



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# STUDIE NÁKUPNÍ FUNKCE VE VÝROBNÍ SPOLEČNOSTI

STUDY OF THE PROCUREMENT FUNCTION IN THE PRODUCTION COMPANY

## BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jakub Červeň

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2017

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav managementu  
Student: **Jakub Červeň**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika a procesní management  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**  
Akademický rok: 2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Studie nákupní funkce ve výrobní společnosti

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod

Popis podnikání ve výrobní společnosti se zaměřením na:

- výrobní portfolio
- dodavatele
- zákazníky

Cíle řešení

Analýza současného stavu se zaměřením na nákupní funkci

Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení

Návrh zlepšení nákupní funkce

Podmínky realizace a přínosy

Závěr

Použitá literatura

Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Zlepšení nákupní funkce ke spokojenosti zákazníků z hlediska možnosti uplatnění nových metod nákupu u dodavatelů

### Základní literární prameny:

JUROVÁ, M. Evropská unie odvětví a infrastruktura. 1.vyd. Brno, Computer Press 1999, 115 s. ISBN 80-7226-219-x.

PRAŽSKÁ,L.,JINDRA,J. a kol. Obchodní podnikání. 1vyd. Praha: Management Press, 199., 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

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

NENADÁL,J. Management partnerství s dodavateli. Praha: Management Press 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-4.

STADTLER,H., KILGER,CH. Supply Chain Management and Advanced Planning. New York Heidelberg Berlin Springer 2005, ISBN 3-540-22065-8.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalárska práca sa zameriava na štúdiu nákupnej funkcie v podniku Tubapack, a.s., ktorého predmetom výroby sú hliníkové a plastové tuby. Teoretická časť vymedzuje základnú charakteristiku nákupu, nákupný proces, riadenie nákupu a stratégiu nákupu. V praktickej časti sa zameriavam na analýzu súčasného stavu nákupnej funkcie vo vybranom podniku a na návrhy zlepšenia danej funkcie.

## **Abstract**

The bachelor's thesis focuses on the study of purchasing functions in the company Tubapack, Inc., concerning the production of aluminum and plastic tubes. The theoretical part defines the basic characteristics of buying, purchasing process, purchasing management and purchasing strategy. The practical part focuses on the analysis of the current status of the purchase function in selected enterprises and suggestions for improvement of the function.

## **Kľúčové slová**

nákup, nákupný proces, logistika, stratégia, dodávatelia

## **Key words**

purchasing, purchasing process, logistics, strategy, suppliers



### **Bibliografická citace**

ČERVENĚ, J. *Studie nákupní funkce ve výrobní společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 59 s. Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Marie Jurová, CSc..

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 26. května 2017

---

podpis studenta

## **Pod'akovanie**

Moja obrovská vďaka patrí pani prof. Ing. Márií Jurovej, CSc. za vedenie mojej bakalárskej práce, za jej cenné a odborné rady i čas. V neposlednej rade patrí moje pod'akovanie rodine, priateľom a známym, ktorí ma pri písaní tejto práce podporovali.

# OBSAH

ÚVOD .....	9
1 CIELE PRÁCE .....	11
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE .....	12
2.1 Nákup .....	12
2.1.1 Zmeny postavenia nákupu vo firme.....	12
2.1.2 Význam nákupu .....	13
2.1.3 Funkcie a úlohy nákupu .....	14
2.1.4 Ciele nákupu .....	14
2.2 Plánovanie nákupu .....	15
2.2.1 Nákupná stratégia .....	15
2.2.2 Stanovenie potrieb podniku .....	16
2.3 Stratégia dodávateľsko-odberateľských vzťahov.....	17
2.3.1 Typy dodávateľov .....	17
2.4 Riadenie vzťahov s dodávateľmi .....	18
2.4.1 Kritéria pre výber dodávateľov.....	20
2.4.2 Hodnotenie dodávateľov.....	22
2.4.3 Motivovanie dodávateľov.....	28
3 ANALYTICKÁ ČASŤ .....	29
3.1 Základné informácie o podniku .....	29
3.2 Organizačná štruktúra podniku .....	30
3.3 Predmet podnikania.....	31
3.3.1 Sortiment služieb .....	31
3.4 Obchodná situácia .....	31
3.4.1 Tržby a vývoj tržieb .....	31
3.4.2 Trhy.....	32
3.5 Bezpečnosť práce v podniku.....	32
3.6 Informačný systém podniku.....	33
3.7 Environment.....	33
3.8 Hodnotenie dodávateľov .....	34
3.8.1 Hodnotenie dodávateľov scoring model.....	34
3.8.2 Hodnotenia podľa jednotlivých kritérií .....	35
3.8.3 Vzorové hodnotenia dodávateľa .....	36
3.9 Analýza schválených dodávateľov pre rok 2016 .....	38
3.10 Hodnotenie dodávateľov z pohľadu kvality dodávok.....	39

3.10.1	Vývoj množstva reklamácií za rok 2016 .....	40
3.11	Hodnotenie dodávateľov z pohľadu logistiky .....	41
3.11.1	Dodržiavanie termínov dodávok v uplynulom roku .....	41
3.12	Hodnotenie dodávateľov podľa ostatných kritérií .....	43
3.13	Závery analýzy .....	43
4	NÁVRHOVÁ ČASŤ .....	44
4.1.1	Ukazovateľ kvality práce dodávateľa .....	44
4.1.2	Koeficient výkonnosti dodávateľa .....	48
5	PODMIENKY REALIZÁCIE A PRÍNOSY .....	51
5.1	Prínosy .....	51
5.2	Podmienky realizácie .....	52
	ZÁVER .....	53
	ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV .....	54
	ZOZNAM GRAFOV .....	56
	ZOZNAM OBRÁZKOV .....	57
	ZOZNAM TABULIEK .....	58
	ZOZNAM PRÍLOH .....	59

# ÚVOD

V súčasnej dobe, kedy konkurencia je naozaj vysoká, je pre každý podnik veľmi náročné obstať akýkoľvek konkurenčný súboj. Jednotlivé podniky sa snažia využiť všetky možnosti, ako byť lepší, ako ten druhý. Jedna z oblastí, ktorá výrazným spôsobom môže ovplyvniť konkurenčný súboj, je aj oblasť nákupu v podniku, ktorý sa stáva strategickou súčasťou konkurenčných bojov.

Význam nákupu sa v posledných rokoch zásadne zmenil, nakoľko v minulosti slúžil len ako podporná funkcia na zabezpečenie materiálu v správny čas, na správne miesto, za správnu cenu a v požadovanej kvalite. V dnešnej dobe, je možné sledovať, ako sa nákup rozširuje aj o také funkcie, ako je udržiavanie dlhodobých vzťahov s dodávateľmi, alebo identifikácia a riadenie rizík spojených priamo s nákupom.

Práve preto, sa táto bakalárska práca bude venovať hodnotiacim metódam, ktoré sú zavedené vo vybranom podniku, a novými metódami sa pokúsime overiť, či sú stávajúce metódy zvolené, komplexne a odzrkadľujú skutočnú výkonnosť jednotlivých dodávateľov.

Bakalárska práca je rozdelená do troch častí – teoretická, analytická a návrhová.

Teoretická časť práce je zameraná na vysvetlenie teórie nákupu v podniku, základné charakteristiky a vlastnosti nákupu, ako aj na výber a hodnotenie dodávateľov, ktorý sú neoddeliteľnou súčasťou nákupnej funkcie podniku. Teoretická časť je hlavne zameraná na prístupy smerujúce k výberu a hodnoteniu dodávateľov, tak aby sme v analytickej časti boli schopný správne charakterizovať hodnotiace metódy v podniku, a pokúsiť sa navrhnúť zmenu, ktorá môže pozitívne ovplyvniť dodávateľsko – odberateľské vzťahy.

V analytickej časti práce je charakterizovaná spoločnosť Tubapack, a.s. a jej základné ekonomické ukazovatele. Zameriavame sa na posúdenie spôsobu hodnotenia dodávateľov v rámci podniku a budeme porovnávať jednotlivých dodávateľov z pohľadu kvality, dodržiavania termínov a ďalších kritérií, ktoré boli stanovené samotným podnikom. Na základe zistených skutočností, sa budeme snažiť definovať problémy súvisiace s hodnotením dodávateľov.

Návrhová časť práce bude venovaná jednotlivým odporučeniam, ktoré sa vyvodila na základe záverov analýzy, tak aby pozitívne ovplyvnili vzťahy s dodávateľmi, a tým aj celú nákupnú funkciu v podniku.

Na záver budú definované podmienky pre realizáciu návrhov, a budú špecifikované prínosy, ktoré tieto zmeny môžu priniesť.

# 1 CIELE PRÁCE

V rámci bakalárskej práce sme odhodlaný venovať sa téme dodávateľských vzťahov, konkrétne spoľahlivosti dodávateľa ako dôležitej súčasti nákupu a celkového chodu podniku.

Pri riešení práce sa zameriavame predovšetkým na vyhodnotenie porovnania súčasnej metódy hodnotenia dodávateľov, s novou metódou, ktorá bola zvolená, ako vhodná alternatívna, prípadne presnejšia metóda v hodnotení dodávateľov.

Čiastkové ciele práce:

- spracovať teoretickú časť práce, za pomoci odbornej literatúry a vedeckých článkov,
- vykonať analýzu vybraného podniku,
- stanoviť závery analýzy súčasného stavu,
- porovnať súčasné hodnotenie dodávateľov s novou metódou hodnotenia,
- vyhodnotiť, ktorá metóda je presnejšia,
- podať návrh na zlepšenie vzťahov s dodávateľmi,
- stanoviť podmienky realizácie,
- definovať, prínosy navrhovaných zmien.



## 2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

V teoretických východiskách práce sme sa snažili vysvetliť základne pojmy a poznatky, ktoré sú potrebné pre pochopenie danej problematiky. Za najdôležitejšie sme považovali stratégiu nákupu, a dodávateľsko – odberateľské vzťahy.

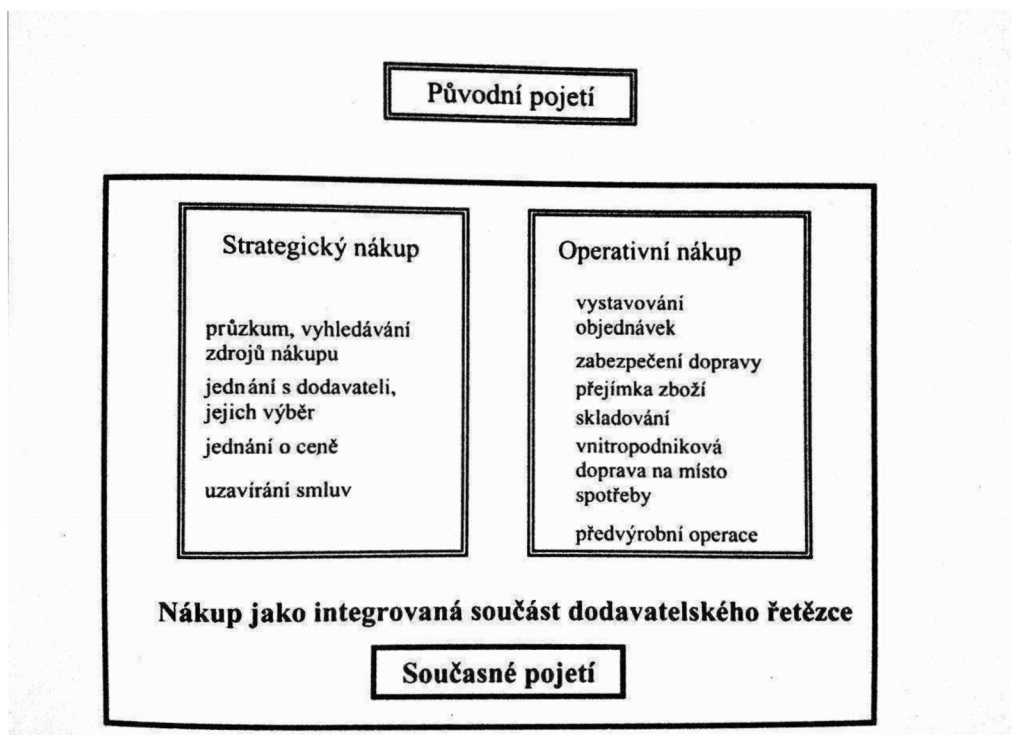
### 2.1 Nákup

*„Nákup představuje soubor činností, jejichž cílem je zabezpečení výrobní, obchodní a jiné činnosti organizace požadovaným sortimentem výrobku, polotovaru, surovin, energií, obalu aj. A služeb v požadované kvalitě, v požadovaný čas, na požadované místo při ekonomických nákladech.“*(1, s. 9)

#### 2.1.1 Zmeny postavenia nákupu vo firme

V minulosti sa nákup v podniku považoval, len za istú formu podpornej funkcie, ktorej úlohou bolo, plniť požiadavky takzvaných „interných zákazníkov“, teda jednotlivých útvarov v podniku, ako je marketing, výroba a ďalšie, ktoré zadali požiadavku na nákup materiálových zdrojov. Nákup teda plnil iba funkciu, nejakého sprostredkovateľa potrieb v podniku, ktorý zabezpečil prísun materiálu v potrebný čas, v potrebnom množstve, v potrebnej kvalite a za správnu cenu. Nákup v podniku sa ale nezaoberal vzťahmi s dodávateľmi, ale pochopeniu potrebám svojich koncových zákazníkov. Aj keď sa môže zdať, že funkcia nákupu obsahovala veľké množstvo zodpovednosti, v skutočnosti to bola len malá časť, čo mohol nákup ovplyvniť, a tak mohol hrať kľúčovú úlohu v konkurenčných súbojoch (3, s. 347).

V dnešnej dobe, je ale postavenie nákupu v podniku dôležitou strategickou súčasťou. Nákup sa začal orientovať na vytváranie dlhodobých a kvalitných vzťahov so svojimi dodávateľmi, jednotlivých dodávateľov vyberá pomocou vopred stanovených parametrov tak, aby vyhovovali ako kvalitou tak aj cenou. Zaoberá sa tiež skúmaním potrieb svojich koncových zákazníkov. V novom pojmí nákup integruje strategickú a operatívnu úroveň, a tak sa stáva dôležitou súčasťou dodávateľských reťazcov (1, s. 10).



Obr. 1: Zmeny v pojatí nákupu (1, s. 11)

### 2.1.2 Význam nákupu

Hlavným cieľom každého podniku je vytvárať zisk pre svojho majiteľa, čo znamená že daný podnik musí vyrábať, alebo poskytovať kvalitné služby či výrobky tak, aby uspokojili potreby svojich zákazníkov. Preto môžeme povedať, že funkcia nákupu priamo súvisí s výrobou, či poskytovaním tovarov a služieb v požadovanej kvalite, pretože podnik len ťažko môže poskytovať výrobky či služby vyššej kvality, ako sám získava od svojich dodávateľov. Je veľmi dôležité, aby pracovníci nákupného oddelenia chápali potreby svojich koncových zákazníkov, nakoľko len toto poznanie môže viesť k správne rozhodovaniu pri uspokojovaní potrieb týchto zákazníkov (3, s. 349).

### **2.1.3 Funkcie a úlohy nákupu**

Nákup ako taký predstavuje v podniku jednu zo základných podnikových funkcií, ktorej základnou úlohou je zabezpečiť bezproblémový chod, ako výrobných, tak aj nevýrobných procesov v podniku (4, s. 5).

Dôležitým prvkom, a zároveň aj predpokladom pre správne plnenie nákupnej funkcie je, spolupráca medzi jednotlivými útvarmi v podniku tak, aby došlo k celkovému zlepšeniu ekonomickej a technickej kvality riadenia procesu (5, s. 21).

**Pre splnenie nákupnej funkcie v podniku je treba splniť niekoľko parametrov:**

- zaistiť predpokladanú spotrebu materiálu v čas a v čo najlepšej presnosti,
- pravidelne zisťovať zdroje pre plnenie týchto požiadaviek,
- uzatvárať zmluvy v ekonomicky výhodných dodávkach v čas a pozorovať ich plnenie,
- sledovať a regulovať stav zásob a snažiť sa o čo najefektívnejšie využitie týchto zásob,
- potreba zabezpečiť efektívnu zásobovaciu logistiku,
- zaviesť informačný systém pre nákupnú funkciu a snažiť sa tento systém zdokonaľovať,
- systematicky zabezpečovať personálny, organizačný, metodický a technický rozvoj ako hmotných tak aj riadiacich procesov,
- zabezpečiť aktívnu servisnú prípravu, výdaj a prísun materiálu na miesta spotreby týchto zdrojov, ako napríklad povrchová úprava materiálu, zostavenie výrobku ale triedenie (5, s. 21).

### **2.1.4 Ciele nákupu**

Pri definícii cieľov v oblasti nákupu, by sme mali brať do úvahy, že môžu mať výrazný ekonomický vplyv na podnik ako celok, z tohto dôvodu je potreba aby sa ciele nákupu zhodovali a koordinovali s podnikovými cieľmi, ktoré boli stanovené pri založení podniku. Za hlavný strategický cieľ podniku je možné vo všeobecnosti považovať

úspešnosť podniku a práve tento cieľ má útvár nákupu priamo podporovať či už formou zásobovacích tokov, zaistením dodávateľov, zefektívňovaním informačných systémov a pod (2, s. 33).

**Za hlavné ciele nákupu môžeme považovať:**

- uspokojenie potreby,
- zníženie nákladov nákupu,
- zníženie rizika nákupu,
- zvýšenie rýchlosti nákupu,
- zvýšenie flexibility nákupu,
- zvýšenie kvality nákupu,
- sledovanie cieľov orientovaných na verejné záujmy (4, s. 16).

## **2.2 Plánovanie nákupu**

Plánovanie nákupu v podniku je dôležitou strategickou súčasťou, ktorá zabezpečuje plynulosť zásobovania jednotlivých procesov v podniku materiálovými zdrojmi (4, s. 14).

Pre plánovanie nákupu vychádzame zo stanovených cieľov daného podniku, stratégie prípadne obchodnej činnosti podniku. Ciele nám popisujú určitý stav podniku, ktorý by sme chceli dosiahnuť a sú východiskom pre stanovenie stratégie nákupu (4, s. 14).

### **2.2.1 Nákupná stratégia**

Aj keď sa presná definícia nenachádza vo väčšine publikácií, veľa štúdií sa spolieha na vysvetlenie nákupnej stratégie ako na činnosť, ktorá pomáha udržať konkurenčnú výhodu podniku. Napríklad, Kotáb a Murray, poukazujú na to, že globálna stratégia môže pomôcť optimalizovať konkurenčné výhody firmy a jej dodávateľov. Následne je tiež veľmi dôležitá úzka koordinácia s ostatnými strategickými aktivitami v podniku, ako je výskum a vývoj, výroba, marketing (6, s. 1).

Základným prvkom tvorby stratégie nákupu je analýza situácie na trhu, ako aj vnútropodnikových vzťahov (7, s. 26).

**Pre stratégiu nákupu môžu z tejto analýzy vyplynúť rôzne problémy, ciele alebo úlohy ako napríklad:**

- poslaním nákupu je zaistenie kvalitných dodávok,
- nákup by mal byť považovaný za kľúčovú funkciu,
- nákup by mal spolupracovať s overenými a spoľahlivým a overenými dodávateľmi,
- dodávatelia sú vyberaní na základe stanovených parametrov,
- nakupovaný materiál by mal pochádzať od renomovaných dodávateľov (7, s. 26).

Nákupná stratégia by mala obsahovať niektoré všeobecne uznávané črty, ako napríklad dlhodobý časový horizont, logickú postupnosť, alebo zodpovednosť vrcholového manažmentu za svoje rozhodnutia (4, s. 17).

### **2.2.2 Stanovenie potrieb podniku**

Hlavným východiskom pre úspešný nákup je čo najpresnejšie zadanie požiadaviek na vstupy do podniku. Za najčastejší prvotný zdroj pre tvorbu nákupného plánu sa považujú potvrdené objednávky od zákazníkov na výroby. V ideálnej situácii by bolo najlepšie, keby požiadavky zákazníkov v plnej miere pokrývali kapacitné možnosti podniku v dostatočnom časovom predstihu, realita však je, že tieto požiadavky väčšinou pokrývajú polovicu kapacít. Nakoľko proces získavania zdrojov zaberá určitý čas, je potrebné pri zostavovaní plánu vychádzať z predpovedí dopytu (1, s. 27-29).

Spôsob stanovenia je tak komplikovaný, že ani v rámci jedného podniku nie sme schopný stanoviť potrebu iba jediným spôsobom, čo zapríčiňuje hlavne rozdielnosť položiek, dostupnosť, prípadne aj kvalita zadávaných podkladov. Vo všeobecnosti poznáme dva spôsoby určenia spotreby, a to určenie podľa výrobného programu a určenie na dané obdobie. Samozrejme, že pri určovaní spotreby musíme brať do úvahy situáciu na trhu, nesplnené objednávky a stav zásob na sklade (5, s. 29).

## 2.3 Stratégia dodávateľsko-odberateľských vzťahov

*„Zmyslom tejto časti nákupnej stratégie je systematické vytváranie takých podmienok pre realizáciu vzťahov s dodávateľmi, ktoré by po vecnej a ekonomickej stránke zodpovedali platným právnym a záväzným pravidlám a čo najefektívnejšie zaistovali požadované uspokojovanie potrieb výrobných a nevýrobných potrieb podniku“ (3, s.349).*

**Súčasťou vzťahov medzi dodávateľom a odberateľom je:**

- voľba dodávateľa,
- voľba dodávkových ciest,
- rozhodovanie o podmienkach dodávok,
- rozhodovanie spôsobe zabezpečovania dodávok (4, s. 25).

### 2.3.1 Typy dodávateľov

Rôzni dodávatelia, majú rôzny prístup k spôsobu akým podnikajú, vo všeobecnosti by sme mohli dodávateľov rozdeliť na konzervatívnych a inovátorov. Konzervatívny dodávateľia dodávajú rovnaký sortiment po dobu niekoľkých rokov a spoliehajú sa pri zaistovaní zisku na cenové zmeny. Z dlhodobého hľadiska môžu byť konzervatívny dodávateľia výhodný, nakoľko je u nich veľký predpoklad spoľahlivosti a zodpovednosti, pretože pracovníci sa často nemenia a poznajú svojich zákazníkov (11, s. 37).

Na druhú stranu hnacím motorom pred inovátorov je zmena. Pretože v súčasnom ekonomickom systéme, ktorý núti dodávateľov šetriť, vzniká veľa nových produktov, služieb, vznikajú nové efektívnejšie spôsoby distribúcie, alebo lacnejší spôsob výroby jednotlivých produktov. Pre úspech spoločnosti je veľmi dôležité, aby mala aj konzervatívnych dodávateľov, ktorý zabezpečujú istotu, ale aj inovátorských dodávateľov, ktorý môžu priniesť nové trendy do samotnej výroby alebo distribúcie (11, s. 37).

Iný pohľad na typy dodávateľov vychádza z dlhodobého sledovania spoľahlivosti jednotlivých dodávateľov, alebo kvality dodávaných produktov a služieb. Podľa tohto hľadiska môžeme dodávateľov rozdeliť do 4 skupín:

1. úplne spoľahliví dodávateľia sú takí, ktorým môžeme bezprostredne dôverovať či sa jedná o veľkosť a včasnosť dodávok alebo kvalitu. Zodpovednosť za tieto faktory môžeme v plnej miere previesť na samotného dodávateľa,
2. priemerný dodávateľ, tvorí asi najpočetnejšiu skupinu, ich dodávky musia byť pravidelne kontrolované, a je potreba vyvíjať tlak na neustále zlepšovanie ich výkonov,
3. rizikový dodávateľ, častokrát sa stáva, že nie sú schopní plniť požiadavky, či sa jedná o kvalitu, termíny, alebo množstvo,
4. nespoľahlivý dodávateľ sa nachádza na čiernej listine, pôsobia na trhu, ale pre firmy sú neprijateľný (1, s. 62-63).

## **2.4 Riadenie vzťahov s dodávateľmi**

Výber dodávateľa je v dnešnej dobe mimoriadne dôležité rozhodnutie, ktoré sa priamo dotýka oddelenia nákupu každého podniku. Rozhodovanie o dodávateľovi nie je jednoduché a musí sa brať v úvahu hneď niekoľko kritérií, ktoré sa dotýkajú nie len nákupného marketingového mixu, ale aj ďalších vnútropodnikových a vonkajších faktorov (12, s. 174).

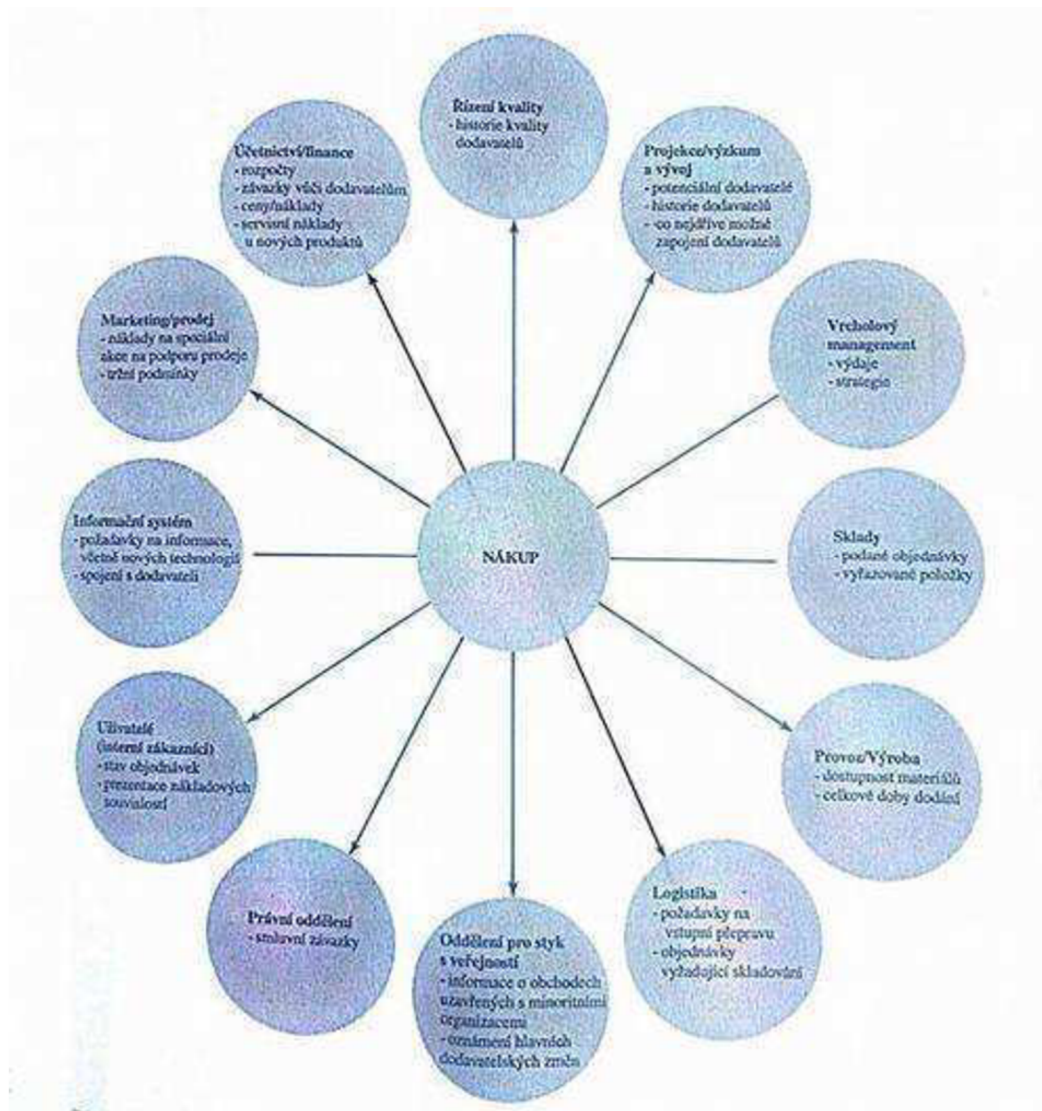
### **Hlavné kritéria pre rozhodovanie:**

- podrobná predpoveď budúcej spotreby,
- rozhodovanie o podmienkach dodávok,
- pre jednanie kontraktu s dodávateľom,
- komunikácia s dodávateľom (12, s. 174).

Aj keď voči dodávateľovi vystupuje jeden nákupný útvar, do tohto procesu tiež vstupuje celá rada zamestnancov podniku, ktorý vytvárajú určitú nákupnú skupinu, ktorá má vplyv na nákup. Takáto skupina nemusí byť stála a môže sa v čase meniť, prípadne môžu do

nej príbúdať rôznych špecialistov, alebo odborných zamestnancov z jednotlivých útvarov podniku. Členovia takejto skupiny vykonávajú minimálne jednu z nasledujúcich funkcií: funkciu užívateľov, poradcov, preskriptorov, kontrolórov, funkciu bezprostredne kupujúcich alebo funkciu financujúcich (12, s. 176).

Rozhodovanie pri výbere správneho dodávateľa môžu výrazne ovplyvniť aj informačné toky medzi funkciou nákupu a ostatnými internými funkciami podniku. Tieto informačné toky môžu prebiehať na rôznych úrovniach od jednania s užívateľmi, cez konzultácie s právnym oddelením podniku, až po pomoc marketingu pri podpore výberu produktu a segmentácie trhu, na ktorý sa podnik zameria (3, s. 352).



Obr. 2: Informačné toky medzi nákupom a ostatnými oddeleniami spoločnosti (upravené podľa 3, s.354)



## **Pri procese riadenia vzťahov s dodávateľmi sa uvažuje 5 fáz:**

### 1. prípravná fáza:

Jedná sa o fázu, v ktorej vzniká potreba podniku pre kúpu, alebo zabezpečenie výrobku alebo suroviny. Team, ktorý sa vytvára špeciálne pre tento účel, má za úlohu špecifikovať požiadavky ako na nákup, tak aj na dodávateľa (13, s. 1),

### 2. identifikácia potencionálnych dodávateľov:

V tejto fáze si firma, alebo podnik stanovuje kritériá pre výber dodávateľov, ako sú napríklad finančná situácia dodávateľa, kvalita služieb, cena, perspektívnosť dodávateľa (13, s. 1),

### 3. výber dodávateľov:

Vo fáze výberu dodávateľov, podnik kontaktuje potencionálnych dodávateľov, ohodnotí dodávateľov a urobí rozhodnutie na výber dodávateľa (13, s. 1),

### 4. naviazanie vzťahu:

V tejto časti prebieha dokumentovanie očakávaní, a venuje sa vysoká pozornosť na kontakt s dodávateľom a poskytovanie rýchlej spätnej väzby (3, s. 354),

### 5. ohodnotenie vzťahu:

Na základe ohodnotenie vzťahu medzi dodávateľom a odberateľom sa buď tento vzťah rozširuje a v prípade nespokojnosti sa môže obmedziť, alebo úplne zrušiť (3, s. 354).

#### **2.4.1 Kritéria pre výber dodávateľov**

Pri rozhodovaní o výbere správneho dodávateľa môže podnik zvažovať celú radu kritérií, ktoré mu značne uľahčia výber. Tieto kritériá sa dotýkajú hlavne výrobkov a služieb, ktoré dodávateľ ponúka, a síce ich kvality, ceny, podmienky kontraktov či úroveň a povest' daného dodávateľa. Všeobecne sa odporúča, aby sa dávala prednosť kritériám, ktoré priamo ovplyvňujú ekonomické a tým pádom aj obchodné výsledky daného

podniku, no netreba zabúdať ani na finančnú a ekonomickú závažnosť dodávok u príslušného dodávateľa (12, s. 178).

Kritéria pre rozhodovanie môžeme zaradiť do troch skupín:

- kritéria, ktoré sa dotýkajú výrobku či služby,
- kritériá, ktoré sa dotýkajú ceny a kontrakčných podmienok,
- kritériá, ktoré sa týkajú daného dodávateľa, jeho image a chovanie (12, s. 178).

Do prvej skupiny zaraďujeme hlavne logistické služby poskytované dodávateľom, ako napríklad dodacie lehoty, kompletnosť dodávok, schopnosť rýchlo reagovať na zmenu objednávky, spôsob balenia výrobkov, sprievodná technická dokumentácia, alebo systém kontroly kvality. Najdôležitejším kritériom, ktoré treba sledovať je schopnosť dodávateľa dodať v správny čas, na správne miesto a požadované množstvo výrobkov (1, s. 52).

Kritériá patriace do druhej skupiny sú hlavne cena, zľavy či zrážky. Ďalej sem patria platobné podmienky, či ochota dodávateľa pristúpiť na alternatívne formy dodávok, ako je napríklad metóda „just in time“, čo znamená dodávka priamo k výrobnéj linke bez ďalšieho skladu medzi odberateľom a dodávateľom (12, s. 179).

Tretia skupina sa zameriava na takzvaný „image“ dodávateľa, výrobné možnosti, ako sú napríklad informácie o výrobnéj kapacite, počte výrobných jednotiek, alebo úrovni riadenia podniku. Medzi ďalšie kritériá sa sem radia finančná situácia dodávateľa, ktorú môže podnik získať z výročných správ, vývoja podielu na trhu, prípadne štruktúry jeho zákazníkov. Do tretej skupiny určite patria aj kritéria, ktoré zisťujú perspektívnosť vývoja, čo znamená akú má výskumnú a vývojovú základňu, či spolupracuje s vysokými školami, alebo inými výskumnými inštitúciami, ale aké systémy na podporu tvorivej činnosti dodávateľ využíva (1, s. 52-53).

Keď zoberieme do úvahy že pre zadanú položku je len veľmi malá šanca nájsť ideálneho dodávateľa, ktorý by vyhovoval vo všetkých kritériách, preto každé rozhodnutie o dodávateľovi je určitým kompromisom medzi zadanými kritériami (1, s. 54).

Na záver pred konečným rozhodnutím, sa odporúča vybrané závažnejšie kritériá prejednať znovu a konkrétnejšie, a v prípade zložitého rozhodovania dať prednosť

nákupom produktov z viacerých zdrojov, čím môžeme eliminovať závislosť na iba jednom dodávateľovi a v konečnom dôsledku, firma môže uskutočniť porovnanie dodávateľov (12, s. 179).

#### **2.4.2 Hodnotenie dodávateľov**

Procesy hodnotenia výkonnosti dodávateľov, patria dnes k bežným činnostiam každej spoločnosti. Výrazne sa však môžu líšiť v náročnosti, v oblasti použitých kritérií, alebo spôsobom akým sú vyhodnocované (9, s. 91).

Hlavným účelom hodnotenia dodávateľov, je spätná väzba, ktorú poskytujú odberatelia. Napríklad informácia o zhoršenej dodávke, by sa mala okamžite dostať ku dodávateľovi, aby mohol túto chybu napraviť v čo najkratšej možnej dobe. Hodnotenie dodávateľov patrí medzi základne strategické prvky riadenia dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Ak sú hodnotenia presné, dávajú dodávateľom určitý význam, nakoľko ich môžu zužitkovať v procesoch zlepšenia svojich služieb voči odberateľom (10, s. 104).

Hodnotenie dodávateľov prispieva k nasledujúcim činnostiam:

- umožňujú poznať, ktorý z dodávateľov bude schopný prispievať k naplňovaniu politiky a stratégie odberateľskej organizácie,
- identifikujú dlhodobú schopnosť dodávateľov plniť požiadavky,
- prispievajú k znižovaniu nákladov,
- podporujú obojstranne efektívnu spoluprácu,
- sú účinnou formou učení ,kedy obe strany poznávajú dobrú aj zlú prax (9, s. 91).

Na hodnotenie dodávateľov, môžeme v praxi využiť nespočetné množstvo systémov či metód, ale zároveň nemôžeme zaručene povedať, ktorá z daných metód je najlepšia pre daný podnik. Preto je veľmi dôležité, aby manažér, alebo osoba zodpovedajúca za hodnotenia dodávateľov zostavil zoznam faktorov, v ktorých bude dodávateľ hodnotený a až potom sa môže pristúpiť k samotnému hodnoteniu vybraného dodávateľa (3, s. 352).

## Ukazovateľ kvality práce dodávateľa

Tento prístup hodnotenia výkonnosti dodávateľa nie je z pravidla náročný na zber dát, a môže byť použitý takmer vo všetkých situáciách. Pri tomto ukazovateľovi platí, že čím je jeho hodnota nižšia, tým je výkonnosť dodávateľa horšia (9, s. 195).

$$U_{QD} = P_n * w_n + P_o * w_o + P_z * w_z \text{ [%]}$$

$P_n$ - podiel nezhodných produktov v dodávke

$$P_n = \frac{O_n}{O_c} * 100 \text{ [%]}$$

$O_n$ - nezhodná časť dodávky,

$O_c$ -celkový objem dodávok

$$P_o = \frac{O_o}{O_c} * 100 \text{ [%]}$$

$P_o$ - podiel neskoro dodaného objemu dodávky

$O_o$ - objem neskoro dodanej časti dodávky

$$P_z = \frac{O_{nz}}{O_{cz}} * 100 \text{ [%]}$$

$P_z$ - podiel nesplnených ďalších záväzkov

$O_{nz}$ - počet nesplnených záväzkov dodávateľa

$O_{cz}$ - celkový počet záväzkov, vzťahujúcich sa ku konkrétnej dodávke

$w_n, w_o, w_z$ - váhy jednotlivých prvkov hodnotenia,  $w_n + w_o + w_z = 1$  (9, s. 195-196).

Hodnota ukazatele jakosti práce dodavatele $U_{qp}$	Výrok o reálné výkonnosti dodavatele
0 – 1 %	Plně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
1,01 – 2 %	Podmíněně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
více než 2 %	Nevyhovující dodavatel k dalším dodávkám

Obr. 3: Posudzovanie výkonnosti dodávateľa podľa kvality práce dodávateľa ( Upravené podľa 9, s.196)

### Koeficient výkonnosti dodávateľa

Takýto prístup hodnotenia dodávateľa môže byť zavedený vtedy, keď si odberateľ vedomí závažnosti dopadu na plynulosť, prípadne celkovú výkonnosť procesov v prípade neplnenia špecifikácií dodávok (9, s. 196).

Pre výpočet výkonnosti dodávateľa  $[K_v]$  sa používa vzorec:

$$K_v = 101 - \frac{O_1 * 1 + O_2 * 5 + O_3 * 30 + O_4 * 100}{O_1 + O_2 + O_3 + O_4} [\%]$$

$O_1$  až  $O_4$  – objemy konkrétnych dodávok v určenom časovom období v jednotlivých skupinách akosti

1,5,30,100 – váhy jednotlivých stupňov akosti dodávok.

Odberateľ si jednotlivé stupne akosti dodávky určuje sám, pričom zohľadňuje svoje potreby a náročnosti hodnotenia. Pri výpočte výkonnosti dodávateľa platí, že znižujúca hodnota ukazovateľa  $K_v$ , signalizuje zhoršujúcu sa výkonnosť určitého dodávateľa (9, s. 196-197).

Hodnota koeficientu výkonnosti dodavatele $K_v$	Výrok o reálné výkonnosti dodavatele
98,5 – 100 %	Plně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
95,5 – 98,49 %	Podmíněně způsobilý dodavatel k dalším dodávkám
menší než 95,5 %	Nevyhovující dodavatel k dalším dodávkám

Obr. 4: Posudzovanie výkonnosti dodávateľa na základe koeficientu  $K_v$  (Upravené podľa 9, s.197)

### **Včasnosť dodávok**

Pre zistenie včasnosti dodávok od vybraného dodávateľa môže byť použitý ukazovateľ „OTTR“-On Time To Request. Tento ukazovateľ zriedka poukazuje na konkrétny dátum, ale odkazuje na rad termín definovaných ako X dní pred (včas) a Y dní po (neskoro). Typické okno pre OTTR je 5 dní skôr a 0 dní neskôr, čo znamená, že ak je dodávka dodaná maximálne 5 dní pred dohodnutým dátum, je hodnotená kladne. (17, s. 1)

$$OTTR = \frac{\text{Počet položiek dodaných v čas}}{\text{Celkový počet objednaných položiek}} * 100$$

(18, s. 1).

### **Kvalita dodávok**

Kvalitu dodávok, môže odberateľ hodnotiť pomocou ukazovateľa „PPM“- Parts Per Million, a teda počet chybných kusov na milión objednaných kusov. Za chybný kus sa počíta taký, ktorý nevyhovuje predpísaným normám.

Pre výpočet PPM sa používa vzorec:

$$PPM = \frac{\text{Počet chybných kusov}}{\text{Celkový počet objednaných kusov}} * 1000000$$

Pri tomto ukazovateli platí že, čím je hodnota PPM nižšia, tým je kvalita dodávaného tovaru lepšia (18, s. 1).

### **Metódy skvalitňovania hmotných tokov**

K zaisteniu trvale a kvalitne fungujúceho nákupu sa čím ďalej tým viac podniky obracajú na vytváranie kvalitných dodávateľsko-odberateľských vzťahov, ktoré zabezpečia zvyšovanie efektívnosti nie len nákupu ale aj podniku ako celku. Základným podkladom pre zlepšovanie týchto vzťahov je koncept „SCM“- Supply Chain Management (4, s. 75).

SCM môže byť chápaná ako prostriedok, ktorý slúži k integrácii všetkých jednotlivých súčastí podniku, od dodávateľov až po odberateľov tak, aby došlo k optimálnemu výsledku z hľadiska systému ako celku. Rozdiel medzi klasickými, alebo tradičnými modelmi je v tom, že SCM sa snaží, aby jednotlivé oddelenia nepracovali izolovane a snažili sa samostatne o čo najlepšie výsledky, ale aby pracovali ako jeden celok a smerovali k spoločnému cieľu (4, s. 75-76).

### **Scoring - model**

V prípade, že podnik chce realizovať efektívnu nákupnú činnosť, mal by mať k dispozícii viac potencionálnych dodávateľov, aby podnik mal v prípade potreby možnosť voľby sa obrátiť na iného dodávateľa. Naviac orientácia iba na jedného dodávateľa, by mohla podniku spôsobiť nevýhodnú vyjednávaciu pozíciu v prípade určovania cien, prípadne ďalších podmienok. K efektívnej voľbe dodávateľov patrí metóda scoring-model, pri ktorej sú dodávatelia hodnotení podľa presne stanovených kritérií, ku ktorým sú priradené váhy podľa dôležitosti. V praxi ale neexistuje vzorový tvar scoring-modelu, a každý podnik si vytvára vlastný model na základe svojich potrieb. Kvalita samotného modelu závisí na množstve a druhu zvolených kritérií (4, s. 77-81).

### **Kanban**

V podnikoch, kde je ustálený dopyt sa môže aplikovať systém riadenia výroby – KANBAN. Tento systém bol vyvinutý firmou Toyota v Japonsku. Slovo KANBAN je japonský výraz pre kartu alebo štítok. Tieto karty plnia úlohu objednávok a obsahujú špecifické požiadavky na množstvo výrobkov, dielov alebo komponentov, ktoré sú potrebné pre výrobu (1, s. 177)

Karta KANBAN sa používa ako nosič informácií a využíva sa v prípade, keď na spotrebiteľskom mieste v podniku vznikne požiadavka na dodanie materiálov, dielov alebo iných komponentov, ale spotrebiteľ nemôže požadovať viac materiálu, ako je potreba a výrobca nesmie vyrobiť viac dielov ako je zadané v objednávke (2, s. 194-195).

Pre použitie systému KANBAN musia byť splnené nasledujúce predpoklady:

- harmonizácia výrobného programu,
- dielenské organizácia orientovaná na výrobný program,
- malé prestoje výrobných zariadení,
- nízke percento chybných výrobkov,
- vysoká motivácia a kvalifikácia zamestnancov (2, s. 195-197).

### **Just in Time**

Základnou myšlienkou filozofie JiT je snaha o maximálne prispôsobenie systému riadenia hmotných tokov v podniku. Táto filozofia sa zameriava na čo najpresnejšie identifikovanie a odstraňovanie strát v celom procese výroby. Hlavnou myšlienkou je neustále zlepšovanie sa. Podnik, ktorý využíva túto metódu môže najväčšie zlepšenia dosiahnuť hlavne v oblasti kvality výrobkov (3, s. 359).

Veľmi veľká pozornosť sa kladie na úzku spoluprácu s dodávateľmi a taktiež sú kladené vysoké požiadavky na umiestnenie odberateľa, nakoľko pri väčšej vzdialenosti by bolo pre dlhé doby dodania veľmi zložité realizovať takýto systém. Po zavedení metódy JiT dochádza k znižovaniu zásob, výraznému rastu produktivity, úspore nákladov či zvyšovaniu kvality, a pre tieto dosahované efekty sa častokrát snažia firmy implementovať túto metódu všade, kde je to možné (1, s. 175-176).

Predpoklady pre využitie JiT:

- prísna kontrola kvality,
- pravidelné a spoľahlivé dodávky,
- blízkosť výroby,
- kvalitná komunikácia,
- prepojenie informačných systémov oboch partnerov,
- úzka spolupráca medzi partnermi (4, s. 84).



### 2.4.3 Motivovanie dodávateľov

Motivácia dodávateľov, je strategickou súčasťou manažmentu podniku a je veľmi dôležitou súčasťou zdokonaľovania procesu výroby a znižovania nákladov. Na otázku prečo motivovať je veľmi jednoduchá a síce, aby u dodávateľov dochádzalo k neustálemu zlepšovaniu. Dodávatelia môžu byť motivovaný pozitívne aj negatívne, buď hmotnou formou alebo nehmotnou (9, s. 261).

Hmotná motivácia:

- ponuka dlhodobých kontraktov,
- priamy predaj výrobkov zamestnancom dodávateľov za nižšie ceny ,
- vypovedanie zmlúv,
- zaradovanie na „čiernu listinu“ (9, s. 262).

Nehmotná motivácia:

- spoločné plánovanie s dodávateľom,
- ponuka preferenčných vzťahov,
- vyhlasovanie najlepších dodávateľov,
- spoločné prejednávanie hodnotenia dodávateľov,
- zverejňovanie výsledkov súdnych sporov s dodávateľmi,
- audity u dodávateľov (9, s. 263).

Odberatelia by sa mali zameriavať hlavne na pozitívnu formu motivácie, pretože strach a neistota sú najhorší stimulom k lepším výkonom, a mali by byť používané hlavne také formy, ktoré dodávateľa povzbudia do ďalších etáp spolupráce (9, s. 264).

### 3 ANALYTICKÁ ČASŤ

V analytickej časti, sa zameriavame na spôsob hodnotenia dodávateľov vo firme Tubapack, a.s. Zameriavame sa na dodávateľsko-obchodné vzťahy, spoľahlivosť jednotlivých dodávateľov, a budem sa snažiť definovať prípadné problémy, ktoré môžu ovplyvňovať hodnotenia jednotlivých dodávateľov. Ďalej sa budeme snažiť podrobne popísať jednotlivé kritériá, využívané na hodnotenie dodávateľov a graficky vyjadriť štatistické údaje, ktoré poukazujú na včasnosť jednotlivých dodávok, ich kvalitu, či iné vlastnosti, ktoré sú úzko spojené s nákupom, logistikou alebo kvalitou.

#### 3.1 Základné informácie o podniku

**Názov:** TUBAPACK, a.s.

**Sídlo:** Premyslená,  
Žiar nad Hronom,  
96563,  
Slovenská republika.

Prvá hliníková tuba bola vyrobená pred viac ako štyridsiatimi rokmi. Vzhľadom na rastúci dopyt a vývoj nových materiálov bola výroba obalových produktov v roku 1997 rozšírená o laminátové tuby. V súčasnosti sa spoločnosť TUBAPACK, a.s. radí medzi najväčších výrobcov túb v regióne Strednej Európy a poskytuje služby zákazníkom kozmetického, chemického, potravinárskeho a farmaceutického priemyslu.

Na základe úzkej spolupráce so zákazníkmi ponúkajú produkty a služby v najlepšej kvalite vďaka moderným technológiám, inováciám, skúsenostiam kvalifikovaných zamestnancov, metódam kontroly kvality a technickému know-how vyvíjajúceho sa počas mnohých rokov.

## 3.2 Organizačná štruktúra podniku

V prípade akciovej spoločnosti, je najvyšším orgánom valné zhromaždenie, ktoré je zložené zo všetkých akcionárov spoločnosti. V mene spoločnosti sú oprávnený konať iba členovia predstavenstva, ktorých mená sú zapisované do obchodného registra. Predstavenstvo zabezpečuje vedenie účtovníctva, uloženie výročnej správy do zbierky listín, predloženie účtovnej závierky valnému zhromaždeniu na schválenie, predloženie návrh na rozdelenie zisku lebo úhradu strát.

Samotná spoločnosť Tubapack, a.s. je rozdelená na niekoľko oddelení podľa miesta pôsobenia. Jednotlivé oddelenia majú svojich vedúcich pracovníkov, ktorý sa zodpovedajú generálnemu riaditeľovi spoločnosti.

**Oddelenie nákupu** – zabezpečuje nákup potrebných materiálov pre výrobu, komunikuje s dodávateľmi a zabezpečuje aby bol materiál objednaný v čase potreby.

**Oddelenie logistiky** – zaoberá sa príjmom materiálu na sklad, usmerňuje pracovníkov zabezpečujúcich uskladňovanie materiálu a zabezpečuje distribúciu hotových výrobkov k zákazníkom.

**Finančné oddelenie** – stará sa o kompletne účtovníctvo v podniku, zabezpečuje prerozdelenie finančných zdrojov a vystavuje faktúry za prijatý materiál či predaj hotových produktov.

**Výrobné oddelenie** – kontroluje výrobné linky ich produktivitu a prestoje, zadáva objednávky do výroby, stanovuje časovú potrebu na objednávku a zadáva úlohy podriadeným zamestnancov k jednotlivým činnostiam spojených s výrobou.

**Oddelenie obchodu** – komunikuje s aktuálnymi zákazníkmi, nadväzuje nové kontakty s potencionálnymi zákazníkmi, či už v rámci slovenskej republiky alebo aj zahraničnými spoločnosťami a podpisuje nové kontrakty.

### 3.3 Predmet podnikania

- kúpa tovaru za účelom predaja kon. spotrebiteľovi (maloobchod),
- kúpa tovaru za účelom predaja,
- **výroba a odbyt hliníkových obalov- túb,**
- reklamná činnosť,
- marketingové služby,
- požičiavanie zariadení, prenájom hnutel'ných vecí,
- výroba a dodávka el. energie vyrobenej z obnovitel'ných zdrojov,
- baliace a manipulačné činnosti s tvarom.

#### 3.3.1 Sortiment služieb

Okrem samostatnej výroby túb, ktorá je ťažiskovým zameraním firmy, firma TUBAPACK a.s. zakúpila v roku 2014 aj novú plniacu linku. Táto linka výrazným spôsobom zlepšuje sortiment ponúkaných služieb, kedy na prianie zákazníka, ktorý nemá možnosť si samostatne naplniť tuby, môže tuby naplniť materiálom, alebo hmotou podľa priania zákazníka.

### 3.4 Obchodná situácia

#### 3.4.1 Tržby a vývoj tržieb

Vývoj tržieb je najlepšie odsledovať za posledné dva roky. Z výročnej správy firmy môžeme zistiť, že tržby za rok 2013 boli 13210 tis. € a v roku 2014 boli 13920 tis. €. Nakoľko ešte nebola spracovaná výročná správa za rok 2015, nebolo možné zistiť tržby za rok 2015. Firma ale predpokladá, že jej tržby oproti roku 2014 porastú.

### **3.4.2 Trhy**

98% produkcie smeruje na zahraničné trhy, jedná sa najmä o trhy Európskej únie ako: Slovinsko, Maďarsko, Česká republika, Bulharsko, Nemecko, Španielsko,, Poľsko. Okrem európskych krajín má významný podiel na exporte spoločnosti aj Rusko. Firma TUBAPACK a.s. uzatvára so svojimi odberateľmi ročné zmluvy a dlhodobo si udržuje dobré obchodné vzťahy.

Do budúcnosti, by chcela firma expandovať aj na väčšie zahraničné trhy, ako sú napríklad Spojené Štáty Americké, Čína, alebo severná časť Afriky. Z týchto krajín je najdostupnejšia severná časť Afriky, a to hlavne z dôvodu, že doprava na tento kontinent je celkom jednoduchá, pretože z pobrežia Európy trvá cesta do Severnej Afriky len pár hodín.

Percentuálne vyjadrenie podielu jednotlivých trhov (ČR 9%, Slovinsko 38%, Rusko 21%, Nemecko 16%, Maďarsko 8,51%, Slovensko necelé 2%, všetky číselné hodnoty sú uvádzane približne).

### **3.5 Bezpečnosť práce v podniku**

Bezpečnosť práce v podniku TUBAPACK, a.s. je upravovaná predpisom z roku 2011, ktorý nesie názov Bezpečnostný predpis pre pracoviská TUBAPACK.

Účelom Bezpečnostného predpisu BPP PP TUB 10, je zabezpečiť pracovisko a koncipovať podmienky tak, aby nevznikla možnosť úrazu, ohrozenia zdravia, alebo života pracovníkov.

Rozsah platnosti tohto bezpečnostného predpisu je určený pre vedenie, oddelenie obchodu, ekonomiky, logistiky, oddelenie IMS (systém integrovaného manažérstva) a prevádzku výroby. Na každom, z týchto oddelení zabezpečí vedúci oddelenia, aby sa podriadení zamestnanci oboznámili s týmto dokumentom.

Hlavnými výstupmi procesu BOZP, je znižovanie rizika pri pracovnej operácii, eliminácia vzniku nebezpečných udalostí a nápravné a preventívne opatrenia smerujúce k bezpečnosti práce na pracovisku.

### **3.6 Informačný systém podniku**

Tubapack, ako výrobný podnik potrebuje predovšetkým softwér pre podporu plánovania a realizáciu výroby. Zároveň potrebuje pokryť všetky bežné firemné agendy, ako je účtovníctvo, skladové hospodárstvo, nákup, predaj, SCM a ďalšie. Preto sa firma rozhodla prejsť zo systému Minerva na nový systém, ktorý by splňal požadované vlastnosti.

Výberovým konaním firma Tubapack vybrala systém ABRA G3, ktorý splňal nastavené požiadavky.

Dôležitým kritériom bola cena a časová náročnosť samotnej implementácie uvedená v pred implementačnej štúdií. Rolu hrala tiež možnosť ďalšieho funkčného rozširovania, napríklad smerom k detailnejšiemu sledovaniu jednotlivých výrobných krokov a k elektronizácii dokumentov, ktoré sa do tej doby spracovávali papierovo.

ABRA G3 v Tubapacku dopomohla k niekoľkým zlepšeniam. Ku zvýšeniu efektivity výroby, predovšetkým pri jej plánovaní, kalkuláciách a správe skladových agend. Integrovala niekoľko čiastkových systémov do jedného veľkého celku, ktorý podáva jednotné ľahko konfigurovateľné výstupy.

### **3.7 Environment**

Firma TUBAPACK, a.s. ako výrobný podnik, pri svojej výrobnej činnosti ovplyvňuje aj životné prostredie. Pre identifikáciu a hodnotenie environmentálnych aspektov a vplyvov ma vlastnú smernicu. Účelom tejto smernice je popis spôsobu identifikácie environmentálnych aspektov činnosti spol. TUBAPACK, a.s., ktoré majú alebo môžu mať významný vplyv na životné prostredie. Určené environmentálne aspekty a vplyvy sú

východiskom pre stanovenie environmentálnej politiky, environmentálnych cieľov, plánovania a neustáleho environmentálneho správania spoločnosti.

Rozsah platnosti: vedenie, oddelenie predaja, oddelenie nákupu a logistiky, oddelenie ekonomiky, oddelenie IMS a oddelenie výroby.

Nakoľko identifikácia environmentálnych aspektov a hodnotenie environmentálnych vplyvov je trvalý proces, ktorým je posudzovaný vplyv na životné prostredie, preto musí byť zabezpečené: identifikovanie všetkých výrobných a pomocných zariadení, vstupy a výstupy = materiálové toky a určenie všetkých materiálov v procese (množstvá, nebezpečné vlastnosti) a priradiť ich k jednotlivým procesom.

### **3.8 Hodnotenie dodávateľov**

V podniku Tubapack, a.s, sa využíva klasické hodnotenie dodávateľov pomocou, tzv. scoring-modelu, čo znamená že, sa k vybraným kritériám hodnotenia priradia jednotlivé bodové ohodnotenia, ktoré sa na konci sčítajú a výsledná suma poukazuje na výsledok hodnotenia.

#### **3.8.1 Hodnotenie dodávateľov scoring - model.**

K hodnoteniu dodávateľov pristupuje firma jedenkrát ročne, väčšinou začiatkom roka, kedy ohodnotí dodávateľa za predchádzajúci rok, podľa dopredu stanovených kritérií. Hlavným dôvodom takejto analýzy, je neustále zlepšovanie oblasti stratégie nákupu, a taktiež skvalitňovanie vzťahov s jednotlivým dodávateľmi tak, aby aj dodávateľ, aj odberateľ mohol zlepšovať svoje služby. O hodnotenie dodávateľov sa v podniku stará jeden zamestnanec, ktorý po ohodnotení, upovedomí dodávateľa o výsledku písomne formou listu, alebo emailu. Hodnotenie dodávateľov sa vykonáva podľa 5 základných kritérií:

1. plnenie požadovaných termínov,
2. cena dodávky,
3. certifikácia SMK podľa noriem ISO 9001,
4. úroveň komunikácie,
5. koeficient reklamácií.

### 3.8.2 Hodnotenia podľa jednotlivých kritérií

Kritéria hodnotenia majú definované tri základné úrovne vyhodnotenia, a to :

- Vyhovujúce,
- čiastočne vyhovujúce,
- nevyhovujúce.

**Pre kritériá, plnenie požadovaných termínov, ceny dodávky a certifikát SMK podľa noriem ISO 9001, sú stanovené nasledujúce bodové hodnotenia:**

Tab. 1: Bodové hodnotenia pre stanovené kritériá (Upravené podľa 20)

<b>Kritérium</b>	<b>Plnenie požadovaných termínov</b>	<b>Cena dodávky</b>	<b>Certifikát SMK</b>
Vyhovujúce	5 – 6 bodov	5 – 6 bodov	5 – 6 bodov
Čiastočne vyhovujúce	1 – 4 body	1 – 4 body	1 – 4 body
Nevyhovujúce	0 bodov	0 bodov	0 bodov



**Úroveň komunikácie a koeficient reklamácií majú stanovené nasledujúce bodové ohodnotenia:**

Tab. 2: Bodové hodnotenie pre stanove kritériá (Upravené podľa 20)

<b>Kritérium</b>	<b>Úroveň komunikácie</b>	<b>Koeficient reklamácií</b>
Vyhovujúce	3 – 4 body	3 – 4 body
Čiastočne vyhovujúce	1 – 2 body	1 – 2 body
Nevyhovujúce	0 bodov	0 bodov

Výsledné hodnotenie, je súčtom bodov jednotlivých kritérií a podľa počtu získaných bodov je danému dodávateľovi pridelená výsledná známka A, B alebo C.

Tab. 3: Celkové bodové hodnotenie (Upravené podľa 20)

<b>HODNOTENIE</b>	
A - vyhovuje	20 - 26 bodov
B - vyhovuje s podmienkou	7 - 19 bodov
C - nevyhovuje	menej ako 7 bodov

### **3.8.3 Vzorové hodnotenia dodávateľa**

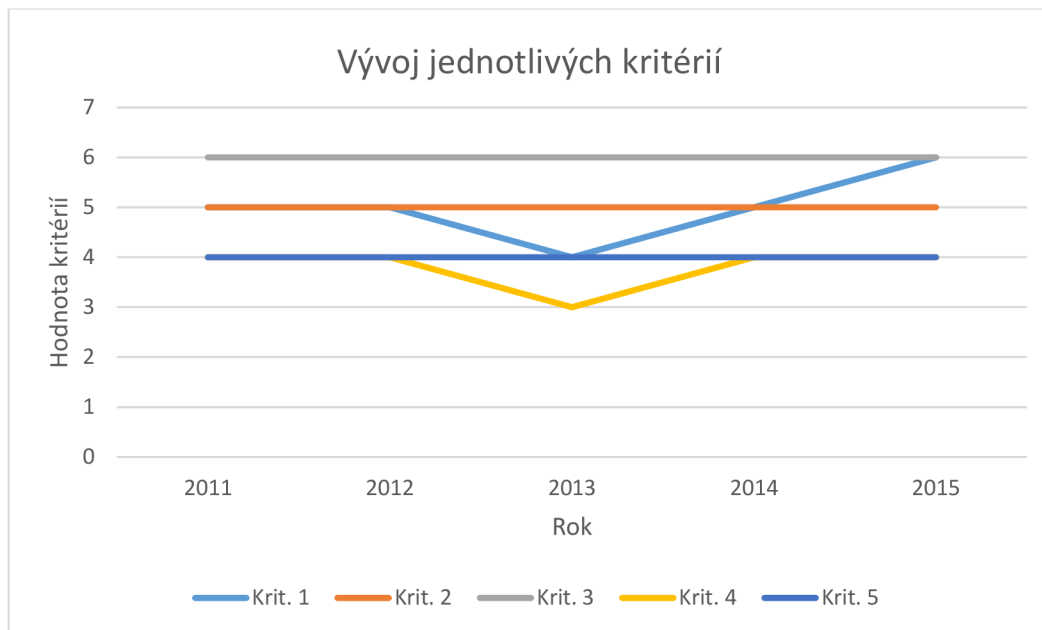
Ako vzor hodnotenia dodávateľa bol zvolený dodávateľ Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, teda slovenský dodávateľ kartónových krabíc, do ktorých sú balené hotové výrobky podniku. Dodávateľ bol hodnotený jedenkrát ročne od roku 2011 až do roku 2015 (pozn. 2016 nebolo ešte zahrnuté vo firemnej dokumentácii). V tabuľke môžeme vidieť jednotlivé kritériá a ich hodnotenia, ktoré im boli pridelené

Tab. 4: Bodové hodnotenie vybraného dodávateľa za posledných 5 rokov (Upravené podľa 20)

Hodnotiace obdobie	Kritéria						Body	Hodnotenie		
	1	2	3	4	5		spolu	A	B	C
2011	5	5	6	4	4		24	X		
2012	5	5	6	4	4		24	X		
2013	4	5	6	3	4		22	X		
2014	5	5	6	4	4		24	X		
2015	6	5	6	4	4		25	X		
2016	-	-	-	-	-		-			
2017	-	-	-	-	-		-			
2018	-	-	-	-	-		-			

### Grafické znázornenie hodnotenia dodávateľ

Hodnoty jednotlivých kritérií, prenesené do grafického zobrazenia jasne ukazujú, ako sa jednotlivé kritériá vyvíjala v čase. Z grafu (graf. 1) je zreteľne vidieť že, kritérium 2 – cena dodávky, kritérium 3 – certifikácia SMK podľa noriem ISO 9001 a kritérium 5 – koeficient reklamácií sa za posledných 5 rokov nezmenilo, čo znamená, že dodávateľ si kladie za cieľ mať voči svojim odberateľom korektné vzťahy v oblasti cien, ktoré udržiava na stálej cenovej hladine. Tak isto sa snaží, aby mal certifikáciu požadovanú zo strany odberateľa, a v neposlednej rade udržiava kvalitu dodávok na takej úrovni, aby neprichádzalo k veľkým výkyvom z pohľadu reklamácií. Naopak pri kritériách 1 – plnenie požadovaných termínov a 4 – úroveň komunikácie prišlo v roku 2013 k zníženiu hodnotenia, čo môže mať príčinu v technických problémoch dodávateľa, vďaka ktorým nebol schopný dodržiavať požadované termíny a svoj čas venoval riešeniu vzniknutým problémom. Od roku 2014 sa pri tomto dodávateľovi nepozorovali žiadne výrazné zhoršenia, z tohoto dôvodu nebol podnik Tubapack, a.s. nútený k úprave zmluvných podmienok s dodávateľom ani k ukončeniu spolupráce.



Graf. 1: Vývoj jednotlivých kritérií u vybraného dodávateľa (Vlastné spracovanie)

Po konečnom vyhodnotený výsledkov je hodnotený dodávateľ informovaný formou listu (príloha 2) o výsledkoch. Podnik ho týmto listom informuje o výslednej známke hodnotenia z jednotlivých kritérií, a v prípade nepriaznivého hodnotenia C, ho vyzve k náprave vytýkaných skutočností, prípadne s ním spoločnosť ukončí spoluprácu, nakoľko dodávateľ, ktorý nespĺňa požiadavky odberateľa je nevhodný pre ďalšie obchodné jednanie.

### 3.9 Analýza schválených dodávateľov pre rok 2016

Pre rok 2016 bolo celkovo schválených 26 dodávateľov, rôznych výrobkov potrebných pre výrobu. Veľké množstvo schválených dodávateľov bolo ohodnotených známkou A, teda že sú vyhovujúci pre ďalšiu spoluprácu. Tento fakt poukazuje práve na to že, firma už dlhé roky pôsobí na trhu a niekoľko ročnou praxou, pozorným výberom dodávateľov sa dostala do fáze, kedy dodávateľov, ktorý boli nevhodný pre ďalšiu spoluprácu vyradila z evidencie a ukončila s nimi spoluprácu. Preto pri analýze nákupnej funkcie sa nenachádzajú väčšie výkyvy vo výkonoch jednotlivých dodávateľov.

Medzi dodávateľmi, ktorý boli ohodnotený známkou A, sa nachádza napríklad spoločnosť TALUM, továrna aluminijska, d.d., teda slovenská firma, ktorá ako jediná spoločnosť dodáva hliníkové kaloty do firmy Tubapac, a.s.. Ďalšie spoločnosti, ktoré taktiež patria do najlepšieho hodnotenia sú, IMPORT s.r.o, ktorá dodáva tubové uzávery, pre farmaceutické výrobky, a taktiež sem môžeme zaradiť nemeckú spoločnosť Huhtamaki Ronsberg, ktorá ako jediná firma dodáva do podniku laminátovú fóliu a membránu, používanú na balenie výrobkov.

Druhá skupina spoločností, ktoré boli ohodnotených známkou B, teda ako dodávateľ, ktorý vyhovuje, ale s podmienkou. Zahŕňa výhradne spoločnosti dodávajúce tubové uzávery. Zo všetkých sa môžu spomenúť napríklad firma Zálesí, a.s., alebo maďarská spoločnosť Tarnamente Ipari Szövetkezet.

Známkou C nebol ohodnotený ani jeden dodávateľ, čo značí že podnik kladie najvyššie nároky na spoluprácu s dodávateľmi a snaží sa udržiavať čo najkvalitnejšie dodávateľsko-obchodné vzťahy. Dôležitým poznatkom je tiež fakt, že medzi najlepšie hodnotenými dodávateľmi sú spoločnosti, ktoré zabezpečujú najpotrebnejšie položky pre chod výroby, tzn. hliníkové kaloty, tubové uzávery, baliace prostriedky či laky.

### **3.10 Hodnotenie dodávateľov z pohľadu kvality dodávok.**

Hodnotenie z pohľadu kvality dodávateľa, je neoddeliteľnou súčasťou posudzovania dodávateľa, pri snahe získať komplexný pohľad o jeho pôsobení voči odberateľom. Pri skúmaní kvality, sa v podniku zameriavajú na množstvo reklamovaných kusov, čo znamená, že posudzujú koľko percent z prijatej objednávky tvoria kusy, ktoré nie sú spôsobilé pre výrobný proces. V podniku Tubapack, a.s. si stanovili nasledovné kritériá:

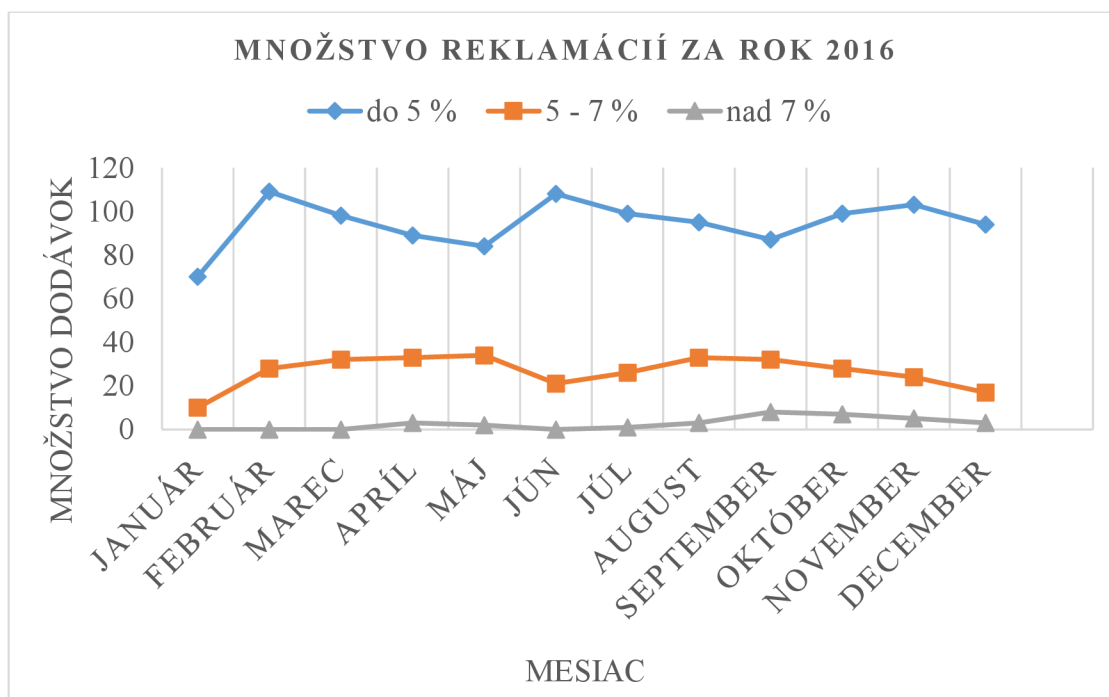
**Koeficient reklamácií** - (0 – 0,05) v tomto prípade je množstvo reklamovaných kusov do 5% z celkových dodávok, prijatých na sklade. Pre podnik to znamená splnenie požadovanej kvality a hodnotí podnik najvyššou známkou, teda A.

**Koeficient reklamácií** - (0,05 – 0,07) v prípade reklamácií v takomto rozsahu je už dodávateľ upozornení na zhoršenie kvality, nakoľko množstvo chybných kusov sa pohybuje v rozmedzí 5 – 7 percent a pridelená známka je čiastočne vyhovujúci čiže B.

**Koeficient reklamácií** - (viac ako 0,07) viac ako 7% podiel chybných kusov je pre podnik neakceptovateľný a uvažuje sa nad prísnyimi sankciami za nedodržanie podmienok. Dodávateľ je ohodnotený známkou C a v prípade neuskutočnenia nápravy sa uvažuje nad ukončením spolupráce s takýmto dodávateľom.

### 3.10.1 Vývoj množstva reklamácií za rok 2016

V roku 2016, bolo schválených 26 dodávateľov, s ktorými podnik Tubapack, a.s. uzavrel kontrakty na dodávky potrebné pre výrobu. Celkový počet dodávok od januára 2016 do decembra 2016 je, 1485. Z celkového počtu dodávok, bolo 1135 vyhodnotených ako vyhovujúce, 318 ako čiastočne vyhovujúce a len 32 dodávok ako nevyhovujúce. V percentách to znamená že v 76,43% objednávok bolo do 5% chybných kusov, v 21,41% objednávok bolo maximálne 7% chybných kusov a v 2,16% objednávok bolo nad 7% chybných kusov.



Graf. 2: Vývoj reklamácií v jednotlivých mesiacoch (Vlastné spracovanie)

Ako najúspešnejší mesiac z pohľadu kvality dodávok sa javí mesiac jún, kde bolo prijatých celkovo 131 dodávok. Z tohto počtu bolo až v 108 dodávkach len do 5% chybných kusov a ani jedna objednávka nemala nad 7 % chybných kusov. Najmenej úspešný mesiac z tohto pohľadu je september, kedy na sklad bolo prijatých celkovo 127 dodávok, z ktorých až 8 bolo nevyhovujúcich.

### **3.11 Hodnotenie dodávateľov z pohľadu logistiky**

Pri hodnotení dodávateľov z pohľadu logistiky, sa ako najvýznamnejší faktor javí termín dodania objednávky. Nakoľko sa v podniku kladú najvyššie nároky na dodržiavanie zmluvných podmienok, tak aj pri dodržiavaní termínov boli stanovené také kritériá, aby spĺňali najvyššie požiadavky. Tubapack, a.s. stanovil nasledujúce kritéria:

**Doručenie na čas** - (-2; 2) toto rozpätie značí počet dní pred a počet dní po stanovenom termíne, kedy sa doručená objednávka ohodnotí 5 až 6 bodmi podľa uváženia pracovníka.

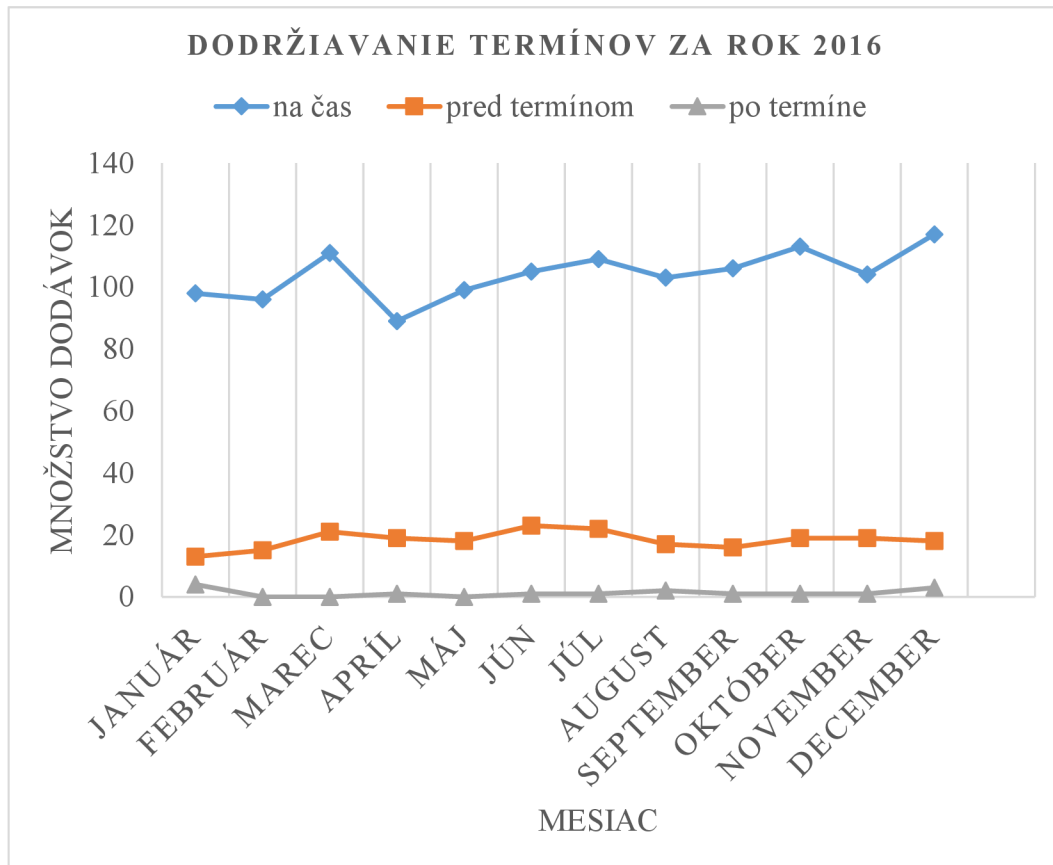
**Doručenie po termíne** – (3;  $\infty$ ) doručenie 3 dni po termíne, je pre firmu neprípustné, a v prípade nedoloženia adekvátneho dôvodu dodávateľom, sa dodávateľ hodnotí najmenším počtom bodov, čo znamená 0. Maximálne tri dni oneskorenia dodávky sú prípustné hlavne z dôvodu, skladových zásob podniku, z ktorých je v prípade nutnosti možné čerpať potrebný materiál.

**Doručenie pred termínom** – ( $-\infty$ ; -3) dodanie objednávky viac ako dva dni pred termínom sa hodnotí 1 až 4 bodmi, teda ako čiastočne vyhovujúce. Hodnotenie čiastočne vyhovujúce sa používa hlavne z dôvodu, že doručenie pred stanovením termínom, môže narušiť skladové hospodárstvo a znemožniť príjem iného, v tom čase potrebnejšieho materiálu.

#### **3.11.1 Dodržiavanie termínov dodávok v uplynulom roku**

Dodržiavanie termínov dodávok je jedným zo základných kritérií, na ktoré sa prihliada pri posudzovaní schopnosti dodávateľa. Do podniku Tubapack, a.s. prišlo v uplynulom

roku 1485 dodávok, z ktorých 1251 dodávok bolo dodaných na čas, 220 dodávok bolo dodaných pred stanoveným termínom a 15 dodávok prišlo po termíne. V percentuálnom vyjadrení to znamená, že 84,17 % dodávok bolo prijatých v stanovenom čase, 14,82 % dodávok prišlo pred termínom a po termíne prišlo len 1 % dodávok.



Graf. 3: Vývoj dodacích termínov za rok 2016 (Vlastné spracovanie)

Z hľadiska dodržiavania termínov, vyšiel najlepší mesiac október, kedy z celkového počtu 133 dodávok, bolo až 113 dodaných na čas a iba jedna dodávky prišla po stanovenom termíne, čo dodávateľ ospravedlnil zlou dopravnou situáciou v čase dodania. Najhoršie z pohľadu dodávok po termíne vyšiel mesiac január, kedy po termíne prišli 4 dodávky a december, v ktorom mali omeškanie 3 dodávky. Tieto omeškaniá sú hlavne z dôvodu veľkého množstva pracovného voľna v čase vianočných sviatkov a zlej dopravnej situácií na cestách v tomto období.

### **3.12 Hodnotenie dodávateľov podľa ostatných kritérií**

Dodávatelia sa samozrejme hodnotia aj podľa iných kritérií, a síce úroveň komunikácie, cena dodávky a certifikát SMK podľa noriem ISO 9001. Úroveň komunikácie je na subjektívnom posúdení povereného pracovníka, ktorý hodnotí spôsob akým dodávateľ komunikuje, či je schopný okamžite reagovať na nové požiadavky a taktiež posudzuje dobu, za akú je dodávateľ schopný odpovedať na emailovú, prípadne inú písomnú formu komunikácie. Hodnotiace kritérium, ktoré posudzuje certifikáciu dodávateľa podľa noriem závisí hlavne na dodávateľovi, akým spôsobom je schopný získať a udržiavať certifikácie, ktoré vyžaduje vybraný podnik. Úlohou povereného pracovníka je nakoniec len overenie, či dodávateľ je vlastníkom takýchto certifikácií, a či majú platnú dobu užívania. Posledným kritériom, ktoré sa posudzuje je cena dodávky. Toto kritérium závisí na veľa ďalších faktoroch, ktoré sú spojené s rôznymi zákonmi, či vyhláškami, ktoré upravujú povinnosti zamestnávateľa, a tak môžu mať za následok zvyšovanie cien dodávok. Ako najlepší príklad by sme mohli uviesť spoplatnenie ciest 1. a 2. triedy pre nákladné vozidlá clo, ktoré výrazne zvýšilo náklady na pozemnú prepravu materiálu.

### **3.13 Závery analýzy**

Z analýzy hodnotenia dodávateľov vyplynulo, že ani jeden dodávateľ nebol ohodnotený známkou C, čo by znamenalo, že musí nutne vykonať zmeny, prípadne s takýmto dodávateľom bude ukončená spolupráca. Veľké množstvo dodávateľov bolo hodnotených vyhovujúco a teda známkou A prípadne B, kedy dodávateľ taktiež vyhovuje, ale pod istou podmienkou, ktorú musí splniť. Táto podmienka však nie je natoľko vážna, aby podnik musel ukončiť s takýmto dodávateľom spoluprácu. Výsledky analýzy môžu poukázať na dve veci. Prvá možnosť je, že podnik má za roky pôsobenia na trhu vytvorenú komunitu dodávateľov, ktorá dokáže spĺňať všetky požiadavky podniku, a tým je ich hodnotenie vo veľkej miere kladné.

Druhou možnosťou je, že súčasné kritériá pre hodnotenie dodávateľov, nie sú dostačujúco presné na správne určenie výkonnosti dodávateľa. Čo by mohlo mať za následok skresľujúce informácie pri vyhodnocovaní a následnom známkovaní dodávateľov.



## 4 NÁVRHOVÁ ČASŤ

V rámci návrhovej časti sa budem snažiť navrhnúť nové metódy hodnotenia dodávateľov, čo by mohlo priniesť zmeny v hodnotení jednotlivých dodávateľov. Pokúsim sa zamerať na analyzované problémy a navrhnúť vhodné riešenia tak, aby to bolo pre podnik výhodné.

K jednotlivým riešeniam sa budem snažiť priložiť aj výsledky z praxe, ktoré sa dosiahli, samozrejme len v prípade, ak už sú takéto výsledky dostupné.

Na základe záverov analýzy boli navrhnuté nasledujúce dve metódy:

- ukazovateľ kvality práce dodávateľa,
- koeficient výkonnosti dodávateľa.

### 4.1.1 Ukazovateľ kvality práce dodávateľa

Pre porovnanie súčasnej hodnotiacej metódy s novou navrhnutou metódou, by som navrhol vybrať 3 najväčších dodávateľov podniku, na ktorých by sme overili, či nová metóda dokáže lepšie odzrkadliť súčasný stav dodávateľov, a ich schopnosť plniť svoje záväzky.

3 najväčších dodávateľov sme zvolili hlavne preto, že pri dodávateľovi, ktorý má dodávky v pár desiatkach kusov, by nemal výsledok takú vypovedajúcu hodnotu, ako u dodávateľa, ktorý dodáva tovar niekoľkokrát týždenne, či mesačne v radoch niekoľko tisíc kusov.

Metóda, ktorá hodnotí kvalitu práce dodávateľa je založená aj na subjektívnom rozhodnutí firmy, čiže každá firma si túto metódu môže prispôbiť. Toto subjektívne rozhodnutie, spočíva v určení váhy k jednotlivým kritériám tak, aby v súčte sa všetky tri váhy rovnali jednej.

Základný vzorec tejto metódy je:

$$U_{QD} = P_n * w_n + P_o * w_o + P_z * w_z [\%]$$

Pri tejto metóde je dôležité si určiť, ktorý parameter je pre firmu najdôležitejší, či je to podiel nezhodných dodávok, podiel neskoro dodaného objemu dodávky, alebo podiel nesplnených ďalších záväzkov. Po určení jednotlivých váh sme mohli pristúpiť k výpočtom podielov. Hodnoty pre výpočet sme získali z podnikovej dokumentácie a klasifikácie dodávateľov. Snažili sme sa hodnotiť pôsobenie dodávateľa za posledný rok, nakoľko aj ostatné hodnotenia dodávateľov prebiehajú raz ročne. Po vypočítaní jednotlivých podielov a priradení váh, sme dospeli k výsledkom, ktoré nám v percentách zobrazili reálnu hodnotu práce dodávateľa.

Tab. 5: Návrh hodnotenia dodávateľa podľa stanovených kritérií (Upravené podľa 9, s.196)

Hodnota	Slovné hodnotenie
0 – 1 %	Plne spôsobilý dodávateľ, podnik môže pokračovať v spolupráci bez obmedzení
1,01 – 2 %	Spôsobilý dodávateľ, ale musí uskutočniť zmeny v smere k podniku
Viac ako 2%	Nevyhovujúci dodávateľ

### **Hodnotenie 1 dodávateľa**

Najväčší dodávateľ je jednoznačne TALUM, továrna aluminijska, d.d., ktorý dodáva do podniku hliníkové kaloty, ktoré sú najpotrebnejšou položkou potrebnou pre výrobný proces. Tento dodávateľ dodáva každý týždeň do podniku 24 ton kalot, ktoré idú priamo do výroby.

$$\text{Podiel nezhodných produktov - } \frac{4}{1152} \times 100 = 0,347 \%$$

$$\text{Podiel neskoro dodaného objemu dodávky - } \frac{24}{1152} \times 100 = 2,08 \%$$

$$\text{Podiel nesplnených ďalších záväzkov - } \frac{1}{60} \times 100 = 1,667 \%$$

$$U_{QD} = 0,347 * 0,6 + 2,08 * 0,3 + 1,667 * 0,1 = 0,9989 [\%]$$

Výsledok novej metódy, potvrdil hodnotenie pôvodnej metódy, a teda že dodávateľ je plne spôsobilý na spoluprácu, aj keď sa výsledné percento ukazovateľa, blíži ku krajnej hranici takéhoto hodnotenia.

### **Hodnotenie 2 dodávateľa**

Ako druhého dodávateľa, ktorý sa podrobil novému hodnoteniu, bola zvolená firma Zálesí a.s., ktorá dodáva tubové uzávery. Jedna dodávka predstavuje 120 000 až 150 000 uzáverov, ktoré sú dodávané v kartónových škatuliach rozdelených po 5000 kusoch. V priebehu uplynulého roka bola táto objednávka prijatá na sklad 54 krát, čo radí firmu Zálesí a.s., k jedným z najväčších dodávateľov.

$$\text{Podiel nezhodných produktov - } \frac{60000}{6980000} \times 100 = 0,86 \%$$

$$\text{Podiel neskoro dodaného objemu dodávky - } \frac{25\,000}{6980000} \times 100 = 0,35 \%$$

$$\text{Podiel nesplnených ďalších záväzkov - } \frac{2}{50} \times 100 = 2 \%$$

$$U_{QD} = 0,93 * 0,6 + 2,32 * 0,3 + 2 * 0,1 = 1,021 [\%]$$

Tak ako aj v predchádzajúcom prípade, nová metóda potvrdila pôvodné hodnotenie. Dodávateľ je spôsobilý, ale s podmienkou nutnosti uskutočnenia určitých zmien v smere k odberateľovi. Nakoľko sa jedná o významného dodávateľa, bol mu poskytnutý čas, nevyhnutne potrebný na vykonanie požadovaných zmien.

### Hodnotenie 3 dodávateľ'a

Posledný dodávateľ, ktorý bol zvolený pre posúdenie novej metódy je spoločnosť Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, ktorá do podniku dodáva kartónové škatule potrebné pre balenie hotových výrobkov. Jedna dodávka obsahuje 20 000 až 35 000 tisíc krabíc (záleží od aktuálnej potreby vo výrobe), balených po 20-tich kusoch. Dodávka v uplynulom roku bola realizovaná 35 krát.

$$\text{Podiel nezhodných produktov - } \frac{10\,000}{820\,000} \times 100 = 1,22 \%$$

$$\text{Podiel neskoro dodaného objemu dodávky - } \frac{4240}{820\,000} \times 100 = 0,52 \%$$

$$\text{Podiel nesplnených ďalších záväzkov - } \frac{1}{36} \times 100 = 2,78 \%$$

$$U_{QD} = 1,22 * 0,5 + 0,52 * 0,4 + 2,78 * 0,1 = 1,096 [\%]$$

U posledného dodávateľ'a bolo zistené odlišné hodnotenie od pôvodného, a bude na ďalšom skúmaní a zisťovaní, v čom nastal rozdiel medzi týmito dvoma hodnoteniami.

### Výsledok hodnotenia

Novej metóde hodnotenia dodávateľ'ov, podľa kvality práce, boli podrobený 3 najväčší dodávateľia, a síce spoločnosť TALUM (kaloty), Zálesí a.s. (tubové uzávery) a Smurfit Kappa Obaly Štúrovo (kartónové krabice). U jednej spoločnosti bola zistená rozdielna výsledná známka, ktorá v pôvodnom hodnotení bola A, no podľa novej metódy bola tomuto dodávateľ'ovi priradená známka B, čiže spôsobilí s podmienkou nutnosti uskutočnenia zmien potrebných pre pokračovanie v spolupráci. Na základe výsledkov, ktoré sme dosiahli bude podniku odporučené prehodnotenie všetkých dodávateľ'ov, s ktorými majú uzatvorené zmluvy, nakoľko tu je možnosť, že ich súčasné hodnotenie je nepresné, čo môže spôsobiť okrem iného aj finančné straty spojené s dodávkami materiálu.

#### 4.1.2 Koeficient výkonnosti dodávateľa

Druhou navrhovanou možnosťou zlepšenia hodnotenia vybraných dodávateľov je, koeficient výkonnosti dodávateľa. Tak, ako aj v predošlom príklade, sa použili informácie o troch najväčších dodávateľoch podniku Tubapack, a.s. a výsledky sa budú porovnávať so súčasnými metódami hodnotenia dodávateľov.

Tento koeficient sa zameriava na 4 dodávky v určenom časovom období, ku ktorým sa podľa subjektívneho rozhodnutia podniku pridelia váhy na základe dôležitosti danej objednávky pre podnik. Základný vzorec pre výpočet koeficientu výkonnosti dodávateľa je:

$$K_v = 101 - \frac{O_1 * 1 + O_2 * 5 + O_3 * 30 + O_4 * 100}{O_1 + O_2 + O_3 + O_4} [\%]$$

Na rozdiel od metódy hodnotenia dodávateľov pomocou ukazovateľa kvality práce, sa pri tejto metóde snažíme dosiahnuť čo najvyššej hodnoty, pretože znižujúca hodnota ukazovateľa značí jeho zhoršujúcu sa výkonnosť. Jednotlivé stupne hodnotenia boli popísane už v teoretickej časti tejto práce.

#### Hodnotenie 1 dodávateľa

Pri koeficiente výkonnosti dodávateľa boli zvolené rovnaké tri spoločnosti tak, aby sme aj medzi týmito dvoma novými návrhmi hodnotenia vedeli posúdiť, či sú presné a odzrkadľujú skutočnú produktivitu dodávateľa.

Dodávateľ TALUM, továrna aluminijska, d.d., dodáva ako už bolo spomínané pravidelne každý týždeň 24 ton kalot, čo znamená, že dodávky sú konštantné a iba vo výnimočných prípadoch sa menia v závislosti od potreby výroby. Pre výpočet koeficientu výkonnosti sme si vybrali mesiac apríl, kde bola jedna objednávka zväčšená o 6 ton kalot, čo zapríčinila nová objednávka prijatá v podniku.

$$K_v = 101 - \frac{24 * 2 + 24 * 2 + 32 * 4 + 24 * 2}{24 + 24 + 32 + 24} = 98,39[\%]$$

Výsledok zaraďuje spoločnosť TALUM do kategórie hodnotenia B. Tento výsledok je oproti pôvodnej metóde rozličný, nakoľko dodávateľ bol pôvodnou metódou ohodnotený známku A. Zároveň je nutné poznamenať, že od hodnotenia A, delí spoločnosť TALUM, iba 0,11%, čo môžeme považovať v konečnom zúčtovaní za veľmi podobný výsledok, ako bol dosiahnutý v súčasnom hodnotiacom systéme.

### **Hodnotenie 2 dodávateľa**

Spoločnosť Zálesí a.s. bola tak isto ako v predchádzajúcom prípade podrobená hodnoteniu podľa koeficientu výkonnosti. Pre danú metódu bolo zvolené obdobie od 16.5 do 26.6, v ktorom boli realizované 4 objednávky:

- 1 objednávka: 120 000 kusov,
- 2 objednávka: 125 000 kusov,
- 3 objednávka: 131 000 kusov,
- 4 objednávka: 128 000 kusov.

$$K_v = 101 - \frac{120\,000 * 1 + 125\,000 * 2 + 131\,000 * 4 + 128\,000 * 3}{120\,000 + 125\,000 + 131\,000 + 128\,000} = 98,47[\%]$$

V tomto prípade sa zopakovala situácia z predchádzajúceho príkladu, kedy bol dodávateľ podľa koeficientu výkonnosti zaradený do hodnotiacej kategórie B, avšak taktiež len o 0,03%, čo môžeme považovať za veľmi podobné hodnotenie ako v pôvodnom hodnotiacom systéme.

### **Hodnotenie 3 dodávateľa**

Posledným dodávateľom, na ktorom bola testovaná nová metóda je Smurfít Kappa Obaly Štúrovo, ktorý v stanovenom období 3.8 až 12.10, realizoval 4 dodávky o objeme:

- 1 objednávka: 20 000 kusov,
- 2 objednávka: 23 000 kusov,
- 3 objednávka: 30 000 kusov,
- 4 objednávka: 29 000 kusov.

$$K_v = 101 - \frac{20\,000 * 2 + 23\,000 * 2 + 30\,000 * 3 + 29\,000 * 3}{20\,000 + 23\,000 + 30\,000 + 29\,000} = 97,49[\%]$$

Podobne ako pri hodnotení dodávateľa Smurfit Kappa Obaly Štúrovo, v prípade ukazovateľa kvality práce dodávateľa, tak aj v tomto prípade sa dodávateľ zaradil do hodnotiacej kategórie B, čo potvrdilo že pôvodné hodnotenie nie je správne nastavené a môže obsahovať nepresnosti.

### **Výsledky meraní**

Hodnotiaca metóda podľa koeficientu výkonnosti dodávateľa, potvrdila výsledky metódy ukazovateľa kvality práce dodávateľa. Môžeme teda konštatovať skutočnosť, ktorá poukazuje na možnú nepresnosť v pôvodnom hodnotiacom systéme, čo môže mať za následok nesprávne ohodnotenie jednotlivých dodávateľov, s ktorými podnik spolupracuje.

## **5 PODMIENKY REALIZÁCIE A PRÍNOSY**

V tejto kapitole budú popísané možné prínosy zavedenia nových hodnotiacich metód dodávateľov a budú definované podmienky, ktoré bude nutné splniť pre realizáciu nových riešení.

### **5.1 Prínosy**

Značná časť prínosov, ktoré boli dosiahnuté zmenami v hodnotiacom systéme, alebo len budú dosiahnuté v budúcnosti boli vo veľkej miere popísané už pri jednotlivých návrhoch.

Hlavný prínos, v zmene hodnotiacich metód dodávateľov, vidíme pre podnik v objektívnejšom posúdení jednotlivých dodávateľov, čo môže mať za následok ekonomické, ale aj mimoekonomické výhody či prínosy.

Mimoekonomické zmeny, ktoré je momentálne len ťažko vyhodnotiť sú:

- zlepšenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov, na základe lepšieho hodnotenia a vzájomnej komunikácií o vyskytnutých problémoch,
- skvalitnenie dodávaných výrobkov a tým aj koncových produktov,
- zlepšenie vzťahu podnik – zákazník na základe kvalitnejších výrobkov,
- skvalitnenie skladového hospodárstva.

Ekonomické prínosy, ktoré môžu navrhované zmeny priniesť sa dajú v súčasnom období len ťažko vyčíslieť. No s istotou môžeme povedať, že objektívnejšie ohodnotenie dodávateľov a zistenie prípadných nedostatkov v dodávkach, či sprievodných službách, môže a predpokladá sa, že aj bude viesť k šetreniu finančných prostriedkov, v spojení s upravením vzťahov a zmluvných podmienkach so súčasnými dodávateľmi. Na základe odborného odhadu môžeme predpokladať, že zásoba sa zníži o približne 5% zo súčasnej hodnoty zásob.



## 5.2 Podmienky realizácie

Aby mohlo byť navrhované riešenie aplikované bez väčších problémov do praxe, bude nutné dodržať niekoľko základných podmienok realizácie. Základnou podmienkou pre zavedenie navrhovaných zmien je súhlas vedenia podniku, bez ktorého nebude možné aplikovať žiadnu zmenu do procesu podniku.

V prípade odsúhlasenia zmien vedením podniku bude potrebné splniť nasledujúce požiadavky:

- definovať cieľ, ktorý bude dosiahnutý zmenami,
- poveriť zodpovedného pracovníka za aplikáciu navrhovanej zmeny do podnikového procesu,
- stanovenie spôsobu implementácie,
- uvoľniť potrebné finančné zdroje potrebné na implementáciu,
- školenie zamestnancov,
- vypracovanie nových hodnotení dodávateľov,
- úprava zmlúv s dodávateľmi v prípade novej hodnotiacej známky,
- podpis nových zmlúv s dodávateľmi,
- kontrola zavedených zmien.

## ZÁVER

Cieľom tejto práce je analýza nákupného procesu podniku, hľadanie jeho problémových častí a následný návrh zmien, ktoré by mali tieto problémové oblasti eliminovať. Na riešenie danej úlohy som si vybral podnik Tubapac, a.s. Úlohou podniku je výroba a plnenie platových a laminátových túb. V podniku pracuje viac než 150 zamestnancov.

Nákup pre Tubapac, a.s. je jednou z jeho hlavných funkcií a podnik si uvedomuje významné postavenie nákupu. Dlhodobo sa snaží o vylepšovanie jednotlivých procesov, v ktorých mu pomáha aj kvalitný informačný systém ABRA 3G.

V bakalárskej práci sme sa zamerali na hodnotenie dodávateľov, to akým spôsobom ich vybraný podnik momentálne hodnotí, ako postupuje pri hodnotení a ako informuje dodávateľa a výsledku tohto procesu. Na základe zistení, ktoré vyplynuli z analýzy, sme dospeli k záveru že momentálne hodnotenie dodávateľov, môže mať isté medzery čo má za následok že drvivá väčšina dodávateľov bola ohodnotená najlepšou známkou A, prípadne B. Na základe týchto skutočností sme navrhli dve nové metódy a síce koeficient výkonnosti dodávateľa a ukazovateľ kvality práce dodávateľa. Pri testovaní jednotlivých metód boli vybraný traja najväčší dodávatelia podniku, na ktorých boli odskúšané zvolené metódy.

Výsledky testovaní priniesli zaujímavé výsledky, kedy pri každej metóde, jeden z troch dodávateľov dostal horšiu známku, ako tomu bolo pri pôvodnom ohodnotení samotným podnikom. Na základe výsledkov sme preto odporučili podniku, aby boli všetci schválení dodávatelia podrobený novému hodnoteniu, z dôvodu zamedzeniu prípadných nepresností v samotnom ohodnotení.

V závere celej práce boli odporúčané podmienky, ktoré bude nutné splniť pri zavádzaní navrhovaných zmien do podnikového procesu tak, aby neprišlo k žiadnym nečakaným problémom.

Pevne verím, že navrhované zmeny prinesú podniku prospech, či už v ekonomickom, alebo mimoekonomickom smere, čo by pri súčasnom prístupe podniku, nemal byť problém.

## ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 2006. ISBN 80-7080-598-6.
- (2) SCHULTE, Christof, Adolf BAUDYŠ a Gustav TOMEK. *Logistika*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 301 s. : ISBN 80-85605-87-2.
- (3) LAMBERT, Douglas M., Lisa M. ELLRAM a James R. STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-221-1.
- (4) LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80- 251-0174-6.
- (5) TOMEK, Gustav a Jan TOMEK. *Nákupní marketing*. Praha: Grada Publishing, 1996, 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
- (6) QUINTENS, Lieven, Pieter PAUWELS a Paul MATTHYSSENS. Global purchasing strategy: Conceptualization and measurement. *Industrial Marketing Management* [online]. Elsevier Inc, 2006, 35(7), 881-891 [cit. 2016-11-06]. ISSN 0019-8501.
- (7) ČERVENÝ, Radim. *Strategie nákupu: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013, 155 s. ISBN 978-80-7400-414-8.
- (8) Gibox s.r.o. Obaly které chrání a předávají. Tubapack, a.s.. [online]. 15.11.2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z: <http://www.tubapack.eu/sk/>
- (9) NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-7261-152-6.
- (10) Šlapota, B., K. Grabarczyk a J. Leták. *Nákup?* Havířov: Question Marks, 2005
- (11) GAMMON, John S. *Nákup a prodej*. Praha: Readers International Prague, 1994, 171 s. ISBN 80-901454-3-4.

(12) TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999, 276 s. ISBN 80-85943-73-5.

(13) Vallue s.r.o, Riadenie dodávateľských vzťahov - SRM . Magazin.itender.sk [online]. 16.5.2017 [cit. 2017-5-16]. Dostupné z: [magazin.itender.sk/riadenie-dodavateľskych-vztahov-srm/](http://magazin.itender.sk/riadenie-dodavateľskych-vztahov-srm/)

(14) JUROVÁ, Marie. *Evropská unie - odvětví a infrastruktura*. Praha: Computer Press, 1999. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-219-x.

(15) PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 1997. ISBN 80-85943-48-4.

(16) STADTLER, Hartmut. a Christoph KILGER. *Supply chain management and advanced planning: concepts, models, software and case studies*. 3rd ed. New York: Springer, c2005. ISBN 3-540-22065-8.

(17) OPTIMUM DESIGN ASSOCIATES. On Time Delivery Definition. [blog.optimumdesign.com](http://blog.optimumdesign.com) [online]. ©2017 [cit. 2017-2-21]. Dostupné z: <http://blog.optimumdesign.com/ON-TIME-DELIVERY-DEFINED>

(18) CFO s.r.o. articles. [cfo.sk](http://www.cfo.sk) [online]. 2014 [cit. 2017-2-21]. Dostupné z: <http://www.cfo.sk/articles/hodnotenie-a-rating-dodavatelov-priklad-z-praxe#.WRs6avkgXcc>

### **Podnikové dokumenty:**

(19) Kartotéka schválených dodávateľov.

(20) Hodnotenie dodávateľa Smurfit Kappa Obaly Štúrovo.

## **ZOZNAM GRAFOV**

Graf. 1: Vývoj jednotlivých kritérií u vybraného dodávateľa. ....	38
Graf. 2: Vývoj reklamácií v jednotlivých mesiacoch. ....	40
Graf. 3: Vývoj dodacích termínov za rok 2016. ....	42

## **ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obr. 1: Zmeny v pojatí nákupu .....	13
Obr. 2: Informačné toky medzi nákupom a ostatnými oddeleniami spoločnosti .....	19
Obr. 3: Posudzovanie výkonnosti dodávateľa podľa kvality práce dodávateľa .....	24
Obr. 4: Posudzovanie výkonnosti dodávateľa na základe koeficientu $K_v$ .....	24

## **ZOZNAM TABULIEK**

Tab. 1: Bodové hodnotenia pre stanovené kritériá .....	35
Tab. 2: Bodové hodnoty pre stanovené kritériá .....	36
Tab. 3: Celkové bodové hodnotenie .....	36
Tab. 4: Bodové hodnotenie vybraného dodávateľa za posledných 5 rokov .....	37
Tab. 5: Návrh hodnotenia dodávateľa podľa stanovených kritérií .....	45

## **ZOZNAM PRÍLOH**

Príloha 1: Výsledok hodnotenia zasielaný dodávateľovi



Príloha 2: Výsledok hodnotenia zasielaný dodávateľovi (Upravené podľa 20)



**TUBAPACK, a.s.**

Priemyselná 12

965 63 Žiar nad Hronom

Slovenská republika

Tel: 421/(0)45/601 5311

Fax: 421 (0)45/601 5312

[www.tubapack.sk](http://www.tubapack.sk)

Dodávateľ: Smurfit Kappa Obaly Štúrovo

Druh dodávky: kartónové krabice

## HODNOTENIE DODÁVATEĽA

Vážený dodávateľ,

týmto by sme Vás radi informovali, že v nasledovných kritériách: plnenie požadovaných termínov, cena dodávky, certifikát SMK podľa noriem ISO 9001, úroveň komunikácie, koeficient reklamácií) hodnotenia dodávateľov ste boli vyhodnotený ako dodávateľ skupiny

**A – vyhovuje**

S pozdravom

Vladimír Kabát

pracovník nákupu

Žiari nad Hronom, 09.02.2016