 582	KS	116 361	CZK	0,28%	83,22%	B
123539	167 919	M	115 864	CZK	0,28%	83,50%	B
123540	14 144	M	113 504	CZK	0,28%	83,78%	B
123541	47 192	KS	112 553	CZK	0,28%	84,05%	B
123542	24 148	KS	108 665	CZK	0,27%	84,32%	B
123543	86 209	KS	108 624	CZK	0,27%	84,58%	B
123544	82 235	KS	108 551	CZK	0,27%	84,85%	B
123545	78 500	KS	105 975	CZK	0,26%	85,11%	B
123546	109 254	KS	104 884	CZK	0,26%	85,37%	B
123547	80 289	KS	103 573	CZK	0,25%	85,62%	B
123548	98 500	KS	103 425	CZK	0,25%	85,87%	B
123549	191 150	KS	103 221	CZK	0,25%	86,13%	B
123550	38 016	KS	99 792	CZK	0,24%	86,37%	B
123551	246 000	KS	99 630	CZK	0,24%	86,61%	B
123552	276 065	KS	99 383	CZK	0,24%	86,86%	B
123553	174 000	KS	99 180	CZK	0,24%	87,10%	B
123554	646 155	KS	96 923	CZK	0,24%	87,34%	B
123555	87 981	KS	95 020	CZK	0,23%	87,57%	B
123556	36 136	KS	94 858	CZK	0,23%	87,80%	B
123557	114 119	KS	94 148	CZK	0,23%	88,03%	B
123558	127 677	KS	91 927	CZK	0,22%	88,26%	B
123559	235 593	KS	91 881	CZK	0,22%	88,48%	B
123560	6 828	M2	91 567	CZK	0,22%	88,71%	B
123561	33 952	KS	89 125	CZK	0,22%	88,92%	B
123562	113 663	M	86 952	CZK	0,21%	89,14%	B
123563	47 736	KS	83 777	CZK	0,21%	89,34%	B
123564	12 320	KS	81 499	CZK	0,20%	89,54%	B
123565	37 576	KS	81 165	CZK	0,20%	89,74%	B
123566	27 216	KS	80 423	CZK	0,20%	89,94%	B
123567	59 500	KS	80 325	CZK	0,20%	90,13%	B
123568	26 460	KS	78 189	CZK	0,19%	90,32%	B
123569	21 587	KS	77 390	CZK	0,19%	90,51%	B
123570	196 313	KS	76 562	CZK	0,19%	90,70%	B
123571	123 661	KS	76 052	CZK	0,19%	90,89%	B
123572	18 000	KS	74 520	CZK	0,18%	91,07%	B
123573	98 381	KS	73 786	CZK	0,18%	91,25%	B
123574	1 226	KG	73 552	CZK	0,18%	91,43%	B
123575	306 343	KS	73 522	CZK	0,18%	91,61%	B

123576	135 519	KS	73 180	CZK	0,18%	91,79%	B
123577	173 176	KS	72 734	CZK	0,18%	91,97%	B
123578	24 192	KS	71 850	CZK	0,18%	92,14%	B
123579	166 973	KS	70 129	CZK	0,17%	92,32%	B
123580	172 000	KS	69 660	CZK	0,17%	92,49%	B
123581	26 496	KS	69 552	CZK	0,17%	92,66%	B
123582	30 851	KS	68 026	CZK	0,17%	92,82%	B
123583	12 764	KS	67 013	CZK	0,16%	92,99%	B
123584	138 215	KS	64 270	CZK	0,16%	93,14%	B
123585	158 000	KS	63 990	CZK	0,16%	93,30%	B
123586	113 000	KS	62 715	CZK	0,15%	93,45%	B
123587	4 597	M2	61 850	CZK	0,15%	93,61%	B
123588	73 080	KS	60 291	CZK	0,15%	93,75%	B
123589	74 000	KS	59 940	CZK	0,15%	93,90%	B
123590	33 644	KS	59 045	CZK	0,14%	94,04%	B
123591	16 390	KS	58 757	CZK	0,14%	94,19%	B
123592	61 943	KS	58 536	CZK	0,14%	94,33%	B
123593	16 325	KS	58 524	CZK	0,14%	94,47%	B
123594	16 244	KS	58 236	CZK	0,14%	94,62%	B
123595	96 696	KS	58 017	CZK	0,14%	94,76%	B
123596	105 678	KS	57 066	CZK	0,14%	94,90%	B
123597	6 231	KS	56 080	CZK	0,14%	95,04%	C
123598	5 914	KS	55 089	CZK	0,13%	95,17%	C
123599	22 786	KS	55 028	CZK	0,13%	95,31%	C
123600	129 128	KS	54 234	CZK	0,13%	95,44%	C
123601	67 000	KS	53 265	CZK	0,13%	95,57%	C
123602	63 174	KS	51 171	CZK	0,13%	95,69%	C
123603	68 000	KS	48 960	CZK	0,12%	95,81%	C
123604	21 706	KS	48 512	CZK	0,12%	95,93%	C
123605	115 367	KS	48 454	CZK	0,12%	96,05%	C
123606	61 608	KS	48 054	CZK	0,12%	96,17%	C
123607	34 000	KS	45 900	CZK	0,11%	96,28%	C
123608	108 934	KS	45 752	CZK	0,11%	96,39%	C
123609	34 500	KS	45 540	CZK	0,11%	96,50%	C
123610	90 613	KS	44 853	CZK	0,11%	96,61%	C
123611	54 180	KS	44 699	CZK	0,11%	96,72%	C
123612	33 100	KS	44 685	CZK	0,11%	96,83%	C
123613	17 000	KS	44 625	CZK	0,11%	96,94%	C
123614	63 419	KS	41 856	CZK	0,10%	97,04%	C
123615	30 540	KS	41 229	CZK	0,10%	97,15%	C
123616	33 089	KS	40 203	CZK	0,10%	97,24%	C
123617	70 108	KS	39 962	CZK	0,10%	97,34%	C

123618	110 650	KS	39 834	CZK	0,10%	97,44%	C
123619	14 976	KS	39 312	CZK	0,10%	97,54%	C
123620	18 065	KS	39 021	CZK	0,10%	97,63%	C
123621	55 135	M	38 043	CZK	0,09%	97,72%	C
123622	4 625	KS	37 601	CZK	0,09%	97,82%	C
123623	49 830	KS	37 372	CZK	0,09%	97,91%	C
123624	83 000	KS	36 105	CZK	0,09%	98,00%	C
123625	50 012	KS	31 507	CZK	0,08%	98,07%	C
123626	155 387	KS	30 300	CZK	0,07%	98,15%	C
123627	117 973	KS	28 313	CZK	0,07%	98,22%	C
123628	29 255	KS	27 646	CZK	0,07%	98,28%	C
123629	13 389	M	27 515	CZK	0,07%	98,35%	C
123630	45 203	KS	27 122	CZK	0,07%	98,42%	C
123631	35 704	KS	26 778	CZK	0,07%	98,48%	C
123632	21 448	KS	25 737	CZK	0,06%	98,55%	C
123633	41 219	KS	25 350	CZK	0,06%	98,61%	C
123634	60 238	KS	25 300	CZK	0,06%	98,67%	C
123635	73 020	KS	25 192	CZK	0,06%	98,73%	C
123636	9 400	KS	24 675	CZK	0,06%	98,79%	C
123637	36 892	KS	23 242	CZK	0,06%	98,85%	C
123638	127 260	KS	22 907	CZK	0,06%	98,91%	C
123639	12 040	KS	22 393	CZK	0,05%	98,96%	C
123640	37 000	KS	21 645	CZK	0,05%	99,01%	C
123641	35 054	KS	21 558	CZK	0,05%	99,07%	C
123642	93 784	KS	21 101	CZK	0,05%	99,12%	C
123643	6 891	KS	19 638	CZK	0,05%	99,17%	C
123644	32 600	KS	18 093	CZK	0,04%	99,21%	C
123645	1 194	KS	16 501	CZK	0,04%	99,25%	C
123646	1 874	KS	16 277	CZK	0,04%	99,29%	C
123647	38 372	KS	16 116	CZK	0,04%	99,33%	C
123648	50 187	KS	15 809	CZK	0,04%	99,37%	C
123649	18 800	KS	14 664	CZK	0,04%	99,40%	C
123650	1 625	KS	14 627	CZK	0,04%	99,44%	C
123651	12 629	KS	14 208	CZK	0,03%	99,47%	C
123652	10 045	KS	13 561	CZK	0,03%	99,51%	C
123653	5 152	KS	13 523	CZK	0,03%	99,54%	C
123654	5 135	KS	13 479	CZK	0,03%	99,57%	C
123655	11 835	KS	13 314	CZK	0,03%	99,61%	C
123656	9 932	KS	10 577	CZK	0,03%	99,63%	C
123657	3 964	KS	10 405	CZK	0,03%	99,66%	C
123658	5 675	KS	10 300	CZK	0,03%	99,68%	C
123659	6 286	KS	10 277	CZK	0,03%	99,71%	C

123660	13 100	KS	10 218	CZK	0,03%	99,73%	C
123661	7 260	KS	9 148	CZK	0,02%	99,76%	C
123662	8 950	M	6 847	CZK	0,02%	99,77%	C
123663	151 333	KS	6 810	CZK	0,02%	99,79%	C
123664	31 747	KS	6 667	CZK	0,02%	99,81%	C
123665	5 081	KS	6 403	CZK	0,02%	99,82%	C
123666	5 075	KS	6 394	CZK	0,02%	99,84%	C
123667	4 699	KS	5 921	CZK	0,01%	99,85%	C
123668	2 631	KS	5 406	CZK	0,01%	99,86%	C
123669	1 820	KS	4 777	CZK	0,01%	99,88%	C
123670	8 034	KS	4 580	CZK	0,01%	99,89%	C
123671	2 540	M	4 533	CZK	0,01%	99,90%	C
123672	7 392	KS	4 324	CZK	0,01%	99,91%	C
123673	518	KS	3 574	CZK	0,01%	99,92%	C
123674	47 192	KS	3 539	CZK	0,01%	99,93%	C
123675	2 787	KS	3 177	CZK	0,01%	99,93%	C
123676	67 124	KS	3 021	CZK	0,01%	99,94%	C
123677	1 664	KS	2 946	CZK	0,01%	99,95%	C
123678	31 631	KS	2 847	CZK	0,01%	99,96%	C
123679	1 425	KS	2 522	CZK	0,01%	99,96%	C
123680	1 200	KS	2 233	CZK	0,01%	99,97%	C
123681	1 235	KS	2 185	CZK	0,01%	99,97%	C
123682	3 108	KS	1 818	CZK	0,00%	99,98%	C
123683	3 532	M	1 801	CZK	0,00%	99,98%	C
123684	1 036	KS	1 383	CZK	0,00%	99,98%	C
123685	534	KS	946	CZK	0,00%	99,99%	C
123686	2 282	M	856	CZK	0,00%	99,99%	C
123687	965	M	839	CZK	0,00%	99,99%	C
123688	329	KS	776	CZK	0,00%	99,99%	C
123689	449	KS	566	CZK	0,00%	99,99%	C
123690	209	KS	492	CZK	0,00%	100,00%	C
123691	1 036	KS	466	CZK	0,00%	100,00%	C
123692	366	KS	461	CZK	0,00%	100,00%	C
123693	426	M	365	CZK	0,00%	100,00%	C
123694	27	KS	362	CZK	0,00%	100,00%	C
123695	68	KS	86	CZK	0,00%	100,00%	C
			40 857 332	CZK			