

Technická univerzita Liberec

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6209 - Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor: Podnikatelská informatika

Nákup surovin jako nedílná součást supply chain

Purchase as the integral part of a supply chain

BP – PI – KPE – 200104

Vojtěch Čížek

Vedoucí práce: ing. Miroslav Žižka, KPE

Konzultant: ing. Petr Prudič, nákupčí senior, Nestlé Čokoládovny a.s., Praha

Počet stran 34

Počet příloh 6

Datum odevzdání: 25.5. 2001

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Katedra podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2000/2001

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro **Vojtěcha Čížka**

studijní program:

Systémové inženýrství a informatika (6209R)

studijní obor č. 62 - 53 - 705

Podnikatelská informatika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisů určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu:

Nákup surovin jako nedílná součást supply chain

Purchase as the indivisible part of a supply chain

Pokyny pro vypracování:

Ve své bakalářské práci zpracujte:

- literární průzkum zaměřený na řízení logistických řetězců,
- charakteristiku funkcí nákupu a funkcí zásobování v podniku ve vztahu k supply chain,
- analýzu nákupních operací a procesů ve vztahu k výrobě,
- analýzu nákupních operací a procesů ve vztahu k dodavatelům,
- ekonomické zhodnocení navrhovaných opatření.

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

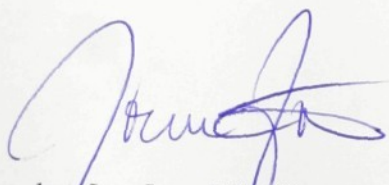
- PERNICA, P.: *Logistický management. Teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix, 1998. ISBN 80-86031-13-6
- PERNICA, P., MOSOLF, J. H.: *Partnership in logistics*. 1st ed. Praha: Radix, 2000. ISBN 80-86031-24-1
- LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M.: *Logistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1
- GROS, I.: *Logistika*. 1. vyd. Praha: VŠCHT, 1996. ISBN 80-7080-262-6
- TOMEK, G., VÁVROVÁ, V.: *Řízení výroby*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-578-5
- TOMEK, J., HOFMAN, J.: *Moderní řízení nákupu podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-85943-73-5
- HORÁKOVÁ, H., KUBÁT, J.: *Řízení zásob. Logistické pojetí, metody, aplikace, praktické úlohy*. 3. vyd. Praha: Profess Consulting, 1999. ISBN 80-85235-55-2
- COYLE, J. J., BARDI, E. J., LANGLEY, C. J.: *The Management of Business Logistics*. 5th ed. St. Paul: West Publishing Company, 1992. ISBN 0-314-93364-6
- časopis Logistika. Měsíčník pro dopravu, skladování, distribuci a balení. Economia Praha. ISSN 1211-0957

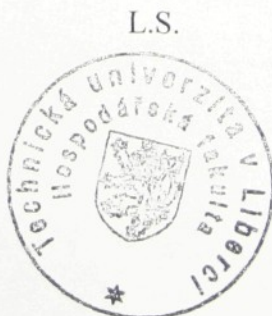
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslav Žížka

Konzultant: Ing. Petr Prudič, nákupčí senior, Nestlé Čokoládovny a. s., Praha

Termín zadání bakalářské práce: 30. 10. 2000

Termín odevzdání bakalářské práce: 25. 5. 2000


doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry




prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědom toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

Liberci dne25/5/2007


Vojtěch Čížek

Poděkování

Chtěl bych poděkovat ing. Petru Prudičovi z oddělení Nákup Nestlé Čokoládovny a.s., za informace, které mi dal k dispozici a za čas, který si na mě pro konzultace udělal. Dík patří i ostatním pracovníkům Nákupu za jejich vstřícnost, ochotu a spolupráci. Dále bych chtěl poděkovat ing. Žižkovi z KPE za jeho konstruktivní připomínky při sestavování této práce.

Anotace

Tématem práce je Nákup surovin jako nedílná součást supply chain. Cílem a smyslem této práce je ucelený pohled na problematiku podnikového nákupu s akcentem na jeho roli v komplexním logistickém řetězci – supply chain, který se stává novou filozofií podnikového řízení. Jsou zde sledovány trendy jako například spolupráce s dodavatelem na vývoji výrobku, eProcurement, JIT, supply chain management. Praktická část obsahuje analýzu a hodnocení současného stavu Nákupu v podniku Nestlé Čokoládovny a.s. Cílem této části je zhodnotit aspekty nákupu s ohledem na moderní trendy a celkový logistický řetězec. Charakterizována je zde úloha informací a komunikace, kritéria výběru dodavatele, řízení vztahu s dodavatelem, eProcurement, zásobování, projekt JIT atd. Součástí hodnocení je analýza slabých stránek nákupu v Nestlé Čokoládovny a.s. a navrhnutá opatření pro jejich řešení.

Annotation

The subject of the work is the purchase as the integral part of a supply chain. The goal of this work is to bring an integral view on the company's purchase function with the accent on its role in the process of total supply chain management, which has become new philosophy in company management. It discusses the trends like company-supplier co-operation in product development, eProcurement, JIT, supply chain management. The practical part includes the analysis of contemporary condition in Purchase Department in Nestlé Čokoládovny a.s. with regards to modern trends and supply chain management. It discusses the role of information and communication, the aspects of the supplier selection, supplier relationship management, eProcurement, supply management, JIT project. It searches and evaluates weak sides of Procurement in Nestlé Čokoládovny a.s. and proposes suitable solutions.

Obsah

Seznam zkratk	str.9
1. Úvod	str.10
1.1. Supply Chain Management – komplexní logistický řetězec	str.11
2. Charakteristika opatřování v širším smyslu	str.12
2.1. Základní úkoly a funkce opatřování	str.14
3. Role informací a informačních technologií v procesu opatřování	str.15
3.1. E – Procurement	str.15
3.1.1. Pozadí eProcurement	str.16
3.1.2. Přínos eProcurement	str.16
3.2. Intranet	str.17
4. Vztah mezi nakupujícím a dodávajícím	str.17
4.1.1. Rozlišení a charakteristika vzájemných vztahů	str.17
4.1.1.1. Tržní nahraditelnost	str.18
4.1.1.2. Závislost kupujícího	str.18
4.1.1.3. Strategické partnerství	str.18
4.1.1.4. Závislost dodávajícího	str.19
4.2. Spolupráce s dodavatelem na vývoji produktu	str.19
4.2.1. Organizace spolupráce s dodavatelem	str.19
4.2.2. Koordinační strategie	str.19
5. Vztah opatřování k výrobě	str.20
5.1. Vyhodnocování aktuálního stavu výrobních zásob	str.20
5.2. Řízení dodávek materiálu pro plynulé udržení výroby	str.21
5.3. Sběr dat o spotřebě materiálu	str.21
6. Nákup v Nestlé Čokoládovny a.s.	str.22
6.1. Nákup surovin v Nestlé Čokoládovny a.s. – Analýza současného stavu	str.22
6.1.1. Informace a komunikace	str.22
6.1.1.1 Intranet	str.23
6.1.1.2 Komunikace	str.24
6.1.2. Administrativa	str.25
6.1.2.1. Informační systém	str.25
6.1.3. eProcurement	str.26
6.1.4. Dodavatelé	str.27

6.1.4.1. Poptávkové řízení	str.27
6.1.4.2. Kontraktace	str.29
6.1.4.3. Hodnocení dodavatele	str.29
6.1.3.5. Spolupráce s dodavatelem	str.32
6.1.5. Suroviny	str.33
6.1.6. Zásobování	str.34
6.1.7. Organizace a projekty	str.35
6.2. Zhodnocení stavu nákupu v Nestle Čokoládovny a.s.	str.36
6.2.1. Komunikace a informace	str.36
6.2.1.1. Informační systém	str.36
6.2.1.1.1.Návrh opatření – informační systém	str.37
6.2.1.2. Multifunkční týmy	str.38
6.2.1.2.1.Návrh opatření –multifunkční týmy	str.39
6.2.2. Strategické členění surovin	str.39
6.2.2.1. Návrh opatření – difencovaný systém řízení zásob – metoda ABC	str.40
7. Závěr	str.43
8. Seznam použité literatury	str.45
9. Seznam příloh	str.47

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
aj.	a jiné
atd.	a tak dále
CIF	Cost, Insurance, Freight
DDP	Delivered Duty Paid
DDU	Delivered Duty Unpaid
DFD	Data Flow Diagram
EDI	electronic data interchange
ERP	enterprise resource planning
EXW	Ex Works
FCA	Free Carrier
GDA/FMS	nákupní a zásobovací informační systém
IS/IT	informační systém/informační technologie
JIT	Just-in-Time
NČ	Nestlé Čokoládovny a.s.
NEPOS	Nestle Purchase Order System
tj.	to je

1. Úvod

Cílem a smyslem této práce je ucelený pohled na problematiku podnikového nákupu s akcentem na jeho roli v komplexním logistickém řetězci – supply chain, který se stává novou filozofií podnikového řízení.

Každý podnik si klade za cíl dosažení úplného uspokojení přání zákazníka, to předpokládá dokonalou synchronizaci procesů supply chain, jehož nedílnou částí je i nákup. Význam úlohy nákupu spočívá v tom, že stojí již na samém počátku procesu. To, jak ovlivňuje vnější prostředí (dodavatele) s ohledem na zájmy podniku, má pro spokojenost konečného zákazníka významnou roli.

Podnět k sepsání práce a návrh tématu vyšel od pracovníků oddělení Nákup Nestlé Čokoládovny a.s.. Tato organizace prochází mnohými změnami, které zohledňují nové trendy řízení, jako jsou Supply Chain Management (komplexní řízení logistického řetězce), JIT (Just-in-Time). Tyto filosofie s sebou přinášejí nový pohled na organizaci a kladou na ní i nové požadavky. Roste úloha partnerství mezi dodavatelem a odběratelem. Roste úloha informací a informačních technologií. Rychle měnící se prostředí vyžaduje pružnou adaptaci novým podmínkám. I role nákupu v podniku se tedy mění v souvislosti s těmito trendy. Tato práce by měla ozřejmit některé aspekty nákupu právě na konkrétním případě Nestlé Čokoládovny a.s. – společnosti s dlouhou tradicí a zkušenostmi, s ohledem právě k novým trendům.

Důvodem tohoto zadání bylo přinést jiný pohled na roli nákupu, najít slabé stránky, které organizace nákupu má, a které ve svých důsledcích mají vliv nejen na jeho funkčnost, ale i celého supply chain, jehož nedílnou součástí tato funkce je. Úkolem je nalézt vhodná opatření pro řešení těchto problémů a zhodnotit jejich přínos pro organizaci. Navrhnutá opatření by mohla pomoci podniku řešit stávající problémy a zlepšit jeho výkonnost.

Práce vychází nejen z informací zaměstnanců oddělení Nákup, ale i ze zkušeností zde nabytých během roční řízené praxe v oblasti nákupu surovin.

1.1. Supply Chain Management – komplexní logistický řetězec

Termín “supply chain management” se stal v posledních letech velmi oblíbeným pojmem mnoha manažerů. Poprvé byl použit některými konzultanty v 80. letech a analyzován akademickou obcí v 90. letech. Tento koncept vychází z dlouhodobého vývoje sahající svými kořeny až do období 2. světové války. Během tohoto období vzniklo mnoho přístupů a pohledů na tuto oblast. Je nutné si uvědomit, že supply chain management mění pohled na podnik a zásadním způsobem mění způsob fungování a to jak externě tak interně.

Pojem Supply Chain Managemet (Řízení dodavatelsko - odběratelského řetězce) lze chápat jako: kompletní integrovaný proces řízení toku zboží/materiálu a příslušných informací efektivně a účinně. Tento proces jde napříč organizací, tedy zahrnuje všechny činnosti s cílem uspokojit přání finálního zákazníka.

Mluvíme-li však o řetězci tedy o vzájemném propojení, lze použít definici Doblara a Burta (1996)^[1]:

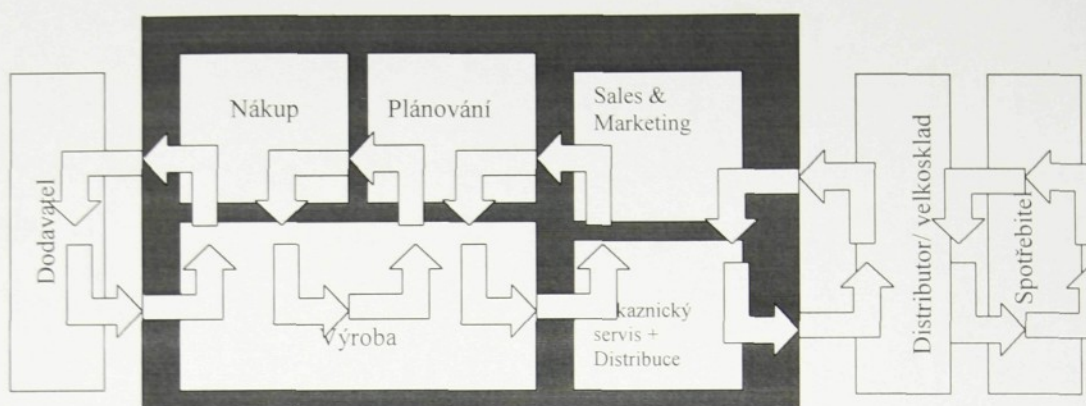
“ Tento řetězec jde proti tzv. value chain organizace a je zodpovědný za zajištění správného materiálu, služby či technologie od správného zdroje, ve správný čas, ve správné kvalitě. Value chain propojuje podniky až k firmám, které získávají prvotní suroviny a představuje sérii aktivit přidávajících hodnotu k výslednému, vyráběnému zboží koupeném konečným zákazníkem.”

Základní strukturu supply chain, která vychází z pohledu společnosti Nestlé ukazuje následující obrázek č. 1.1.

Šipky v obrázku mají naznačit informační propojenost jednotlivých částí. Části v barevném rámu chápou jako interní a do značné míry predikabilní části řetězce, naopak vnější části stojící mimo barevný rámec tzn. trhy dodavatelské a odběratelské jsou z pravidla obtížně předpověditelná.

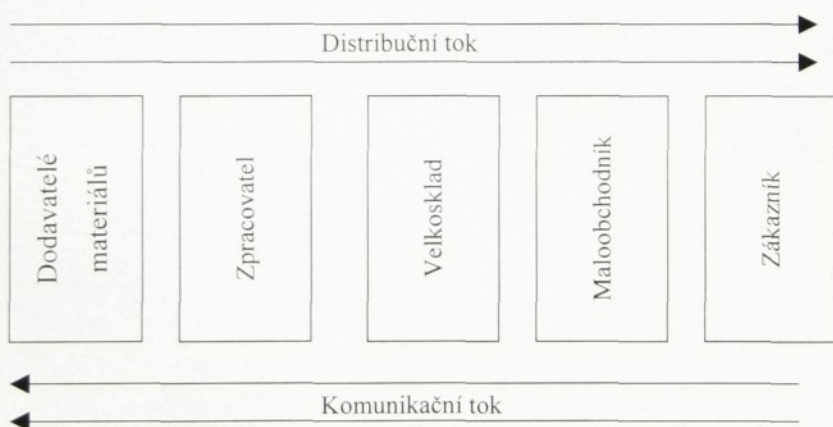
Tento proces je tažený zákaznickovou poptávkou, kde začíná. Pro dokonalé fungování je nutná dokonalá predikce zákaznickovy poptávky. Tato predikce vyvolává zpětnou vazbu jdoucí napříč organizací až k vnějšímu dodavateli, který zajišťuje materiálové vstupy do

^[1] Pinkerton ,R.: Evolution of Purchasing to Supply Chain Management, 1999
<http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.htm>



Obr.1.1. Supply chain – jeho propojení [9]

výrobního procesu, jehož výsledek je dodán zákazníkovi jako přímá odpověď na jeho přání. Jak ukazuje **obr. 1.2** tento tok je nutné chápat ve dvou dimenzích a to na úrovni toku a transformace materiálu a na úrovni toku a transformace informací.



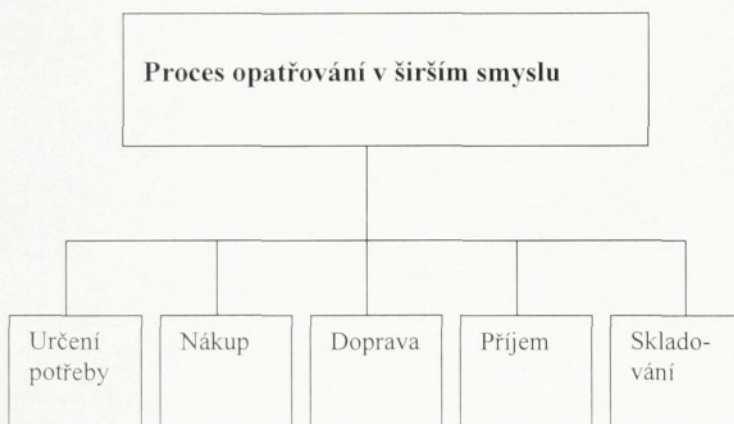
Obr. 1.2. Komunikační a materiálový tok v logistickém řetězci [9]

2. Charakteristika opatřování v širším smyslu

Nákupní struktury ve velkých společnostech jsou nyní velmi odlišné od těch, jaké byly např. v 80. letech, a od těch co budou v budoucnu. Ještě před 20 lety nebyly známy koncepty jako řízení nákupního portfolia, celkové náklady vlastnictví, partnerství s dodavatelem, multifunkční nákupní týmy. Od té doby vzniklo v oblasti nákupu a supply managementu mnoho nových strategických a

organizačních konceptů. Profesionální rozvoj nákupních a zásobovacích funkcí v organizaci lze analyzovat jak z vnějšího tak vnitřního pohledu. Za prvé, interní role nákupu se změnila od spíše operativní ke skutečně strategické roli. Od pouhého zpracovávání objednávek, vyjednávání a kontraktace se nyní většina organizací soustředí na původní nákupní cíle ve vyvíjení nákupních praktik a podpůrných systémů umožňujících uživatelům objednávat přímo od dodavatelů, s kterými byl uzavřen rámcový kontrakt. Za druhé se změnil i vztah mezi nakupujícím a dodavatelem. Podniky se snaží více diferencovat své dodavatelské strategie. To odráží pokus o použití portfolio managementu, o integraci dodavatelů do vývoje produktu atd.[2]

Tato práce se bude zabývat částí řetězce (viz **obr.1.1.**), která má na starosti tzv. obstarávání (z anglického procurement). Touto funkcí obecně rozumíme krytí potřeb. V širším smyslu ji charakterizuje **obrázek 2.1.**



Obr. 2.1. Proces opatřování v širším smyslu [6]

Lze rozlišit dvě základní funkce: Nákup a Zásobování [10]:

Nákup je podniková funkce, která má na starosti strategický výběr surovin, nalezení a zajištění dostupnosti materiálu na místě spotřeby. Důležitou součástí je řízení vztahů s dodavatelem a průzkum dodavatelského trhu.

Zásobování je operativní a technické zajištění této dostupnosti (přejímka, kontrola, skladování, doprava...). Důležitou součástí je spolupráce s výrobou.

Obě dvě funkce jsou ale natolik těsně spjaté, že nedokáží bez vzájemné spolupráce plnit své úkoly na odpovídající úrovni.

Přestože supply chain management je nutné chápat komplexně, lze najít v tomto řetězci dva základní partnery funkce obstarávání (nákupu): dodavatelé (partner vnější), výroba (partner vnitřní). Dále platí, že výroba je zákazníkem nákupu, čili veškeré úsilí je zaměřeno na plnění přání tohoto zákazníka (samozřejmě ve výsledku s ohledem na finálního zákazníka).

2. 1. Základní úkoly a funkce opatřování

Základním úkolem opatřování v podniku je efektivní zabezpečení průběhu materiálu řetězcem v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

To předpokládá zejména [6]:

- co nej přesněji a včas zjišťovat budoucí předpokládanou spotřebu materiálu
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách,
- systematicky zjišťovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb.

Důležitou složkou a předpokladem opatřování je aktivní spolupráce s útvary přípravy výroby, řízení výroby, údržby, účetnictví, financí, kontroly atd. při řešení a zdokonalování oběhu, přenosu, zpracování, uchování a využití informací s cílem zvýšit ekonomickou a technickou kvalitu řízení procesu obstarávání.

Pokud jde o vztahy s vnějším okolím je nutné klást důraz na [6]:

- Systematické dlouhodobé poznávání budoucích potřeb, trendů a tendencí v objemu a struktuře spotřeby (jak kvantitativně tak kvalitativně) v rámci daného odvětví.
- Systematické a dlouhodobě orientované poznávání budoucích potenciálních materiálových zdrojů a ekonomických parametrů jejich získávání.
- Aktivní přístup k navazování a uskutečňování dlouhodobých a relativně stabilních obchodních vztahů s potenciálními dodavateli, které se týkají včasného vzájemného předávání informací o předpokládaném vývoji zdrojů a potřeb a očekávaných změnách v technických a ekonomických podmínkách. S tím souvisí i dlouhodobá spolupráce v otázkách kvality výrobků, jejich inovace, zdokonalování dodávkových cest, přemísťovacích, manipulačních a balicích procesů.

Hlavním úkolem nákupu je zajistit dodávku materiálu či služeb. Během osmdesátých let mnoho autorů tvrdilo, že tato role je příliš úzká [2]. Od té doby se čím dál víc zdůrazňuje, že role nákupu musí jít mnohem hlouběji. Pro efektivní řízení toku materiálu (a korespondujících nákupních procesů) je třeba, aby nákupčí byli více zapojeni do vývoje produktu a pracovali více s ohledem na celou organizaci.

3. Role informací a informačních technologií v procesu opatřování

Současnost je často charakterizována jako informační věk. Role informací se stává prvořadou při rychlosti a účinnosti rozhodování. Informace se stává rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti.

Podniky často čelí problémům při vytváření týmu z nákupčích a vývojových inženýrů a zrovna tak při spolupráci těchto týmů s dodavatelem. Lze najít mnoho důvodů těchto problémů. Jeden z nich je, že většina společností postrádá efektivní komunikační a informační infrastrukturu, která by podporovala a organizovala vysoce komplexní a často rychle se měnící rozhraní mezi disciplínami a organizačními entitami, které jsou zapojené v nákupním procesu.

V současnosti se hovoří prakticky neustále o možnostech e-commerce a dalších technologií spojených zejména s fenoménem Internetu a síťových technologií. Shrňme si je do několika následujících pojmů o jejichž významu bude řeč v následujících odstavcích. Mluvíme zejména o EDI, Internetu, Intranetu, e-businessu a eProcurement. Blíže charakterizovat tato média je za hranicemi této práce, proto je lépe doporučit některou z mnohých publikací např. [7], [8]. Pro tuto práci je důležitý zejména jejich důsledek: zrychlení, zpřesnění a celkové zkvalitnění komunikace, která je nezbytná pro spolupráci nejen s vnějším prostředím, ale také uvnitř společnosti v rámci multifunkčních týmů apod., dále je to automatizace administrativních procesů.

3.1. E – Procurement

V nedávných letech se zaměření obchodu změnilo z typu „Consumer to Business “ na typ „Business to Business“. Toto použití Internetu známé jako eProcurement není zaměřeno na vztah mezi obchodujícím a veřejností, ale na obchod zboží a služeb mezi podniky.

3.1.1. Pozadí eProcurement

Již mnoho let je tématem nákupních oddělení omezit administrativní úkoly a zaměřovat se více na řízení vztahů s dodavateli materiálů a služeb strategického významu. Většina podniků má nyní nákupní oddělení, která jsou rozdělena na dvě části: první má na starosti strategické řízení zdrojů, je zaměřeno na strategické úkoly, zatímco druhá část oddělení má na starosti méně zajímavou část – nákup méně důležitých položek [4].

Nákup operativních zdrojů (zboží s nízkou hodnotou a služby typicky objednávané způsobem ad hoc) je zaměřením eProcurement systémů.

3.1.2. Přínos eProcurement

Uživatelé systémů [4] eProcurement uvádějí, že jim pomohly v několika směrech:

1. Kontrola informací, nástroje eProcurement ovlivňují nákupní cyklus, automaticky zachycují kritická data: cenová a výkonnost dodavatele již v průběhu samotného nákupu. Pro nákup operativních zdrojů je to významná schopnost, která přispívá k možnostem při dalším vyjednávání a to ve prospěch nákupčího.
2. Nejlepší eProcurement řešení usnadňují a zviditelňují nákupní proces pro nesofistikované obchodní partnery. To podporuje větší užití katalogů dostupných v systému, což vyhovuje existujícím dodavatelským dohodám, a tudíž přispívá k celkovým úsporám vznikajících těmito kontrakty.
3. eProcurement software značně snižuje administrativní úkoly, což snižuje náklady a čas potřebný k dodání produktu zákazníkovi a zvyšuje produktivitu jak vnitřních zákazníků tak nákupčích.

Konzervativní kalkulace odhadují, že suma za operativní náklady se pohybuje mezi 20%-40% celkových příjmů. Obvyklým cílem eProcurement je snížit tyto náklady o 10 – 20%.

EProcurement představuje výjimečnou možnost návratu investic bez potřeby rozsáhlých organizačních změn, které přináší například ERP systémy.

Také nabízí impuls pro další změny v manažerských funkcích nákupčí/dodavatel tím, že pomáhá transformovat papírové, pomalé a administrativní procesy do efektivního hodnotu přidávajícího článku supply chain.

3. 2. Intranet

Cílem Intranetu je efektivní vnitropodniková komunikace. Jedná se v podstatě o technologii založenou na Internetu, více v [8]. Výhoda Intranetu narůstá zejména v nadnárodních korporacích, ale je namístě i u menších společností čili v podstatě všude, kde efektivní komunikace má podstatný vliv na úspěšnost při řešení problémů. Intranet se využívá k zpřístupňování potřebných informací nejenom vlastním zaměstnancům, ale i zákazníkům a dalším obchodním partnerům. Podporuje vzájemnou spolupráci lidí, zlepšuje jejich komunikaci, snižuje náklady a v neposlední řadě i zvyšuje produktivitu práce a její transparentnost. Aplikace Intranetu mohou být založeny pouze na vnitropodnikovém e-mailu, ale může obsahovat i mnohem komplexnější aplikace například on-line konference, přístup do podnikové databáze, archivace příspěvků, přístup k relevantním informacím z odvětví jako například zprávy z burzy, cenové trendy komodit, prognózy a další informace mající vztah k předmětu podnikání (např. novinové články).

Zlepšení komunikace v rámci podniku má pro nákup velký význam, zejména při koordinaci projektů multifunkčních týmů jejichž cílem je zlepšení kvality práce v rámci celého supply chain, inovační týmy vyvíjející nové výrobky, kde je přítomnost nákupčího přímo nezbytná. Dále je toto médium nutné pro efektivní sdílení nákupního know-how, zkušeností s dodavateli v rámci nadnárodní decentralizované společnosti (např. Nestlé, VW...).

4. Vztah mezi nakupujícím a dodávajícím

Dodavatel je ústřední problém nákupní činnosti. Lze ho chápat jako vnější činitel, jehož výkonnost, na které jsme přímo závislí, je do určité míry neovlivnitelná a neodhadnutelná. Vystupuje tedy jako faktor nejistoty.

4.1.1. Rozlišení a charakteristika vzájemných vztahů

Vztah mezi dodavatelem a odběratelem lze do určité míry zobecnit a rozčlenit v zásadě na čtyři druhy [3]. Tržní nahraditelnost (Market Exchange Relations), závislost kupujícího (Captive Buyer Relations), strategické partnerství (Strategic Partnership), závislost dodávajícího (Supplier Captive Relations).

4.1.1.1. Tržní nahraditelnost

Tržní nahraditelnost existuje zejména na těch trzích, kde obchodujeme se standardizovanými produkty. Podle analýz se jedná o materiály, které vyžadují malou nebo žádnou úpravu pro výsledný výrobek a jsou založeny na jednoduché technologii, nebo nejsou předmětem velké technologické inovace a častých změn.

Data také ukazují [3], že zpracovatelé snadno nacházejí mnoho dodavatelů schopných vyrobit a dopravit tento druh materiálu. Trh je velmi konkurenční, s mnoha nezávislými prodejci soutěžícími o stabilní, nasycený a dokonce i upadající trh.

4.1.1.2. Závislost kupujícího

Tento vztah vzniká především tam, kde pracujeme s komplexními komponenty – materiálem, který vyžaduje určitou úpravu, ale je stále založen na jasné a stabilní technologii. Odborníci v průmyslu neočekávají velké změny produktů, procesů i cenových ukazatelů. Také poukazují na stabilní poptávku a omezený růst trhu. Dodavatelský trh je vysoce koncentrován, s několika velkými, dobře zavedenými hráči. Při ukončení kontraktu by bylo velmi problematické a drahé najít jiný zdroj dodávek.

4.1.1.3. Strategické partnerství

Tento přístup se vztahuje na nákup vysoce specializovaných komponentů, které vyžadují značné technologické znalosti. Technická komplexnost ovlivňuje a jde napříč různými úrovněmi value chain, od konceptu návrhu až po vývoj technologií a procesy zpracování kupujícího i dodavatele a dodavatelovu koordinaci JIT produkce a dodávek. Oba dva partneři věnují do vztahu značné investice, které je spojují což zvyšuje riziko pokud se jeden z partnerů začne chovat například oportunisticky. Tržní prostředí je vysoce konkurenční s velkým růstem, s velkou nejistotou výběru pravé technologie či standardu, inovativnost a technologické změny jsou značné. Partneři ve strategickém partnerství si sami volí spolupráci a vyvíjejí úzký vztah založený na dlouhodobé perspektivě. Dodavatelé silně investují do výzkumu a často spolupracují při vývoji nového produktu či procesu.

4.1.1.4. Závislost dodávajícího

Závislost dodávajícího se vyskytuje u vysoce komplexních produktů založených na nových technologiích, obvykle vyvinutými a vlastněnými dodavatelem. Tyto produkty vyžadují značné kapitálové investice od dodavatele, aby mohl zůstat na trhu a dále si udržel svoji reputaci a dokonalé vývojové a zpracovatelské schopnosti. Tržní prostředí se jeví jako ostře konkurenční a závislé na průmyslovém odvětví. Některé podniky udržují například tři dodavatele s tím, že jim dávají dlouhodobou perspektivu odběru a tím i možnost investovat do vlastního vývoje.

4.2. Spolupráce s dodavatelem na vývoji produktu

Tato problematika patří obecně v současné době k tomu nejdůležitějšímu, čím se zabývají nákupní, marketingoví, výrobní, logističtí a další manažeři ve většině velkých a středních korporací. Samozřejmě je nutné brát zřetel na specifika odvětví.

Prínosem je snížení doby vývoje produktu, nákladů a zvýšení kvality výrobku. Také dlouhodobý přístup k novým znalostem je nezanedbatelná výhoda.

4.2.1. Organizace spolupráce s dodavatelem

Jeden z nejdůležitějších problémů při spolupráci s dodavatelem je řízení této spolupráce. Podnik by měla zvážit možnosti v organizaci dodavatelova zapojení do projektu. Dodavatel může například provádět různé úkoly a být zapojen v různých fázích vývoje a to na různé úrovni.

Řízení spolupráce je nezbytné, protože vede k vzájemné závislosti zapojených organizací. To vyžaduje integraci činností dodavatele a činností kupujícího směrem k jednomu, finálnímu produktu. Toto úsilí musí být koordinováno. Koordinační strategie se mohou lišit v několika směrech. Mohou se například soustředit individuální pracovníci, pracovní skupiny, nebo celé organizace. Navíc může strategie zdůrazňovat neformální, proměnné procesy nebo více formální stabilní procesy.

4.2.2. Koordinační strategie

Například Tetra Brick Packaging Systems [5], jedna z výrobních společností společnosti Tetra Pack, využívá tři různé koordinační strategie pro různé stupně zapojení dodavatele do vývoje jejích výrobků.

Přímý kontakt při návrhu vzniká, když designér z vyvíjející společnosti přímo kontaktuje svého kolegu ve společnosti dodavatele. Designéři obou organizací spolu mají přímý kontakt o všech operativních záležitostech. Tato strategie neumožňuje koordinaci na plynulé bázi. Tento typ koordinace může být nejlépe využit v situacích s nízkým stupněm závislosti mezi činnostmi dodavatele a kupujícího.

Další strategie projektové koordinace přímo integruje dodavatele do projektu vývoje. Ta umožňuje vysoký stupeň integrace a je nejlépe využitelná v situacích charakterizovaných vysokým stupněm závislosti. Například když dodavatel i kupující přinášejí do projektu významný podíl.

A konečně oddělená sub-projektová koordinace rozděluje úkoly projektu a úkoly dodavatele na relativně samostatné části. To znamená, že dodavatel provádí svůj úkol pouze v dílčím projektu, tudíž tato strategie je méně schopna zvládat situace s vysokým stupněm závislosti. Koordinace oddělených sub-projektů lze využít, když úkol dodavatele může být zřetelně vymezen.

5. Vztah opatřování k výrobě

Tato část logistického řetězce je charakterizována především operativními úkoly jejichž plnění spadá do kompetence zásobovací funkce - tedy zásobování. Mezi hlavní úkoly této funkce patří zejména následující činnosti:

- Vyhodnocování aktuálního stavu výrobních zásob.
- Řízení dodávek materiálu pro plynulé udržení výroby.
- Sběr dat o spotřebě materiálu.

Tyto činnosti spolu vzájemně souvisí a nelze si odmyslit jednu od druhé. Samozřejmě se dále rozpadají do dalších dílčích úkolů. Celkově však lze označit celkový proces jako tzv. řízení zásob.

5.1 Vyhodnocování aktuálního stavu výrobních zásob

Při plánování, v účetnictví a statistice i v koncepčním a operativním řízení zásob se uplatňují různé klasifikace zásob. Tato klasifikace [6],[10] obvykle vychází podle jejich funkčních složek. Z tohoto hlediska mluvíme o běžné (obratové) zásobě, pojistné zásobě, technické zásobě, sezónní zásobě, havarijní zásobě apod.[6 str. 63-64].

Pro řízení skladového hospodářství jsou nejdůležitější hodnoty stavu minimálních a maximálních zásob. Pro vyhodnocování a řízení zásob je důležitým ukazatelem hodnota průměrné, resp. optimální zásoby a z hlediska funkčního pak zásoba běžná, pojistná, technická a sezónní.

K vyhodnocování stavu zásob lze použít řadu matematických a statistických metod [6],[10],[11], jejichž hlavním cílem je zajistit co nejlepší odezvu na spotřebu materiálu ve výrobě při využití dostupných skladovacích možností podniku a zároveň s ohledem na jeho skladovou a zásobovací politiku. Obecným cílem bývá udržování optimálního stavu zásob, což, v principu vychází z porovnání nákladů spojených s příliš velkými zásobami a nákladů spojených s příliš malými zásobami [11].

5.2. Řízení dodávek materiálu pro plynulé udržení výroby

Hlavním úkolem této činnosti je časově a kvantitativně synchronizovat materiálové dodávky. Koncept této synchronizace se v současné době obvykle snaží směřovat k tzv. bezzásobovému stavu vycházející z důsledků principů systémů Just-in-time nebo Kanban [10],[12].

Praxe je rozdílná pro různé typy objednávek jejichž atributy jsou dány nákupní smlouvou. Jde například o:

- Objednání na odvolávky
- Sukcesivní dodávky
- Opční dohody

Jako nedílná součást řízení dodávek je i kontrola kvality a množství dodaného materiálu. Tyto informace slouží pro další spolupráci a vyjednávání s dodavateli.

5.3. Sběr dat o spotřebě materiálu

Role informací v nákupu a zásobování je neoddiskutovatelná, proto je považován sběr dat o spotřebě materiálu za nezbytný pro další predikci spotřeby a také pro řízení nákupu - pro jeho taktiku a časovou relevantnost. Tato data slouží k dalšímu statistickému šetření a pro vytváření jak strategických tak operativních plánů.

6. Nákup v Nestlé Čokoládovny a.s.

Společnost Nestlé Čokoládovny a.s. je rozsáhlou podnikovou organizací, která se zabývá výrobou potravinářských výrobků. Je součástí mezinárodní korporace Nestlé SA mající sídlo ve Švýcarsku. Tato společnost realizuje podnikatelské aktivity v oblasti potravinářství po celém světě.

Organizační struktura Nestlé Čokoládovny a.s. a oddělení Nákupu je součástí přílohy.(Příloha č. 1, Příloha č. 2)

Oddělení Nákup zajišťuje dodávky surovin pro výrobu produktů a obalových materiálů pro všechny závody Nestlé Čokoládovny a.s.: Sfinx, Maryša, Zora, Orion rozmístěných po celém území ČR, ale i pro závod Nestlé Food Prievidza s.r.o, který je na Slovensku. Jeho úkolem je zajistit požadované suroviny a materiál včas, v požadované kvalitě a množství za nejnížší možnou cenu. Protože ve výrobních řadách dochází k častým inovacím, je Nákup úzce napojen na Marketing i Technickou divizi.

6.1. Nákup surovin v Nestlé Čokoládovny a.s. – Analýza současného stavu

Tato část by měla ozřejmit některé metody a tendence, ke kterým dochází v podnikovém nákupu na jednom konkrétním případě. Cílem je postihnout nákupní politiku organizace v širším měřítku. Zřetel bude brán k některým moderním trendům zmíněných v předchozím textu. Jedná se zejména o roli informací a využití nových technologií, řízení vztahů s dodavateli atd.

6.1.1. Informace a komunikace

Informace hrají při nákupu v Nestlé Čokoládovny a.s.(dále jen NČ) významnou roli, a to jak při komunikaci s vnějším prostředím tak uvnitř organizace. Tyto informace lze třídit podle účelu

k jakému slouží, podle jejich strategické významnosti nebo podle struktury jakou nabývají (např. informace získané během neformální komunikace, či informace strukturované v informačním systému atd.). Nákupní oddělení má k dispozici mnohé zdroje:

1. Informační systém NEPOS .
2. Podnikový a korporační Intranet.
3. Komoditní a podnikatelské informace od dodavatelů.
4. Tiskové zpravodajství.
5. Internet.
6. Reuters terminál umožňující on-line zpravodajství z komoditní burzy v Londýně – pouze pro strategické komodity.

Informační systém bude charakterizován dále. Zaměřil bych se na ostatní informační média – zejména na Intranet.

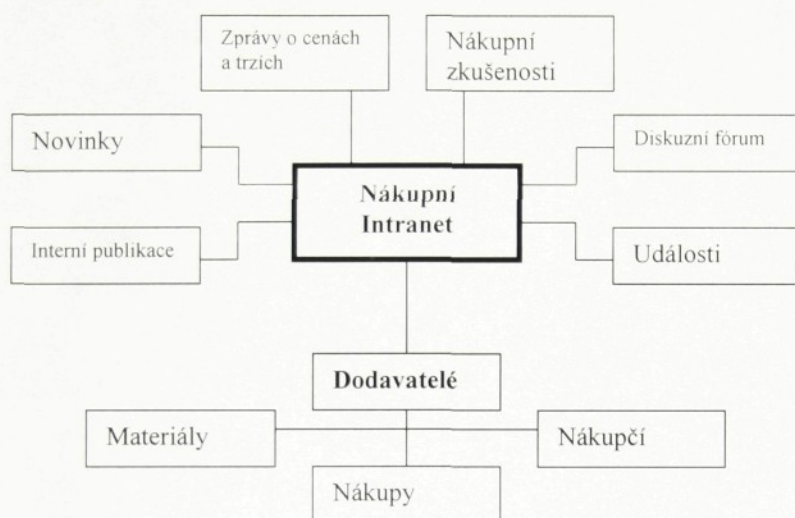
6.1.1.1 Intranet

NČ má k dispozici firemní Intranet, nicméně zhruba do konce roku 1999 byl k dispozici jen některým zaměstnancům. Inovace počítačové infrastruktury umožnila zavést Intranet všem zaměstnancům, u kterých se předpokládá zvýšená potřeba informací. K dispozici je zde velké množství zejména strategických informací ze všech oblastí podnikatelských aktivit (marketing, IS/IT, logistika, nákup atd.). Intranet je rozdělen jednak podle funkčních oblastí a dále podle regionů/ zemí v nichž Nestlé působí.

Samostatná část Intranetu je věnována Nákupu. Zde je možno nalézt informace, zkušenosti, know-how z úseků nákupu Nestlé z celého světa. Slouží jako médium znalostního managementu [13] a jako zdroj komoditních informací (např. trendové analýzy). Umožňuje hledat kontakty mezi dalšími nákupčími společnostmi, podílet se na mezinárodních projektech, diskutovat (elektronické konference) a sdílet názory ostatních nákupních odborníků společnosti. Dále jsou zde k dispozici směrnice, standardy a plány společnosti. Základní strukturu informací nákupního Intranetu Nestlé zachycuje obr. 6.1.

V NČ je Intranet nákupčími využíván velmi často (denně). Rozsah informací pokládají za dostačující. Používají ho k výše zmíněným účelům v celém rozsahu. Pouze spolupráce se svými zahraničními kolegy je částečně omezena, ale to je způsobeno zejména technologickou stránkou a

možnostmi Intranetu. Celkově je Intranet hodnocen jako přínos pro práci nákupčího. Největší výhodou jsou sdílené zkušenosti a informace o dodavatelské sféře, které umožňují řídit dodavatelsko odběratelské vztahy na mezinárodní úrovni.



Obr. 6.1. Nestlé Intranet – Struktura nákupního Intranetu [18]

6.1.1.2. Komunikace

Běžnou součástí komunikačních prostředků se staly síťové technologie zejména e-mail, Internet, který velmi usnadňuje komunikaci uvnitř i vně organizace. Samozřejmostí jsou telekomunikační prostředky.

Součástí efektivního fungování supply chain jako celku je vytvoření tzv. multifunkčních týmů, které by se skládaly z odborníků různých funkčních oblastí (výroba, nákup, logistika, marketing, účetnictví atd., ale i dodavatelé a odběratelé). Důvodem je zlepšení toku informací uvnitř logistického řetězce, ale i vně organizace. Důsledkem pak může být zlepšení procesů uvnitř supply chain, jak z hlediska rychlosti, tak z hlediska kvality a rozsahu poskytovaných služeb.

Tyto týmy v Nestlé nejsou, alespoň formálně zavedeny, tudíž nelze hodnotit jejich roli (viz. kapitola 6.2.). Existují pouze při nákupu obalů, kde nákupčí spolupracují s pracovníky marketingu na designu obalů. Zde spolu spolupracují jak zástupci Nestlé (Marketing, Nákup) tak zástupci

dodavatele. V tomto případě je častá vzájemná komunikace zúčastněných stran naprosto nezbytná. U nákupu surovin je spolupráce s pracovníky jiných oddělení a závodů založena na běžné vnitropodnikové komunikaci pouze při řešení konkrétních problémů, neexistuje tedy žádná týmová spolupráce v rámci supply chain. To samé platí i pro spolupráci s dodavatelem.

6.1.2. Administrativa

Administrativou se rozumí (dle encyklopedie Diderot 2001) vedení přehledných úředních záznamů. Jedná se o činnost nezbytnou pro realizaci nákupu: kontraktace, evidence, zpracování analýz a záznamů a další, převážně kancelářské práce.

Pro efektivní vedení administrativy je nutný určitý stupeň automatizace – zejména těch činností, které jsou běžné a rutinní. V nákupu se jedná hlavně o přehlednou evidenci uzavřených kontraktů a přehled o jejich čerpání, sledování zásob a z toho vyplývající další analýzy dat. Tuto roli přebírají do značné míry moderní prostředky IS/IT. Jejich roli si již v žádném případě nelze odmyslet. Prostředkem ke zpracování a evidenci dat by měl být informační systém.

6.1.2.1. Informační systém

V NČ je v současné době zaveden systém NEPOS (Nestle Purchase Order System), který je kompatibilní s dalšími podnikovými systémy Nestle, jako jsou finance, logistika atd., které jsou součástí širšího integrovaného podnikového informačního systému. Modul NEPOS byl vytvořen ve spolupráci s firmou SAP a nahradil systém GDA/ FMS, který vycházel z koncepce předchozího informačního systému společnosti Čokoládovny a.s. Tento systém (GDA) měl značné problémy s kompatibilitou s dalšími IT prostředky, což značně ztěžovalo možnost další analýzy dat a neusnadňoval řešení individuálních problémů při zpracování dat. Jeho uživatelské rozhraní nebylo příliš přátelské. Sloužil více méně pro evidenci dat týkajících se kontraktace. Scházela mu individualizace.

Nový systém vychází již z nových technologických prostředků, je kompatibilní s dalšími prostředky a vychází ze standardů Nestle, tudíž je narozdíl od GDA/FMS rozšířen celosvětově ve všech organizacích Nestle, což je v éře globalizace a nutnosti jednotného standardu velmi důležité. Tento nový systém je však dle názorů pracovníků v mnohém dokonce horší. Má značné problémy s aktualizací dat, která jsou často zastaralá, a proto nerelevantní. Je zde obtížně určitelný stav aktuálních zásob. Celkově je systém velmi málo flexibilní ve smyslu aktuálnosti dat a rovněž

nenabízí možnost pro vlastní záznamy. Rovněž, dle informací pracovníků nákupu, neposkytuje optimální rozsah dat, což je úkolem každého moderního informačního systému. Důvodem tohoto stavu je zřejmě jeho nedávné zavedení. Práce s tímto modulem může být pro některé pracovníky obtížná, protože tento systém ještě nevzali za svůj. To však nic nemění na výše zmíněných problémech, které jsou velmi závažné. Každý informační systém se ale průběžně vyvíjí a mění dle aktuálních podmínek a požadavků.

Celkově je stupeň automatizace při realizaci nákupu poměrně nízký, přestože značná část činností je rutinního charakteru. Po zavedení systému eProcurement bude ale již značná část činností automatizovaná.

6.1.3. eProcurement

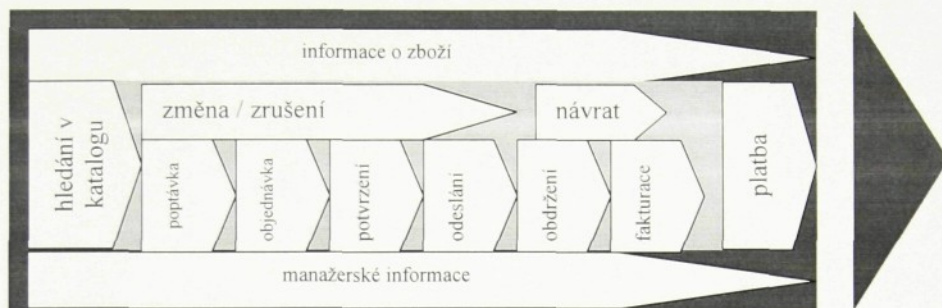
Jak bylo uvedeno v předchozím textu, cílem eProcurement je především snížit administrativní náklady při nákupu běžných položek, zvýšit transparentnost nákupu a zautomatizovat nákupní proces, dále zefektivnit tok informací v rámci supply chain.

I společnost Nestle testuje možnosti tohoto typu obchodu pro své podnikatelské aktivity. Tento projekt ještě není dokončen, protože u velké nadnárodní společnosti jako je Nestle, je tento úkol velmi komplexní. Projekt je testován pouze v několika evropských zemích (Velká Británie, Francie, Německo, Itálie, Maďarsko, Řecko), které jsou reprezentativní z hlediska vyspělosti trhu a podnikatelských procesů. V těchto zemích bude eProcurement zkoušen pouze u vybraných [16] reprezentativních dodavatelů. Jedná se o společnou aktivitu společností Nestlé a Danonne, které jsou sice vzájemnými konkurenty, avšak sdílí z významné části dodavatelskou sféru. Tedy bylo výhodné sjednotit úsilí při inovačních procesech.

Jedná se o vytvoření celkového otevřeného trhu pro všechny účastníky trhu se spotřebním zbožím. Jednalo by se o elektronické propojení dodavatelsko - odběratelské sféry, a zautomatizování celého nákupního procesu : od zjištění potřeby, zajištění nabídky,... až po konečnou fakturu a zaplacení faktury mezi odběratelem a dodavatelem. Důsledkem bude vytvoření standardizovaného prostředí, které by vycházelo z jasně definovaných procedur, dat a procesů. To by značně zpřehlednilo informační toky a většinu administrativních činností.

Této testovací části se bohužel nezúčastní NČ, tedy nelze hodnotit přínos pro tuto organizaci. S touto technologií je ale obecně spojeno velké očekávání z výše zmíněných důvodů. Projekt je

zaměřen na klíčové dodavatele nestrategických položek, tedy nejen surovin, ale i služeb. Postupně by se měl stát běžnou platformou, založenou na EDI, pro komunikaci s dodavatelem.



Obr.6.2. proces nákupu v systému eProcurement [16]

6.1.4. Dodavatelé

Jak bylo řečeno dodavatel je klíčový problém nákupu. Nejinak je tomu i v NČ. Výběr dodavatele je mimořádně důležitým případem rozhodování v každém podniku. Čím větší nákupní možnosti, čím více dodavatelů, tj. možností, jak uspokojit vnitropodnikové potřeby, tím závažnější i obtížnější je toto rozhodování. Kvalita volby má mimořádně závažný vliv na výsledky hospodaření každého podniku, v konečném důsledku pak na realizaci cílů dlouhodobé strategie jeho rozvoje (viz kapitola 4). Rozhodování o dodavateli je proces, kterému předchází fáze poměrně početných souborů informací a po němž následuje další nákupní komunikace s dodavatelem.

6.1.4.1. Poptávkové řízení

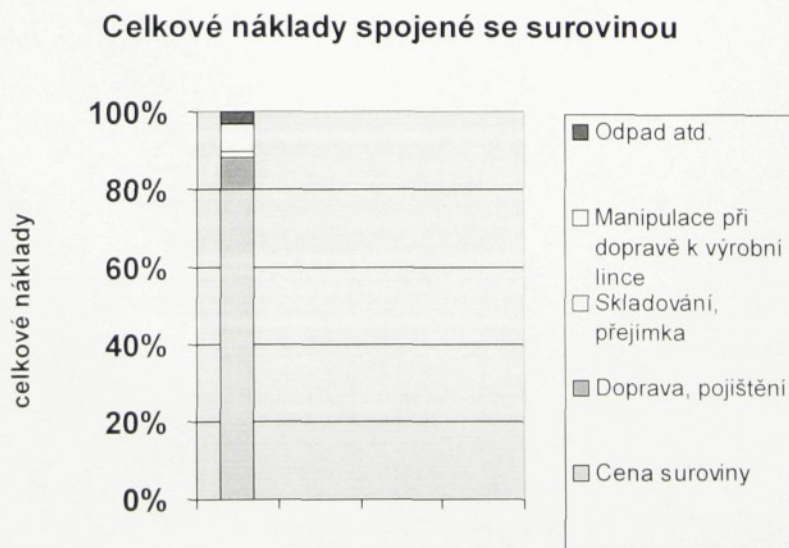
V NČ je dodavatel vybírán na základě poptávkového řízení a jeho vyhodnocení. Toto řízení se provádí vždy před kontraktačním obdobím (doba od uzavření kontraktu do jeho vyčerpání). Období se liší podle druhu nakupované suroviny a aktuální situace. Základním pravidlem je, že pro jednu komoditu musí být osloveni alespoň dva dodavatelé.

Poptávkový formulář obsahuje (viz příloha č.6): název komodity, množství, závod, do kterého se bude komodita dodávat, pro jaké období bude kontrakt v platnosti, lhůta splatnosti faktur. Přílohou je specifikace dané suroviny dle potřeb NČ. Informace obdržené od potenciálního dodavatele se stávají předmětem dalšího jednání.

Klíčová kritéria výběru dodavatelé jsou v NČ tato (v pořadí dle důležitosti):

- 1. Kvalita** – Je dána specifikací suroviny, která vychází z materiálových požadavků Nestlé. Specifikace jsou vytvářeny v Technické divizi, která zodpovídá za kvalitativní úroveň výrobků.
- 2. Cena** - Cena je klíčovým aspektem při nákupním vyjednávání. Z propočtů [9] vyplývá, že 1% uspořené nákupních nákladů je ekvivalentní 4,5% růstu výnosů z prodeje výrobků. Cena je zde chápána jako soubor celkových nákladů spojených s manipulací a skladováním či likvidací odpadů po dané surovině a cenou samotné suroviny atd. Nejedná se tedy pouze o hodnotu suroviny jako takové. Úloha přidaných nákladů, jak ukazuje obr. 6.3., není nevýznamná. Je tendencí přenášet tyto náklady na dodavatele.
- 3. Dodací lhůta** – Je hodnocena flexibilita dodávek z hlediska času. Cílem je zajistit co nejkratší dodací lhůtu, tj. dobu mezi vystavením objednávky a jejím přijmutím.
- 4. Flexibilita dodavatele** – Zde je hodnocena dodavatelova schopnost reagovat na nenadálé situace a požadavky, například inovační schopnosti z hlediska kvality, množství. Dále je to schopnost vyhovět dodávkovému režimu NČ, například schopnost dodávat JIT. Jedná se i o další spolupráci (například vývoj produktu), schopnost informovat atd.

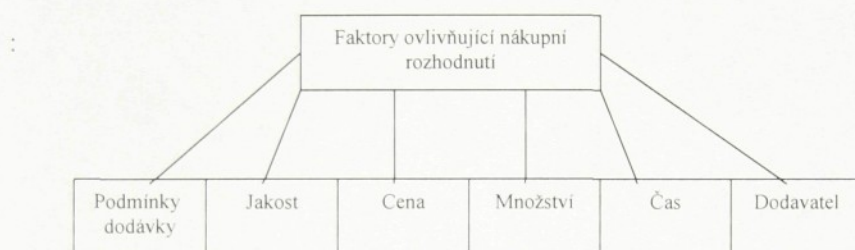
obr. 6.3. [8] Náklady spojené s nákupem suroviny



5. Zdrojové možnosti dodavatele – Toto hledisko zohledňuje pozici dodavatele na trhu a jeho potenciální možnosti ve smyslu rozsahu, inovace atd. materiálu.

Další neméně důležitá kritéria jsou například způsob dodání (parita), schopnost dodávat Just-in-time, lhůta splatnosti faktur (v NČ obvykle 60 dní, případně 30 dní), způsob balení, minimální odvolatelné množství, další servis spojený s komoditou, schopnost informovat atd.

Faktory, které ovlivňují nákupní rozhodnutí zachycuje následující obrázek



Obr. 6.1. Faktory ovlivňující nákupní rozhodnutí [11]

6.1.4.2. Kontraktace

Na základě vyhodnocení všech těchto informací, ale i případné předchozí zkušenosti s dodavatelem, je uzavřen kontrakt. Kontrakt bývá zpravidla uzavřen na určité kontraktační období, nebo ad hoc v případě změn aktuálních potřeb. Kontrakt představuje kupní smlouvu, která je po uzavření závazná pro obě strany. Nejdůležitějšími atributy kontraktu jsou:

- cena za měrnou jednotku
- množství v měrné jednotce
- dodací lhůta
- místo dodání
- způsob zajištění dopravy
- další smluvní podmínky mezi, které patří minimální odvolatelné množství, způsob balení atd.

6.1.4.3. Hodnocení dodavatele

Pro další spolupráci s dodavatelem je nezbytné dlouhodobě sledovat jeho výkonnost tj. celkovou úroveň plnění smluvních podmínek a úroveň kritérií, která jsou zmíněna výše. Hodnocení vytváří podklady pro rozhodování o pokračování spolupráce, o modifikaci či o úplném zrušení obchodních vztahů.

K tomuto hodnocení používá Nestlé jako standard systém tzv. KPIs (Key Performance Indicators) a PPIs (Process Performance Indicators), k jejichž vyhodnocování dohází měsíčně.

Vyhodnocování dodavatelových operativních schopností (Supplier Operational PPI)

Tyto ukazatele patří mezi klíčové ukazatele (KPIs) logistického řetězce (Supply Chain). představují hlavní parametry hodnocení pro hodnocení dodavatele.

Ukazatel kvality:

$$100 - \frac{a}{b} \times 100$$

a...počet množstevních upozornění, stížností, reklamací

b... počet dodávek

Zde je nutno brát v úvahu, že kvalitativní upozornění znamená stížnosti, reklamace týkající se všech jakostních závad, tj. veškerých odlišností od specifikací zjištěných při příjmu zásilek, ale taktéž před, během i po výrobě.

Kvantitativní ukazatel

$$100 - \frac{a}{b} \times 100$$

a... počet množstevních upozornění, stížností, reklamací

b... počet dodávek

Při hodnocení se bere v úvahu pouze konečné nebo revidované množstevní odvolávky schválené dodavatelem včetně oboustranně dohodnutých tolerancí:

- 0-5% u promočních akcí, ukončení dohodnutých obalů
- +/- 5% u všech surovin kromě cisternových dodávek
- +/-10% u cisternových dodávek a ostatních obalových materiálů

Ukazatel hodnocení dodávek z hlediska včasnosti:

$$100 - \frac{a}{b} \times 100$$

a... počet upozornění, stížností na časovou přesnost dodávek

b... počet dodávek

Při hodnocení se bere v úvahu pouze konečný nebo revidovaný harmonogram dodávek schválený dodavatelem.

Toto hodnocení je prováděno nejméně jednou za čtvrt roku a výsledek je zaznamenán na „Kartě hodnocení dodavatele – Supplier Operational PPI“.

Vyhodnocování ekonomické výkonnosti dodavatele (Supplier Commercial PPI)

Toto hodnocení slouží k hodnocení ekonomických parametrů dodavatele. Hodnotí stupnicí 1 – 5. 1 znamená nevyhovující a 5 znamená výborný. Tabulka pro hodnocení dodavatele je součástí přílohy. Mezi ukazatele této výkonnosti patří:

Administrativní výkonnost

Vybavenost zásilky doklady (hodnocení dodávek ze závodů).

Správnost fakturace v návaznosti na uzavřené kupní smlouvy.

Zodpovědnost a flexibilita

Reakce dodavatelů na měnící se požadavky z hlediska kvality, množství, dodací lhůty a dokladové stránky.

Inovační a renovační aktivity

Zapojení dodavatelů do inovačních a renovačních projektů (vzorky, specifikace a další doklady) - informace z výrobní divize a marketingu.

Ekonomická výhodnost, konkurenceschopnost

Porovnání cen s trhem a konkurencí a zajištění požadovaných obchodních podmínek (parita dodávek, splatnost faktur apod.)

Ostatní

Získání informací od dodavatelů o výrobě, cenových trendech u daných materiálů apod.

Všechny údaje, které jsou třeba k hodnocení jednotlivých dodavatelů dodává na oddělení Nákup oddělení Zásobování jednotlivých závodů prostřednictvím informačního systému NEPOS. Toto vyhodnocování provádí jednotlivé závody pro každou individuální odvolávku zvlášť.

Díky tomuto hodnocení je možno sledovat výkonnost jednotlivých dodavatelů, což je součást dlouhodobého projektu, který má za cíl zúžit dodavatelskou sféru. Je výhodnější mít méně dodavatelů, zato spolehlivých a kvalitních, které je možno zapojit do projektů dalších inovací a zlepšování celkové efektivity.

6.1.4.4. Spolupráce s dodavatelem

Spolupráce s dodavatelem se neodehrává jen v rámci plnění kontraktačních podmínek. V zásadě NČ rozlišuje 3 kategorie dodavatelů podle jejich významnosti. Ta je buď velká, střední nebo malá.

Tendence je směřovat ke strategickému partnerství v tom absolutním smyslu tj. pro každou komoditu (nebo více komodit) jeden dodavatel dodávající všem závodům. O určitém strategickém partnerství lze v NČ mluvit i na nižším stupni vzájemné spolupráce, tj. jedna (více) komodita pro jeden závod od jednoho dodavatele. Partnerství je tím silnější, čím více je daná komodita strategicky významnější. Důvodem zužování dodavatelské sféry je snížení ceny, celkových nákladů spojených se surovinou (viz obr.6.3.), optimalizace dodavatelského řetězce, další společné inovační aktivity a celkové zprůhlednění nákupních vztahů. Existují zde silná dlouhodobá partnerství, ale i řada dodavatelů, které lze zařadit dle členění kapitoly 4 do kategorie tržní nahraditelnosti. Zde

existuje dodavatelská konkurence. Do hry mohou vstoupit i noví dodavatelé, to ale nevylučuje dlouhodobě dobré vztahy s dodavateli této kategorie. Výhodou pro strategické dodavatele je záruka dlouhodobého a stabilního odbytu a oboustranně výhodná cena.

S mnohými dodavateli je vztah dále prohlouben jejich zapojením do vývoje produktu. Tato spolupráce je řízena prostřednictvím Technické divize (viz organizační schéma v příloze), která má na starosti řízení kvality a vývoj nových produktů (z hlediska technologie a kvality).

6.1.5. Suroviny

Předmětem nakupování v NČ jsou obalové materiály a suroviny pro výrobu. Tato práce je zaměřena na nakupování surovin.

V NČ se nakupuje celkem 426 surovinových položek (k 30.4.2001). Toto množství se samozřejmě mění, protože dochází k neustálým inovacím ve výrobní řadě a tudíž ke změně výchozích surovin. Suroviny jsou rozděleny do skupin dle členění Nestlé. Každá skupina má své dominantní komodity a komodity okrajové. Každou tuto skupinu lze rozdělit metodou ABC a i skupiny lze mezi sebou rozdělit dle metody ABC. Žádné členění surovin metodou ABC zde ale oficiálně neexistuje. Užitím metody ABC se zabývá kapitola 6.2.

Přesto dochází k rozlišení na klíčové a ostatní suroviny. Kompletní seznam skupin dle členění Nestlé je součástí přílohy. Nejdůležitějšími skupinami jsou kakaové boby a cukry. Těmto surovinám je věnována velká pozornost při řízení jejich nákupu. Důraz je kladen na informační zabezpečení. Příkladem je terminál Reuters, který on-line zaznamenává cenové změny na komoditní burze v Londýně. Většina informací však pochází přímo od dodavatelů. Protože většina surovin má zemědělský původ, nejdůležitější roli pro jejich cenu hraje množství a kvalita úrody a roční období, to vše se promítá do tržní ceny a v důsledku i do ceny nákupní. Další skupinou jsou suroviny, které zaujímají z hlediska strategičnosti střední úlohu. Jedná se například o sirupy a tuky. Těmto surovinám je přikládána téměř stejná důležitost, nicméně nejsou tak ostře sledovány. Tyto suroviny jsou zajišťovány dlouhodobými kontrakty (9 – 12 měsíců) s klíčovými, strategickými dodavateli. Zajištění dopravy je obvykle na paritách DDP a DDU. Tendence je ale u takovýchto surovin přecházet na systém JIT. Ostatní suroviny jsou zajišťovány buď operativně nebo na základě krátkodobých kontraktů (do 3 měsíců). U těchto surovin spotřeba obvykle kolísá dle sezónní poptávky po produktech nebo v rámci promočních akcí atd.

Kvalita surovin je určována specifikacemi, které vytváří Technická divize dle standardů Nestlé. Suroviny jsou průběžně kontrolovány, zda této kvalitě odpovídají. NČ spolupracuje s dodavateli při inovaci surovin a také nakupuje řadu surovin, které jsou vytvářeny přímo na míru požadavkům NČ (například vitamínové premixy).

6.1.6. Zásobování

Tato část procesu opatrování již nepatří do kompetencí oddělení Nákup. Je realizována konkrétními zásobovacími odděleními jednotlivých závodů, které spadají pod společnost NČ.

Tato oddělení jsou však nezbytnou součástí opatrovacího procesu v tom smyslu, že realizují dodávku surovin do výrobního závodu. To zahrnuje zejména:

- Odvolání materiálu u dodavatele.
- Zajištění dopravy materiálu.
- Přejímka a s ní související kontrola (množstevní, cenová)
- Uskladnění materiálu.
- Výdej materiálu

Spolupráce s oddělením Nákupu probíhá jednak na základě dat obsažených v informačním systému (NEPOS) – aktuální zásoba, čerpání kontraktu atd. Role informací je velmi významná a Zásobování je jejich zdrojem. Tato role – “generátora” informací a dat – je jednou z nejdůležitějších jakou zásobování má.

Do konce roku 2000 byl podřízen v oddělení Nákup úsek vlastní (nákupní) logistiky, který zajišťoval dodávky importovaných surovin (proclení, doprava, odvolávky). Tento úsek byl formálně zrušen již v červnu roku 2000, kdy začínal fungovat systém JIT a hlavní část úkolů přešla buď přímo na dodavatele nebo na útvary zásobování. To sebou samozřejmě nese i zvýšení administrativy přímo v závodech

Metody při plánování spotřeby

Plánování výroby vychází z požadavků marketingu. Na základě výrobního plánu je vytvářen plán nákupu. Pro potřeby nákupu je vytvářen dlouhodobý plán pokrývající spotřebu všech surovin na období jednoho roku. Tento plán je velmi nepřesný, neboť v průběhu roku dochází k mnohým změnám ve výrobních plánech, tudíž i v plánech spotřeby. Pro tyto účely je vytvářen ve spolupráci

výrobních, zásobovacích a nákupních manažerů operativní plán 3+1 (3 měsíce + 1 měsíc) poskytující prognózu na následující čtvrtletí plus jeden měsíc. Tento plán je upravován v týdenních intervalech. Z plánu 3+1 vychází operativní kontraktace. Dlouhodobá kontraktace vychází z plánu ročního. Stav aktuálních zásob a čerpání kontraktů je neustále porovnáváno s plánem 3+1.

6.1.7. Organizace a projekty

Každá organizace prochází vývojem. Nejinak je tomu i v NČ jako celku, a i v oddělení Nákup. Změnu organizační struktury zachycují obrázky, které jsou součástí přílohy (příloha č.1 a 2). Ke změnám došlo nejen z hlediska personálního obsazení, ale i z hlediska uspořádání struktury oddělení a kompetencí. K těmto změnám dochází v důsledku přizpůsobování organizace novým organizačním trendům, které přináší filosofie supply chain management.

Projekt JIT (Just-in-time)

Zavádění tohoto projektu bylo ukončeno v červnu 2000. Lze tedy již pozorovat první výsledky. Při aplikaci této metody jde o zásadní změnu vztahu dodavatel – odběratel. Důsledkem JIT je dosažení nulových zásob a stoprocentní jakosti.

Podstatou tohoto projektu vzhledem k nákupu bylo nahradit dodávky EXW, FCA a CIF (případně další) dodávkami DDU nebo DDP a přesunutí celé této administrativy na závody, protože předtím měli všechny zahraniční dodávky na starosti logistické oddělení Nákupu. Výhodou tohoto projektu je přenesení veškeré odvolávkové zodpovědnosti na závody, aby mohly pružněji sami reagovat na výkyvy ve flexibilní výrobě. Dalším významným důsledkem je snížení zásob až o 50%, což přináší společnosti výhodu v uvolnění kapitálu, který byl předtím držen v zásobách. Pro Nákup to také znamená sníženou administrativu a možnost věnovat se spíše strategickým než operativním úkolům. Předpokladem zapojení dodavatele do projektu JIT je jeho naprostá kvalitativní, kvantitativní, časová adaptabilita potřebám NČ, protože většina odpovědnosti je přenesena na něho.

Centralizované nakupování

Centralizované nakupování je jeden z moderních trendů [14], ke kterému dochází v důsledku globalizace. Nejvýhodněji jej lze využít právě u tak velkých korporací jako je Nestlé.

Jeho podstatou je sdružování a vytváření jednoho rámcového kontraktu pro všechny závody, které by z tohoto kontraktu odvolávaly. Tento kontrakt by pak patřil pouze jednomu strategickému partnerovi. Vzniklo by tak silné pouto mezi dodavatelem a odběratelem, které by se promítlo do

dodavatelsko – odběratelských vztahů a podmínek, lepší a těsnější spolupráce a samozřejmě do cen. Tento princip je založen na systému JIT. Přestože se jedná o centralizované nakupování, jeho důsledek by neznamenal tuhou centralizaci, ale naopak nezávislost jednotlivých závodů, protože by se řídily pouze svými vlastními potřebami, podle nichž by se realizovaly odvolávky. Předpokladem je spolehlivost dodavatele a jeho schopnost zvládat takto komplexní úkol. Jde o dokonalou logistickou koordinaci a ta nemůže být realizována bez moderních informačních prostředků.

NČ se staly součástí takového projektu, který je zatím jen v počátcích. Tento projekt se týká všech zemí Střední Evropy (Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Rumunsko, Ukrajina, Bulharsko) s centrálou v České republice, kde by se vytvářely takovéto kontrakty. Zatím se jedná o sdružování kontraktů na kakaové boby, které patří ke klíčovým komoditám Nestlé. Jednalo by se tedy o vytváření rámcového kontraktu pro celou Střední Evropu a všechny výrobní podniky v této oblasti.

6.2. Zhodnocení stavu nákupu v Nestlé Čokoládovny a.s.

Zhodnocení vychází z předchozí části 6.1., která se snaží co nejstručněji postihnout klíčové aspekty fungování nákupu v NČ. Tato část by měla sloužit jako analýza silných a zejména těch slabých stránek nakupování v NČ. S ohledem na zvolené téma této práce je důležité provést analýzu zejména těch oblastí postihující přímo celkovou výkonnost supply chain.

6.2.1. Komunikace a informace

6.2.1.1. Informační systém

Rozhodování a řízení jsou procesy, jejichž kvalita závisí v první řadě na vstupních informacích, na jejich přesnosti, aktuálnosti, spolehlivosti a komplexnosti. Problém spočívá v tom, že hodnota, kterou informace obsahují, se mění v čase, a že o zisku či ztrátě rozhoduje dostupnost informace v okamžiku, kdy je potřeba. Nedílnou součástí tohoto problému je i schopnost pojmenovat i to, co bude třeba vědět.

V NČ existuje poměrně značný přísun informací, které mají koncepční a strategický charakter. Jejich zdrojem je především Intranet a korporační analýzy trhů s komoditami atd.. Jejich význam je pro dlouhodobou perspektivu nákupní strategie nezbytný. Pro hladký chod standardních nákupních operací jsou nezbytně nutné ale i operativní informace například: přehled o čerpání kontraktu, stav

aktuálních skladových zásob, informace o dodavatelích, výrobních programech atd. Tyto informace a data mají být součástí informačního systému.

Informační systém NEPOS tyto funkce plní jen částečně. Jeho největší slabinou je jeho nedostatečná aktuálnost - schopnost včas reagovat na měnící se podmínky. To je v současné době, kterou charakterizuje právě neustále se měnící podnikatelské prostředí, ale podmínkou. Nákup, který má k dispozici takto řízené informace, nemůže pružně reagovat na aktuální požadavky. Tento systém spojuje dvě části opatrovacího procesu: centralizovaný nákup NČ a zásobovací oddělení jednotlivých závodů. Může dojít (a dochází) k situaci, kdy požadavek Zásobování, které je principiálně klientem Nákupu, nebude splněn z nějakého banálního důvodu, což může mít za následek výkyvy ve výrobě či dokonce její narušení. Malý příklad: při zadávání nové položky (při zavádění nové komodity) je třeba ji registrovat nejdříve v centrálním nákupu, poté její přenesení do databáze jednotlivého závodu. Tato položka je registrována pro jednoho nákupčího, pro jeden závod. To trvá i několik dní. Při změně nákupčího a závodu je třeba ji registrovat znovu. Přenos dat mezi systémem závodu a centrálním nákupem se odehrává jednou denně - přes noc. Dále jsou jednotlivé kompetence vázány pouze na jednotlivé pracovníky, což znamená v krizové situaci znehýbnění systému. To platí nejen z hlediska informačního systému a obsluhy jeho jednotlivých částí, ale i obecně. Informační systém NEPOS je sice ve zkušební době, přesto ani toto nemůže být omluvou, neboť se jedná o standardní produkt informační infrastruktury Nestlé, který běží ve většině poboček organizace. Tudíž by měly být odstraněny běžné problémy, které musejí být pro všechny přinejmenším podobné. Důsledkem této dysfunkce je malá flexibilita celku, která je vylepšována různými amatérskými řešeními, která nejsou standardní.

6.2.1.1.1.Návrh opatření – informační systém

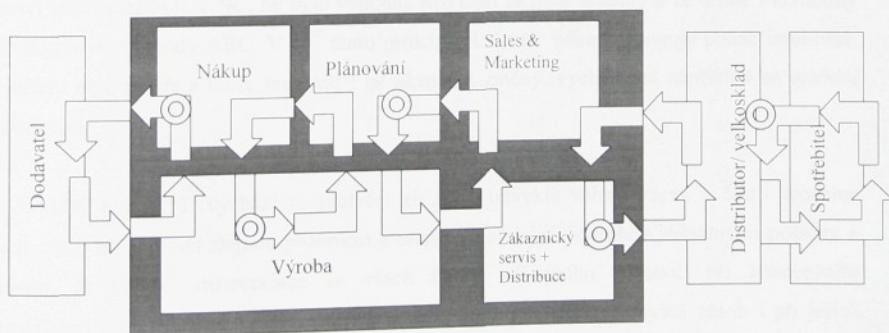
Problém zřejmě bude v podcenění systémové architektury IS a přeceňování síly moderních informačních technologií. Samotné IT řešení bez návaznosti na systémovou architekturu nemá v praxi šanci na úspěch. Role informací v NČ není podceňována, jenom chybí komplexní systémové řešení, které by respektovalo konkrétní podmínky a potřeby, tj. aby bylo variabilní a flexibilní nárokům jak jednotlivých pracovníků, tak organizaci jako celku. Přejímání pouze korporáčních standardů bez jejich adaptace konkrétním podmínkám bude vždy přinášet problémy, a proto nemůže být konečným řešením. Z materiálů Nestlé [9] vyplývá, že komunikace Nákupu s ostatními útvary organizace je nedostatečná (mezi Nákupem – Výrobou, Nákupem – Plánováním). Pro plnění opatrovacích funkcí je především důležitá komunikace mezi Nákupem a Výrobou. Prostředníkem této komunikace je Zásobování. Tato komunikace musí být rychlá a účinná. To lze dosáhnout tak,

že systém, ve kterém dochází k toku informací bude **transparentní** a nebude závislý na dílčích byrokratických úkolech. Zodpovědnost musí být jasně deklarována, nesmí být centralizována, ale ani příliš rozmělněná. Z technologického hlediska musí být umožněna rychlejší aktualizace dat. Určité uvolnění ale nesmí být na úkor bezpečnosti. Důležité by bylo zavést do informačního systému aktuální porovnávání plánu 3+1 se současným stavem zásob. Celkově role informačního systému by měla být znovu prošetřena. Dále musí být vytvořeno propojení mezi Nákupem a Plánováním výroby, ne pouze zprostředkovaně.

V příloze č. 3 je zachycen zjednodušený model DFD [15] nákupního systému. Tento model zachycuje v nejobecnější podobě situaci opatrování. Je patrné, že chybí užší komunikační spoj mezi Plánováním a Nákupem. Pro realizaci nákupu jsou důležitá nejen data o budoucí spotřebě materiálu, ale i data koncepčního charakteru o plánovaném prodeji, výrobě atd. Důvodem je filozofie supply chain, která úzké komunikační propojení mezi útvary předpokládá. Tento model není komplexní detailní analýzou, ale pouze přehledným znázorněním základních datových toků a procesů uvnitř opatrování.

6.2.1.2. Multifunkční týmy

Jak bylo řečeno, řízení supply chain (logistického řetězce) představuje ucelený proces. Uvědomíme-li si spojitost jednotlivých částí (viz. obr. 1.1.) teprve potom ho můžeme řídit a profitovat na tomto řízení. Ustanovení týmů, které by koordinovaly svoji procesní část, se jeví jako nezbytnost pro zefektivnění materiálového a informačního toku v supply chain. Zároveň ale nelze připustit, aby tyto týmy fungovaly izolovaně. Bližší představu o uspořádání těchto týmů ukazuje obrázek 6.2., který vychází z představ Nestlé.



⊙ - vedoucí koordinátor jednotlivého procesního multifunkčního týmu

obr. 6.2.1. Multifunkční týmy v supply chain [9]

6.2.1.2.1. Návrh opatření –multifunkční týmy

Tým, který by měl na starosti koordinaci opatrování, by se skládal ze zástupců klíčových dodavatelů, Výroby, Zásobování a Nákupu. Hlavním koordinátorem by v tomto případě byl zástupce Nákupu. Cílem tohoto týmu by byla koordinace dodávkových procesů a vnějších aktivit podniku zaměřených na řízení dodavatelsko – odběratelských vztahů a jejich vylepšování.

Další tým, jehož součástí by byl zástupce(i) Nákupu, Výroby a Plánování výroby, by měl na starosti koordinaci řízení materiálového toku, jeho efektivní využití a plánování budoucí spotřeby. Hlavním koordinátorem tohoto týmu by byl zástupce Výroby. V tomto případě je důležité sdílení informací o budoucí spotřebě ve výrobě za účelem dokonalého souznění toho co je plánováno, a co je opatrováno.

Vznik těchto týmů je v NČ již delší dobu deklarován, jejich zavedení, alespoň co se týče Nákupu, stále nepřichází. Vytvoření těchto týmů by mohlo zlepšit např. koordinaci při dodávání JIT, vývoji nových produktů (lepší koordinace zapojení dodavatele). Co by však určitě bylo důsledkem těchto týmů, je lepší tok informací napříč řetězcem.

Slabinou je také určité komunikační vakuum, které nastává mezi Nákupem a ostatními útvary.

6.2.2. Strategické členění surovin

V NČ existuje, jak bylo řečeno, vlastní dělení komodit. Toto dělení vychází z jejich příslušnosti k jednomu potravinářskému typu. Tedy jde o dělení funkční. Pro efektivní řízení nákupu tak velkého množství surovin jako je v NČ, by bylo výhodné rozčlenit za prvé skupiny a za druhé i komodity uvnitř skupin dle metody ABC. V NČ tento princip při řízení nákupu funguje pouze intuitivně. Toto dělení není pevné a může reagovat i na okamžité změny, vycházející například ze sezónní poptávky atd..

Metoda ABC [11], [12] vychází ze skutečnosti, že je obvykle velmi pracné a často neúčelné věnovat všem komoditám stejnou pozornost a sledovat je stejně podrobně jednotnými postupy a metodami. Je vhodná diferenciací ve všech fázích nákupního procesu: při koncepčním (strategickém) řízení nákupu, při plánování budoucí spotřeby, při doplňování zásob i při jejich vlastním řízení [11]. Suroviny se člení dle strategické významnosti, která vychází ze skutečné spotřeby. Dělí se obvykle na tři skupiny:

Skupina A: suroviny, které představují 80% všech nákupů, ale jejich počet nepřesáhne obvykle 5% celkového počtu surovin.

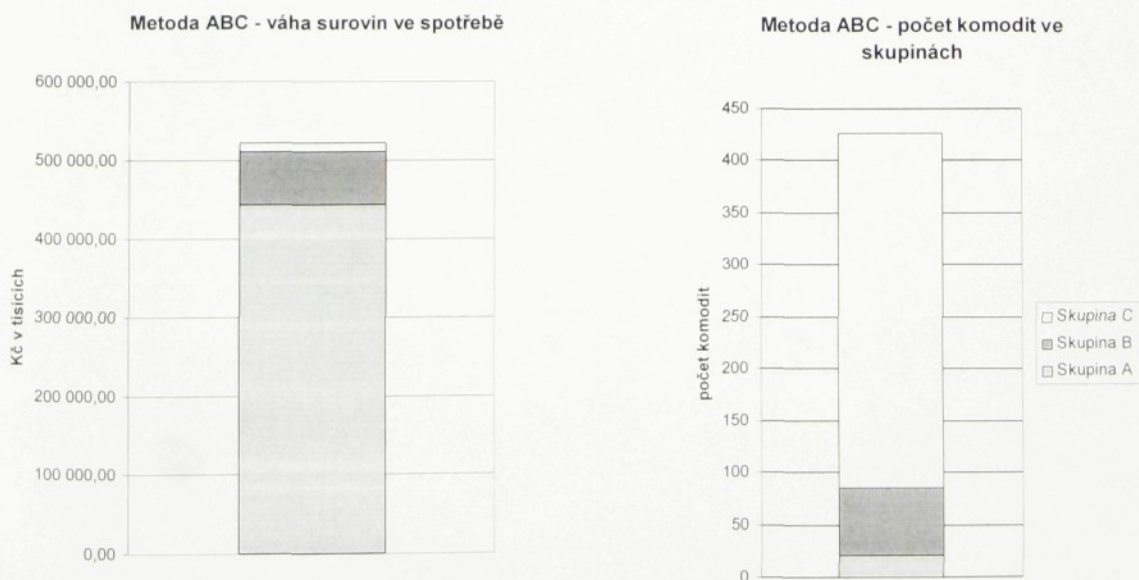
Skupina B: suroviny, které představují obvykle asi 15% všech nákupů a jejich počet odpovídá asi 15% všech surovin.

Skupina C: suroviny, které představují obvykle pouze 5% všech nákupů, ale jejich počet je asi 80% všech nakupovaných surovin.

6.2.2.1. Návrh opatření – diferencovaný systém řízení zásob – metoda ABC

Metoda ABC by po zavedení přinesla velmi značné úspory času při řízení nákupu jednotlivých komodit. Jde zejména o řízení nákupních aktivit (zpracovávání analýz, plánování 3+1), vztahů s dodavatelem (kontraktace, vyjednávání). Rozčlenění by vneslo určitý sdílitelný standard, který by byl přenositelný (např. v případě personálních změn). Tato analýza je možná nejen na úrovni nákupu, ale i na úrovni zásobování, kde by podobným způsobem zlepšil přístup k řízení zásob jednotlivých surovin. Tuto metodu by bylo třeba používat pravidelně, protože spotřeba surovin se velmi mění například dle sezónních potřeb.

Následující grafy (obr. 6.2.2.) zachycují situaci v prvním čtvrtletí roku 2001. První graf popisuje váhu jednotlivých skupin v celkové spotřebě, ta činila celkem 522 480 675 Kč. Z toho klíčové suroviny – skupina A (5% z celkových 426), představovaly 444 117 172 Kč tedy zhruba 85% celkové spotřeby, skupina B představovala 66 803 816 Kč a asi 12,8% celkové spotřeby, skupina C



Obr. 6.2.2. Grafické zachycení použití metody ABC v NČ u surovinových komodit čtvrtletí 2001.

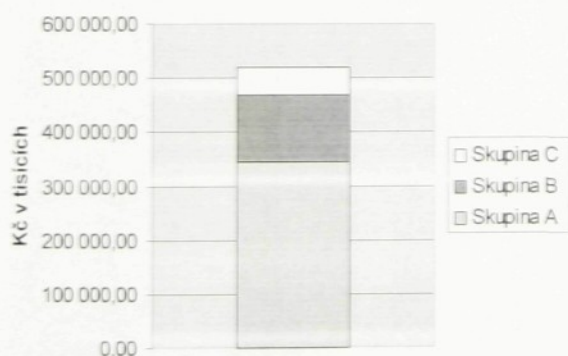
měla na celkové sumě podíl 11 559 686 Kč, což představuje asi 2,2%. Druhý graf obr. 6.2.3. zachycuje počet surovin v jednotlivých skupinách. Skupina A obsahuje 21 surovin, Skupina B 64 surovin a skupina C 341 surovin. Přehledněji to zachycuje tabulka tab. 6.2.1.

	Kč	% na celkových nákladech	Počet surovin ve skupinách
Skupina A	444 117 172,34	85,00	21
Skupina B	66 803 816,09	12,79	64
Skupina C	11 559 686,58	2,21	341
Celkem	522 480 675,01	100,00	426

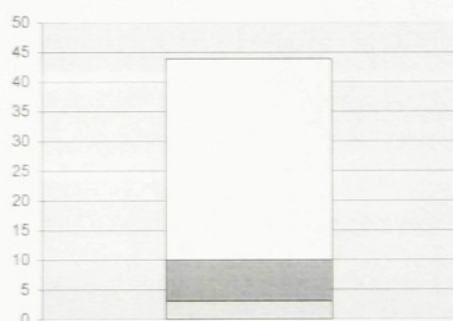
Tab. 6.2.1. podíly skupin na celkové sumě Kč výdajů a počet surovin v jednotlivých kategoriích

Rozdělení konkrétních surovin a příslušná data jsou součástí přílohy. Z těchto dat lze usoudit, že mnohé suroviny (celkem 151) se za 1. čtvrtletí 2001 nenakupovaly vůbec. Důvodem může být pouze sezónní poptávka po těchto surovinách (v první řadě však se jedná o poptávku po výsledných výrobcích). Jedná se například o hotové výrobky (čokoládové figurky), které se nakupují zejména před Vánocemi a tehdy jejich váha podstatně vzroste.

Metoda ABC - váha surovinových skupin ve spotřebě



Metoda ABC - počet členů v jednotlivých skupinách



Obr. 6.2.3. Grafické zachycení použití metody ABC v NČ u surovinových skupin za 1. čtvrtletí 2001.

Podobné členění jako u jednotlivých surovin lze provést i mezi funkčními skupinami nakupovaných surovin. Zde platí podobné podmínky pro rozdělení do skupin metodou ABC. Grafy na obrázku 6.6. zachycují rozdělení komoditních skupin metodou ABC. Následující tab. 6.2.2.

obsahuje příslušná čísla: počet surovinových skupin v jednotlivých kategoriích, váhu částí A,B,C k celkové spotřebě a částka v Kč, kterou zaujímají.

	Kč	% ve spotřebě	počet členů ve skupinách
Skupina A	347 032,56	66,42	3
Skupina B	126 073,41	24,27	7
Skupina C	49 374,70	9,21	34
Celkem	522 480 675,01	100	44

Tab.6.2.2. podíly skupin na celkové sumě Kč výdajů a počet surovinových skupin v jednotlivých kategoriích

Pro NČ by bylo velmi výhodné začlenit metodu ABC do svého informačního systému. Ten by pravidelně třídil aktuální plán 3+1, což by dále umožňovalo lépe organizovat nákup jednotlivých surovin, snížil administrativu spojenou s procesem plánování kontraktace. Nevýhodou této metody je určité zobecnění v jehož důsledku může dojít i k trvalému přehlížení méně významných komodit a vzniku souvisejících problémů. Citlivé jsou zejména suroviny, které se pohybují na hranici jednotlivých skupin ABC. Brát je jako ještě významné nebo již spadající do nižší kategorie? Zde záleží na rozhodnutí nákupčího.

7. Závěr

Smyslem této práce bylo zhodnocení úlohy podnikového nákupu v logistickém řetězci (supply chain) a pokusit se naznačit nové trendy, ke kterým dochází v důsledku globalizace, rozvoje informačních technologií a přijímání nových filozofií jako např. JIT.

Toto hodnocení vychází z podnikové reality v oddělení Nákup společnosti Nestlé Čokoládovny a.s. I zde dochází k mnohým změnám pod tlakem konkurenčního prostředí. Postupné zavedení principu Just-in-Time, který se stává pilířem při řízení logistického řetězce s sebou přináší nové nároky na komunikaci a informace. V Nestlé Čokoládovny a.s. dochází k postupné přeměně k tomuto ideálu a v tomto směru zde lze nalézt i některé nedostatky. Komunikace mezi jednotlivými závody a centrálním nákupem je v důsledku pomalé aktualizace dat uvnitř informačního systému málo pohotová. Neexistence multifunkčních týmů v rámci supply chain znemožňuje hledat účinné nová řešení a efektivně řídit a zdokonalovat celkový proces logistického řetězce. Protože nároky zákazníka na výsledné produkty se rychle mění a tím se mění i požadavky na vstupní suroviny, systém přístupu (z hlediska jejich významnosti ve spotřebě) k nakupovaným surovinám se může jevit jako málo flexibilní a systematický. Všechny zmíněné aspekty hrají důležitou roli pro úspěšné zajištění cílů nákupu, což ve svých důsledcích může mít vliv na chod celého řetězce.

Cílem této práce bylo na tyto nedostatky nejen poukázat, ale i pokusit se nalézt vhodná opatření. Mezi navrhovaná opatření patří prošetření úlohy informačního systému, zavedení multifunkčních týmu v rámci supply chain, zavedení standardní metody řízení nákupu a zásob surovin, která by zohledňovala nejen jejich funkci, ale i jejich váhu v měnící se spotřebě. Přímý důsledek těchto opatření by znamenal zefektivnění procesů v rámci nákupu, větší kvalitu a rozsah informací. Nepřímý důsledek by byl pozitivní vliv na výkonnost celého logistického řetězce.

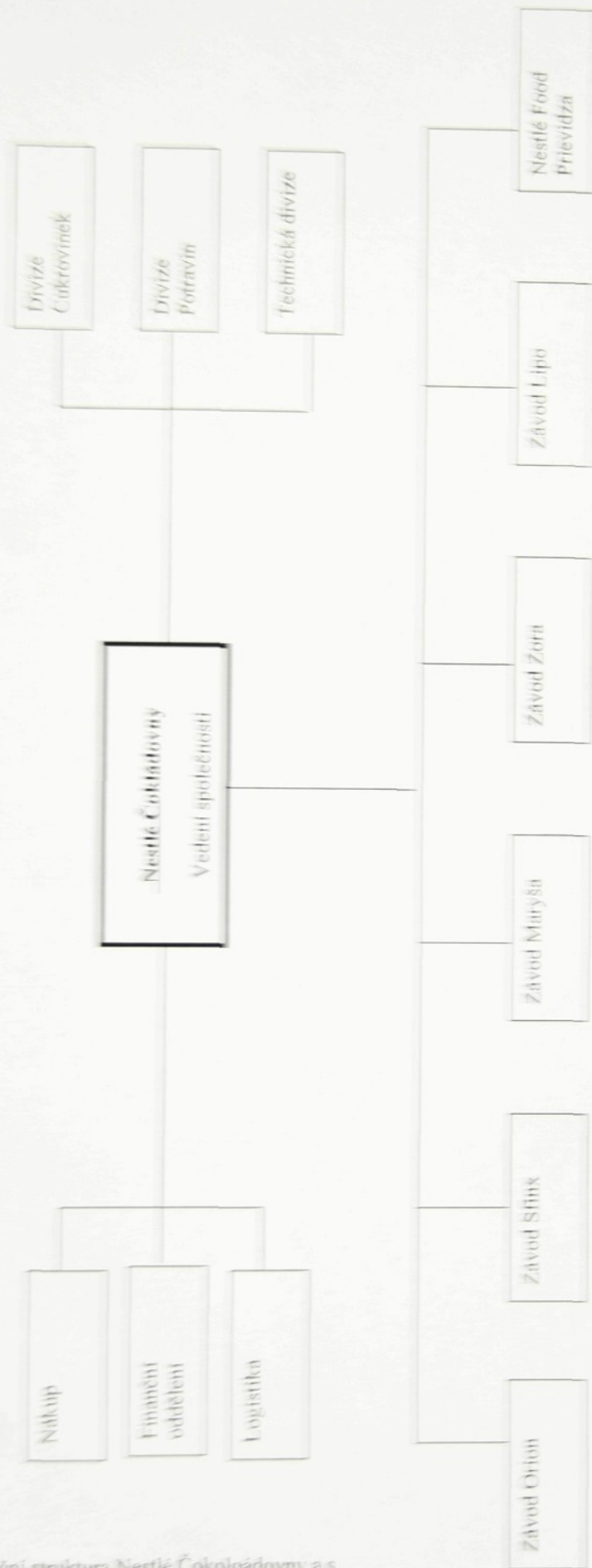
8. Seznam použité literatury:

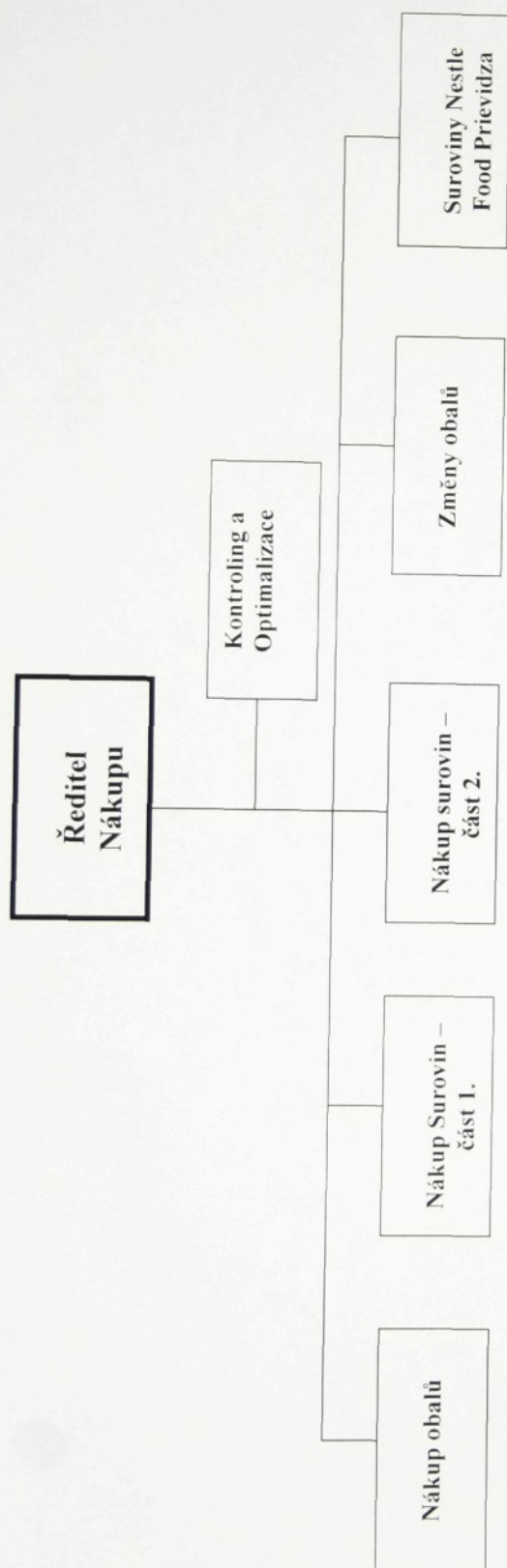
- [1] Pinkerton ,R.: Evolution of Purchasing to Supply Chain Management, 1999
<http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.htm>
6.3. 2001
- [2] Weele, A. J. van .: Purchasing and Information Age: Towards a Virtual Purchasing Organisation,1999
<http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.htm>
6.3.2001
- [3] Bensaou, B. M.: Not Strategic Partnership Alone: Managing a Portfolio of Relationships, 1999
<http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.htm>
6.3.2001
- [4] Varley, S.: eProcurement – Beyond the first Wave, 1999
<http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.htm>
6.3.2001
- [5] Lakemond, N. :Collaborating With Your Suppliers in Product Development: Manage the Relationship, Carefully!,1999
<http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.htm>
6.3.2001
- [6] Tomek, G., Tomek, J.: Nákupní marketing,1. vyd. Praha: Grada, 1996
- [7] Gates, B.: Informační dálnice,1. vyd. Praha: Management Press, 1996
- [8] Žid, N; Benáčanová, H.; Kunstová, R.; Svoboda, J.: Orientace ve světě informatiky, 1.vyd., Praha: Management Press, 1996
- [9] Nestlé Čokoládovny a.s., Praha, Supply Chain Management Training, 2000
- [10] Schulte, Ch.: Logistika, Praha: Victoria Publishing, 1994
- [11] Tomek J., Hofman J: Moderní řízení nákupu podniku,1. vyd., Praha: Management Press, 1999

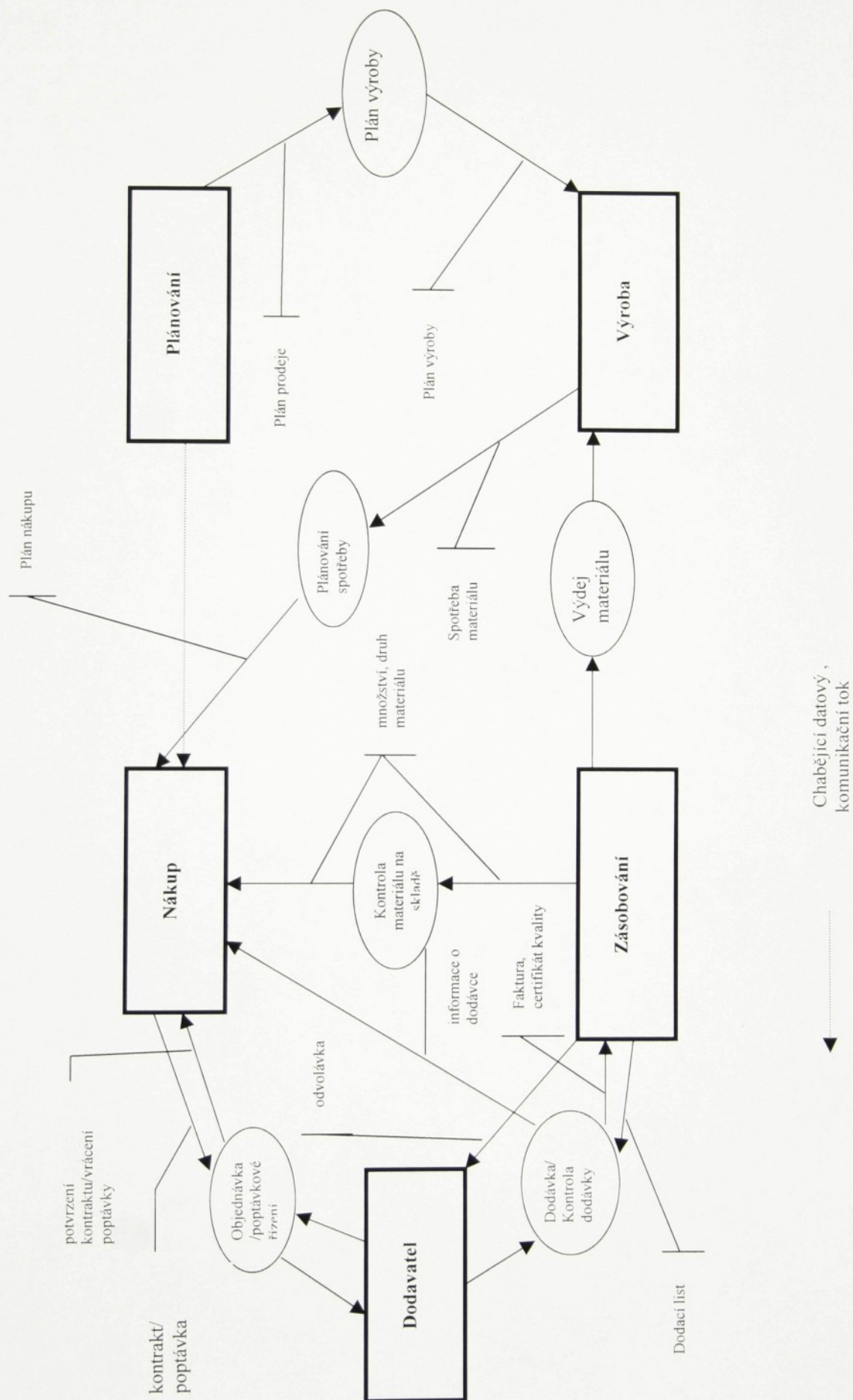
- [12] Pernica P., : Logistický management. Teorie a podniková praxe, 1. vyd. Praha: Radix, 1998
- [13] Morey, D: Knowledge Management Architecture
http://www.brit.com/members/online/120205/kmarch/kmarch_1.html , 22/3/2000
- [14] Johnson M.: Recent Trends in Purchasing,
[http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.h](http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.htm)
[tm](http://www.wmrc.com/busbriefing/BusBriefing/publicationpages/ifpmm1/ifpmm1.htm), 1999,
6.3.2001
- [15] Goodland M.: SSADM, 1st ed, Berkshire: McGraw-Hill Book Company Europe, 1995
- [16] Nestlé Čokoládovny a.s., Praha, eProcurement Feasibility Study, 2000
- [17] Nestlé Čokoládovny a.s., Praha, Nestlé Principles of Purchasing, 1995
- [18] Nestlé Čokoládovny a.s., Praha, Purchasing in 21st century, 1999

9. Seznam příloh

Příloha č. 1	Organizační struktura Nestlé Čokoládovny a.s.
Příloha č. 2	Organizační struktura oddělení Nákup
Příloha č. 3	DFD Diagram - opatřování v nestlé Nestlé Čokoládovny a.s.
Příloha č. 4	Rozdělení surovinových skupin dle metody ABC
Příloha č.5	Rozdělení všech nakupovaných surovin metodou ABC
Příloha č.6	Kritéria hodnocení dodavatele – ekonomická výkonnost







Příloha č. 4 - rozdělení suroviných skupin metodou ABC

Skupina A

Materiálová skupina	Hodnota v CZK za 1. čtvrtletí
kakaové boby	182644346
Cukry	111432012

Skupina B

Mléčné výrobky - sušené	49756980
rostlinné tuky - importované	34531433
Sirupy	32487422
želatiny	18126694
podzemnice olejná	11793500
lískový ořech	11307851
Aromata	9230826

Skupina C

rostlinné tuky - domácí	8595686
rozinky	5754184
umělá sladidla	4012004
Nakládané ovoce	3974626
Soja - polozpracovaná	3720475
Mléčný tuk	3615895
emulgátory	3 364 828
Mléko kondenzované	3197157
kyseliny	3057615
pektiny	2798775
kokosový ořech	2001524
ostatní funkční prostředky	1443622
ostatní obilninové výrobky	1414563
Sušené ovoce	1369107
Alkohol	1365415
vosky	1273331
kakaový prášek	1240079
Mandle	995079
barviva	726399
vitamíny, premixy	633234
Marmelády	615391
sušená vejce	596213
hmoty	579057
smíšeně zpracované suroviny	544308
Káva - pražená	442515
Škroby - modifikované	233323
technické prostředky	176001
Škroby - přírodní	159357
Ostatní sladidla	42912
Koření	11437
sole	8746
ostatní hydrokoloidy	7179
mouky	348
žvýkačkové báze	0
hotové výrobky	0

Příloha č. 5 - Rozdělení jednotlivých surovin metodou ABC

Skupina A	
KAKAOVE BOBY	182 644 333,07
CUKR KRYSTAL RAF C. 18	91 609 942,67
SUS MLEKO PLN SPEC BIGBA	16 401 000,00
VEPR. ZELATINA JEDL 270BL	15 447 874,25
TUKY TYP CBR VOLNE	15 193 210,52
SIRUP MALTOZOVY	13 932 679,60
SUS MLEKO ODTUC. BIG BAG	13 411 500,00
PODZEM OLEJ LOUP. SYR	11 449 142,77
SUS MLEKO PLN. BIG BAG	10 971 000,00
MALTOZ SIRUP SE SORBIT	9 669 056,12
TUK POKRM ZTUZ N VOLNE	8 019 846,00
TUK CBE VOLNE	7 209 028,98
CUKR KRYSTAL C. 18 PRALIN	6 753 600,00
SUS MLEKO ODTUC.	6 747 900,00
SIRUP BONBON IA 79%	6 621 732,20
ZELATINA JEDLA	6 259 917,82
LISK JADRA PRAZ. PULENA	5 963 710,40
ROZINKY	4 946 279,84
LISKOVA JADRA - PASTA	3 986 877,15
CUKR MOUCKA RAFINOVANY B	3 595 020,00
TUK TYP CBE BLOKY	3 283 520,95

Skupina B	
CUKR KRYSTAL C. 18 BIGBAG	3 256 200,00
MLECNY TUK SUDY	3 232 000,00
PEKTIN CITRUSOVY	3 082 547,78
ISOMALT HB	2 749 488,00
TUK AKOMEL S	2 667 715,75
ZAHUST. SLAZ MLEKO PLN	2 637 470,00
SUS MLEKO MLH PLN	2 539 200,00
VISNE V NAL. PRO ODP. K15	2 361 028,75
LISKOVA JADRA PRAZ 11-13	2 339 281,49
SOJOVE VLOCKY	2 171 877,04
LECITHIN SOJOVY MC-THIN	2 085 335,60
CUKR KRYSTAL RAFIN ± 10	1 966 200,00
EMULGATOR ADMUL WOL	1 918 156,21
SUS MERUNKY KOUSKY	1 880 131,68
VEPROVA ZELATINA JEDLA	1 832 800,00
TUK AKOCREAM G	1 761 345,22
CUKR KRUPICE RAFIN F. 24	1 332 930,00
KYSELINA CITRONOVA	1 209 830,00
LACTITOL ANHYDRID	1 207 050,00
SOJA KRUPICE NEPAZ	1 181 841,80
KOKOS STROUHANY MEDIUM	1 166 705,07
SIRUP BONBON IA 79% MARS	1 077 252,00
KAKAO PRASEK SCHOKINAG	1 061 985,38
ROZINKY TYCINKY	987 701,11
TUK NA LEST. CAPOL	965 950,33
GLUSKLEE COFFEEMATE	834 832,80
TREST RUMOVA KINGST	735 391,00
SIRUP MALTOZOVY S SO2	731 412,00
KAKAO PRASEK 22% ALKAL	713 858,25
GRIOTTE STAROREZ PROST	713 764,10
VITAMINOVY PREMIX 920/7	703 107,60
PROVANIL EV 7	677 079,02
KYSELINA MLECNA 80%	645 660,00
TUKY TYP CBS VOLNE	634 210,79
GLYCERIN UPRAVENY L	626 762,50
SUSENA SYROVATKA SLADKA	601 416,00
CUKR KRUPICE RAFIN F. 32	573 990,00
SIRUP SKROBOVY SUSENY	542 400,00
PERSIPANOVA HMOTA	532 116,36
SKROB KUKUR. S ROST. OLEJ	468 000,00
MENTOL KRYSTAL	466 020,95
CRISPIES RYZOVE	451 944,05
BILKY SUSENE-SPRAY	451 500,00
SKROB KUKURIC. POTR.	433 600,00
LISK. JAD. PRAZ. DRT 2-5MM	426 167,00
CAPOL 3073	410 623,52
DZEM VISNOVY	403 903,50
MINI BREZEL	392 442,92
KAVA PRAZENA ROBUSTA	378 973,34
CORN FLAKES	371 928,80
MANDLE PRAZENE PREB	369 335,44
SUS MLEKO PLNOT SPECIAL	355 000,00

Skupina C	
A JAHODA D1734	223 251,19
B CARBO MEDIC E153AS	218 529,68
A CITRON D4553	217 150,19
A SNEH VLOCKA DU 22809	216 189,65
JABLECNY KONCENTRAT	214 793,40
A BANAN 9373736	210 071,08
A JABLKO D 2031	207 525,46
KYS MLECNA PRASK PURAC H	205 000,00
A NEGRO 410961	199 805,72
SMETANA KONDENZOVANA	196 248,00
A PEPMINT YFL 2643 FIS	196 214,97
TREZALKA TECKOVANA	193 743,50
A PEPMINT 219575 H+R	189 306,74
SOJA MOUKA DRT PLNOTUC	188 585,80
TUK POKRM ZTUZ N BLOKY	187 600,00
FERNET STOCK	182 891,20
A JABLKO DU 03615	174 351,19
KYSELINA FUMAROVA 300G	158 000,00
MLECNY TUK	154 965,00
MEDUNKA LEKARSKA	152 943,50
A POMERANC NN20341	152 219,97
KYS CITR BEZVODA MEDIUM	147 260,00
A BROSKEV 3C 00235	144 241,52
KYS CITRONOVA ENKAPS	140 000,00
MANDLE PRAZENE NEPR	138 611,25
SKROB OXAMYL DRUH A	138 395,00
CRISPIES 4-6 MM	137 000,00
A RYBIZ CERNY 2C88153	136 491,00
KYS ASKORBOVA-VIT C	129 500,00
A LIMETE 51181 SS 1	128 874,54
A CITRON E9419338	125 887,62
A JAHODA 77880-33	125 145,38
ANETHOL	121 115,57
A MENTHOL 410068	120 763,47
A CAPPUCINO 512761H	118 521,58
A MALINA E9403013	117 565,20
ZELATINA JEDLA 120	111 188,00
SELAK ABTN	108 211,39
MARMELADA JABLECNA	107 575,47
A MALINA 76525-33	105 055,63
A CITRON 114/8310219	103 000,00
A ANANAS 502440 S II	101 795,62
A GRAPEFRUIT 511110H	100 467,88
KREMELINA	98 676,90
A MINT COOL 79770-36	98 419,88
A MALINA D 1542	96 975,96
A KAVA 9034416	96 524,15
GUMA ARABSKA	94 727,75
A VISEN E45670	93 531,96
AGAR-AGAR	89 649,00
SKROB MODIF ENZYMAT	88 980,00
SILICE ANYZOVA PRIR	87 940,87
ASPARTAM	86 300,00
A VISEN 10133-33	83 639,85

CUKR KRYST 18 PRAL PYTLE	345 000,00
Skupina B - pokračování	
SIRUP FRUKTOZOVY	330 668,50
A ARASIDOVE 9031799 D	325 933,14
SKROB PSEN PUDR I	306 000,00
POTAS MONOHYDRAT	304 500,00
CRISPIES 4020	301 400,00
LISKOVA JADRA PRAZ NETR	300 303,36
JOGURTOVY PRASEK TUZEM	283 514,00
PROSL POMERANC KURA	255 024,00
B CHINOLIN YELLOW E104	249 387,50
INVERTAZA	247 680,00
RAFINOVANY LIH	236 942,44

A POMERANC 74016-34	79 257,61
MICRO CRACRIZ K6	78 166,35
LAKTAT VAPENATY	76 500,00
B CARMINROT TYP847R E120	74 480,00
TUK TYPU ACOLIQ ST	72 634,24
KAKAOVY EXTRAKT 2117 W	70 343,04
CITRONAN SODNY POTR	69 375,00
MEDICINAL AKTIV UHLI	69 000,00
A VANILKA D1818	65 756,50
A ANANAS 76136-33	65 718,38
SOJ. ORISKY PRAZ. PREB.	64 883,40
A BROSKEV 78130-36	62 277,53
SORBIT PRASKOVY	61 875,00
SILICE EUKALYPTOVA	60 775,56
A JAHODA 9370182	60 752,25
TUK TYP CBR BLOKY	60 341,52
A MANDARINKA WURTH	57 885,18
A MENTOL EUKALYPTUS	57 100,00
A POMERANC KRVAVY SL2495	56 730,00
TUK AKOMEL S BLOKY	56 532,48
A ANIS 423023	54 867,00
B EUROCERT PATENT BLUE V	53 201,00
A RYBIZ 87171 AKRAS	51 972,53
LAKTAT ZINKU	50 800,00
A MERUNKA 02452	50 092,40
A MED 78845-33	49 846,25
KYSELINA JABLECNA	48 750,00
A POMERANC E9409107	48 742,74
A BORUVKA 02468	48 626,21
A BROSKEV 78130-33	48 525,00
A BANAN 205520	48 189,06
A JAHODA 552410	47 247,00
MEDIC. VASEL. OLEJ A1	47 034,94
A PEPPERMINT 76162-34	45 809,00
CUKR INVERTNI 70%	45 433,70
PEPRNOMAT KOMPOZICE	45 055,00
A CITRON 51416T FIRMENIC	44 137,05
A COLA AD 15674	42 799,10
A MALINA 54.427 A	42 614,63
A MERUNKA	42 239,00
PEKTIN BEZ HEXAMETAFOSE	42 000,00
APOCAROTENAL 20% S	41 608,76
KYSELINA MLECNA PURAC CL	37 200,00
A POMERANC 111/8107014	36 450,00
A HRUSKA 9034085	36 381,01
LESNENKY K DALS. ZPR.	35 100,00
B INDIGOTINE E132	35 062,60
A POMERANC 9012884	34 362,32
BETA KAROTEN 10% CWS	33 778,29
A COKOLADA CD 80509	33 303,60
A LISKOORISEK 11840-37	33 131,25
LECITIN RLM 12 PASTA	32 400,00
A TUTTI FRUTTI 9033762	31 602,10
A CITRON 517	31 368,00
A COKOLADA D1360	31 237,50
AROM. O. KOKOS 711 S	31 210,00

A VANILKA 41 8300	31 154,35
A JABLKO 054102A	29 556,05
A ARASIDOVE 9697959	29 057,96
A BRUSINKA 18663/03	27 675,00
DUSIK POTRAVINARSKY	26 050,80
A RUM 510044	22 935,00
B EUR.SUNSET YELL. E110	22 788,00
SILICE PEPRNOMATOVA 45%	22 500,00
B EUR BRIL BLACK BN E151	21 596,00
B EUR PONCEAU 4R E124	21 459,00
YELLOW 5 E102	21 347,60
A LISKORISEK AD 54833	21 190,29
KULER POTRAVINARSKY	20 476,00
OLEJ STOLNI REPKOVY SUDY	20 143,00
POLYNOL A PRASKOVY	19 740,00
A POMERANC 05096	19 693,50
A MASLO 574	19 574,00
A POMERANC YFL 2572	19 263,62
A MALINA 561	19 169,00
MARMELADOVA SMES	19 164,60
RHODIAROME	19 000,00
A CITRON YFL 2575	18 826,28
VCELI VOSK	18 787,88
KOKOS STROUHANY MACARON	18 501,68
B RYBOFLAVIN E101	17 637,53
A ANANAS 9696083	17 351,12
LIMETA YFL 2573	16 452,36
B PAPRIKA P-40000-WS	16 260,00
MED VCELI	16 250,00
B POMERANCOVY KONCENTRAT	16 230,05
RED 40 E129	15 796,40
VOSK KARNAUBSKY	15 758,23
A JABLKO 221104	15 196,08
A MALINA 02458	13 847,64
A ANANAS AKRAS	13 696,73
BETA CAROTETE 30% FS	13 637,23
AROM O JAHODA LESNI 710	13 171,50
A KOKOS 18622/08	12 840,00
A VISEN NT 614	10 601,00
A VANILKA 9/024233	10 566,25
SOJ DRT PRAZENA	10 235,95
UHLIC SODNY DEKAHYDRAT	10 000,00
TREST PUNC ANGL 592	9 748,00
B CERVENA BLUEBERRY CONC	9 120,00
STEARINACID D2	8 910,00
A MALINA YFL 2574	8 777,64
HYDROGENUHLIC SODNY	8 625,00
ZLOUTKY SUSENE	8 400,00
DZEM JAHODOVY	8 342,10
MASTEK	8 100,00
SKORICE MLETA	7 266,00
AROM O RUZE 730	7 264,00
A JALOVEC 541	7 116,50
JEDLA SUL VAKUOVA	6 510,00
B ZLATOHNEDA PRIR 50301	6 170,00
AROM O CITRON 705	6 146,00

BETA KAROTEN 1% CWS	5 833,09
WHISKY 40%	5 029,64
A JAHODA 538	4 871,50
JEDLA SUL	4 640,00
AROM O MANDLE 747	4 609,00
A CITRON 554120	4 345,00
OPLATKOVA DRT	3 838,00
B EUR CARMOIS E122	3 836,00
SIRUP BONBON IA 79% CISTY	3 814,80
AROM O MED 720	3 774,00
A NUGAT 580	3 294,00
AROM O JEDLE 741	3 259,00
AROM O CITRON 554120	3 025,00
A PUNC 556660	2 651,00
A SMETANA 599	2 556,50
AROM O MANDARINKA 555630	2 106,50
A GRAPEFRUIT D2275	1 936,40
STEARAN HORECNATY	1 769,60
KAFR (G)	1 550,00
HREBICEK MLETY	1 445,50
NOVE KORENI MLETE	1 120,00
MOUKA PSEN CHLEBOVA BILA	344,00
B EUR TIT DIOX 316645	223,47
OLEJ STOLNI PODZEM VOLNE	161,90
YOGHURT POWDER	0,00
VISNE V NALEVU K ODP K17	0,00
DZEM MERUNKOVY	0,00
MARMELADA JAHODOVA	0,00
CUKR MOUCKA RAFINOVANY A	0,00
SIRUP BONBON IA 79% SUDY	0,00
SIRUP ISOSWEET	0,00
SKROB GLUCIDEX	0,00
SKROB KRYSTAL TEX 648	0,00
BRANDY REZANE 38%	0,00
RUM TUZEMSKY 40%	0,00
A ANANAS 18606/22	0,00
A ANANAS 500	0,00
A ANANAS 76136-36	0,00
A BANAN PRIR	0,00
A BRANDY 562060	0,00
A CAPSICUM 1C7158	0,00
A CERNY RYBIZ E9416719	0,00
A CITRON 83096P	0,00
A CITRON 9032147	0,00
A COKOLADA D 6381	0,00
A GRAPEFRUIT 83149P	0,00
A HRUSKA M30167	0,00
A CHERRY 9373117	0,00
A JABLKO 83135P	0,00
A JAHODA 52160A	0,00
A JAHODA 539	0,00
A JAHODA 81019P	0,00
A JAHODA 9/372272	0,00
A JAHODA E44822	0,00
A JOGURT 503.360 T	0,00
A KAMEL 9/013999D	0,00

A KAMEL GP11236	0.00
A KAVOVE 11332-33	0.00
A KOKOSOMETAN 9/015775	0.00
A LSKOORIS GRANUSEAL	0.00
A MALINA 554340	0.00
A MALINA 560	0.00
A MALINA 83074P	0.00
A MALINA 9/372710	0.00
A MANDARINKA 74740-74	0.00
A MANDARINKA 9309885	0.00
A MANGO D 1274	0.00
A MANGO D2895	0.00
A MASLO 502577A	0.00
A MELOUN 9373427	0.00
A MENTOL 202005	0.00
A ORECH VLASSKY 554320	0.00
A PISTACIE 9/370144	0.00
A POMERANC 51239A	0.00
A POMERANC 51915T	0.00
A POMERANC 83024P	0.00
A ROZINKA CD 90694	0.00
A RUZOVY GRAPEFR. D8556	0.00
A RYBIZ CERNY 18625/14	0.00
A SILNY MINT YFL 2543	0.00
A SKORICE 9002020	0.00
A SMETANA D 0597	0.00
A SVETKA D2469	0.00
A TRESNE 9695473	0.00
A VANILKA 571060	0.00
A VISEN 10135-33	0.00
A VOD MELOUN E9303588/01	0.00
A WHISKY 18216/0041	0.00
AROM O MANDARINKA 717/A	0.00
AROM O MINT YFL 2716 FIS	0.00
AROM O POMERANC 725	0.00
AROM O VISNE 735	0.00
Aroma ostruzina	0.00
MERUNKA KONCENTRAT	0.00
TREST CHARTREUSE 524	0.00
ZELATINA HOVEZI	0.00
PEKTIN JABLECNY S HEX.	0.00
BAZE BUBLE KYSELA	0.00
B BRILLIANT BLUE E133	0.00
B CARMIN AP C.3291 E 120	0.00
B HNEDO-CERNA	0.00
B CHLOROFYL	0.00
B CHLOROPHYLLIN TYP 111	0.00
B KURKUMA T-PT 8-WS	0.00
B ORANZ 252	0.00
BLUE 1 E133	0.00
CERNY RYBIZ KONCENTRAT	0.00
POMERANC KONCENTRAT	0.00
BUMBRLIK HO 15G SNEH MOD	0.00
BUMBRLIK HO 15G SNEH ZEL	0.00
BUMBRLIK ML 15G SNEH MOD	0.00
BUMBRLIK ML 15G SNEH ZEL	0.00

LAMPION HOR. 15G KAPRICI	0.00
LAMPION HOR. 15G SVICKY	0.00
LAMPION ML. 15G KAPRICI	0.00
LAMPION ML. 15G SVICKY	0.00
LUCERNA 15G HOR HRACKY	0.00
LUCERNA 15G HOR.OZDOBY	0.00
LUCERNA ML. 15G HRACKY	0.00
LUCERNA ML. 15G OZDOBY	0.00
MEDVID DEV ML 38,24G AL	0.00
MEDVID DEVCE HOR 38,24G	0.00
MIKULAS 40G	0.00
OZDOBA HOR. 15G PERNICKY	0.00
OZDOBA HOR. 15G VANOCKA	0.00
OZDOBA ML. 15G PERNICKY	0.00
OZDOBA ML. 15G VANOCKA	0.00
SISKA 25G HORKA FIALOVY	0.00
SISKA 25G HORKA SV MODRY	0.00
SISKA 25G ML AL CERVENY	0.00
SISKA 25G ML AL FIALOVY	0.00
SISKA 25G ML AL SV MODRY	0.00
SISKA 25G ML AL TM MODRY	0.00
SVIHAK HOR. 15G KOMINIK	0.00
SVIHAK HOR. 15G KRAL	0.00
SVIHAK HOR. 15GKRAL CERNY	0.00
SVIHAK HOR. 15GKRAL ZLUTY	0.00
SVIHAK ML. 15G AL KOMINIK	0.00
SVIHAK ML. 15G KRAL	0.00
SVIHAK ML. 15G KRAL CERNY	0.00
SVIHAK ML. 15G KRAL ZLUTY	0.00
TRPASLIK HOR. 20G ZEL CEP	0.00
TRPASLIK HOR. 20G ZLUT CE	0.00
TRPASLIK ML. 20G CERV CEP	0.00
TRPASLIK ML. 20G MODRA CE	0.00
TRPASLIK ML. 20G ZEL CEP	0.00
TRPASLIK ML. 20G ZLUT CEP	0.00
MANDLOPERSIPANOVA HMOTA	0.00
OVESNE VLOCKY	0.00
CORN FLAKES NA DRAZOVANI	0.00
KRUPICE PSEN EXTRUDOVANA	0.00
ROZINKY DRAZE	0.00
KAKAO PRASEK TYP HOLLAND	0.00
TUK ZKUSEBNI DOVOZ	0.00
KYS CHLOROVODIKOVA	0.00
KYSELINA SORBOVA	0.00
VIT E 50% TYPE CWS/F	0.00
TRENNWAX CHOCOLATE-GLAZE	0.00
TRENNWAX LIQUID SPEC -0	0.00
CAFOS M	0.00
CAPOLEX 40	0.00
ACESULFAM K	0.00
ANDEL 40G	0.00
BANANOVY PRASEK	0.00
BLANOSE-CELLULOSE	0.00
DIACEL 300	0.00
LACTY BLEND	0.00
MALINA KONCENTRAT282-102	0.00

MAMEGU-ZELAT SMARTIES	0,00
OLEJ PETRZELOVY	0,00
OLEJ STOLNI REPK PLECH	0,00
PERFECTAMYL GEL	0,00
PROPYLENGLYKOL	0,00
SORBIT GRANULOVANY	0,00
UHLICITAN VAPENATY	0,00

KRITÉRIA HODNOCENÍ DODAVATELE

Supplier Commercial PPI

kritérium	klasifikace
administrativní výkonnost (doklady, faktury, atd.)	5 - veškeré dodávky probíhaly s ohledem na vybavenost dokladů, faktur a další administrativní záležitosti bezporuchově 4 - výskyt závad do 5% z celkového počtu dodávek 3 - výskyt závad do 10% z celkového počtu dodávek 2 - výskyt závad do 15% z celkového počtu dodávek 1 - výskyt závad nad 15% z celkového počtu dodávek 0 - nebyly objednány žádné dodávky
zodpovědnost a flexibilita (pružnost reakcí na naše měnící se požadavky)	5 - max. pružnost reakcí na naše měnící se požadavky, naše naprostá spokojenost 4 - dobrá pružnost reakcí 3 - průměrná pružnost reakcí 2 - mírná pružnost reakcí 1 - absence pružnosti reakcí
inovační a renovační aktivity (na základě informací z výrobní divize, event. marketingu)	5 - max. zapojení do inovačních a renovačních projektů 4 - dobré zapojení 3 - průměrné zapojení 2 - mírné zapojení 1 - bez zapojení
ekonomická výhodnost, konkurenčnost (srovnání s trhem a konkurencí, splatnost, parita atd.) Možná značná variabilita v rámci jednotlivých klasifikačních bodů - např. může být cena výrazně pod úrovní trhu a konkurencí, ale nevýhodné ostatní obchodní podmínky a spolupráce	5 - cena je výrazně pod úrovní prům. tržní ceny a konkurence, max. výhodné obchodní podmínky (parita, splatnost apod.) 4 - cena je mírně pod úrovní průměrné tržní ceny a konkurence, výhodné obchodní podmínky 3 - cena je na úrovni průměrné tržní ceny a konkurence, dobré obchodní podmínky 2 - cena je mírně nad úrovní průměrné tržní ceny a konkurence, částečně nevýhodné obchodní podmínky 1 - cena je výrazně nad úrovní průměrné tržní ceny a konkurence, neakceptovatelné obchodní podmínky
ostatní - schopnost dodavatelů předávat informace o jejich výrobě, cenových trendech atd.	5 - naprostá spokojenost s předávanými informacemi a s jejich pravidelností 4 - dobrá úroveň v pravidelnosti a vypovídající schopnosti předávaných informací 3 - průměrná úroveň v pravidelnosti a vypovídající schopnosti předávaných informací 2 - nízká úroveň v pravidelnosti a vypovídající schopnosti předávaných informací 1 - neexistence jakýchkoliv informací z dodavatelské sféry o jejich výrobě, cenových trendech atd.
celkové hodnocení dodavatele	5 - 4,5 výborný 4,4 - 3,5 dobrý 3,4 - 2,5 průměrný 2,4 - 1,5 podprůměrný 1,4 - 1 neakceptovatelný